



Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

издание 2-е, переработанное и дополненное

Альфа-Пресс

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова

Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

У Ч Е Б Н И К

Издание 2-е,
переработанное и дополненное

Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию в области национальной экономики и экономики труда в качестве учебника для студентов, обучающихся по специальности «Экономика труда» и другим экономическим специальностям

Москва

Альфа-Пресс

2010

УДК 005.95
ББК 65.240
О 41

*100-летию юбилею РЭА (МИНХ) им. Г. В. Плеханова
и 15-летию кафедры управления человеческими ресурсами
посвящается*

Рецензенты:

В. С. Половинко,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления персоналом
Омского государственного университета

Н. Г. Митрофанов,
к.э.н., начальник Управления по работе с персоналом
Главного управления Центрального банка РФ по г. Москве

О 41 **Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.**

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА: Учебник. 2-е изд.,
перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. —
672 с.

ISBN 978-5-94280-414-5

Подробно рассмотрены аудит персонала, управленческий аудит, методология аудита персонала и практическая работа аудитора в этой сфере деятельности.

Особое внимание уделено контроллингу системы управления персоналом организации (основные понятия, цели, задачи; затраты на персонал и их структура, бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга; анализ и контроллинг издержек на персонал).

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов, руководителей и работников кадровых служб, а также широкого круга читателей, интересующихся актуальными проблемами аудита и контроллинга персонала.

УДК 005.95
ББК 65.240

ISBN 978-5-94280-414-5



ИНИФОРМАЦИОННО-
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР

14287

© Одегов Ю. Г., Никонова Т. В., 2010
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2010

ВВЕДЕНИЕ

Экономический анализ и прогнозирование как научно обоснованное предвидение возможных направлений развития организаций и их структурных подразделений решают целый ряд задач: выявление тенденций изменения важнейших экономических явлений в прошлом и настоящем; оценка возможностей распространения найденных закономерностей на будущее; предвидение наиболее вероятных ситуаций и проблем экономического развития в ближайшей и отдаленной перспективах; поиск возможных направлений экономического роста; обоснование наиболее предпочтительных стратегий развития в будущем. Результаты анализа и прогнозирования используются для выбора вариантов развития, разработки рекомендаций для осуществления наиболее оптимального из них.

Успешная деятельность любой организации, будь то государственное предприятие, учреждение или частная коммерческая фирма, немислима без анализа трудовых показателей, позволяющих более точно оценить технико-экономический потенциал; определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения организации, условий труда и его оплаты; найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе и т. д.

Долгое время в нашей стране управление любой организацией (предприятием, учреждением) ориентировалось в основном на эффективное, рациональное и экономическое использование финансовых и материальных ресурсов при достижении поставленных целей, а понимание роли персонала в эффективной организации функционирования предприятия было заметно снижено. Особенно наглядно это демонстрирует уровень заработной платы в России: ее доля в ВВП, по официальным данным, составляет в настоящее время чуть более 40%, в то время как «в странах с эффективной рыночной экономикой стоимость рабочей силы в оценке вклада в национальное богатство страны составляет от 50 до 65%»¹.

¹ Материалы Министерства труда и социального развития РФ к заседанию «круглого стола» на тему: «Государственная политика в сфере оценки и эффективности использования национального богатства России», состоявшегося 19 июля 2001 г. в Совете Федерации.

Подобная ситуация в России сложилась не только из-за развала экономики, изношенности основных фондов и других «глобальных» причин, но и из-за халатного отношения руководителей организаций к работникам своих предприятий, из-за их желания получить как можно большие доходы без каких-либо вложений в персонал, в охрану, организацию труда и т. д., а также из-за невнимательного отношения государства к данным вопросам.

Учитывая сказанное, отечественным предпринимателям необходимо усвоить, что персонал — главная ценность организации, что это основное в понимании процесса управления ею. Однако, как это ни парадоксально, изучение работающего персонала, условий, в которых он трудится, остается слабым звеном среди других вопросов при анализе деятельности предприятий Российской Федерации. Индикаторами успешности деятельности предприятия обычно выступают итоговые экономические критерии, стабильность и т. п. Но существует ряд специфических показателей, без которых деятельность фирмы не может быть успешной. Это: результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников; удовлетворенность персонала своей работой, условиями, организацией труда на данном предприятии; текучесть кадров; соблюдение трудовой дисциплины; наличие конфликтов на всех уровнях отношений; готовность персонала к организационным изменениям; характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры, сложившихся в организации.

Объективные процессы децентрализации систем управления народным хозяйством и его отраслями, перенесения центра тяжести на микроуровень, на уровень организации обуславливают настоятельную необходимость приведения в соответствие всех элементов формирующейся системы управления с адекватными ей методами хозяйствования. Поэтому возникает потребность в создании и апробации новых форм и методов оценки деятельности организации, в том числе и новых способов анализа трудовых отношений и показателей, отражающих не только их фактическое состояние, но и главное — обеспечивающих консультирование и разработку рекомендаций по вопросам: организации труда и производства; управления персоналом; оказания практической помощи, направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации независимыми экспертами в области труда. Без тщательного изучения всех этих критериев невозможно эффективно управлять организацией, причем независимо от характера ее деятельности, размера, формы собственности, организационно-право-

вой формы. Именно поэтому государственным органам с участием социальных партнеров — профсоюзов и предпринимателей — необходимо разрабатывать и внедрять новые, современные способы управления и контроля за деятельностью организаций, предприятий, фирм в области труда и трудовых отношений.

С 1 августа 2005 г. вступили в силу новые требования к объему информации, которую должны сообщать о себе российские предприятия — эмитенты ценных бумаг, а с 1 января 2006 г. отечественные компании первого эшелона обязаны иметь документально оформленную стратегию по раскрытию информации, т. е. российский бизнес становится все более прозрачным¹.

Один из способов внешней оценки деятельности организации, в частности, анализа трудовых показателей — создание особого направления аудиторской деятельности — аудита трудовой сферы (персонала). В настоящее время аудит в основном используется для оценки финансовой деятельности организации. Проверки по отдельным сферам трудовой деятельности — нормированию труда, организации рабочих мест, по охране труда, управлению персоналом и т. д. — позволяют только минимально контролировать состояние трудовой сферы. На российских предприятиях проверки осуществляются (а зачастую не осуществляются) или проводятся формально, особенно в частных фирмах. Все проверки независимы друг от друга, а их анализ и результаты в большинстве случаев не связаны между собой; аудит персонала не проводится, и поэтому отсутствуют данные об эффективности их проведения, влияния на деятельность предприятия. Не разработана правовая база, не ведется подготовка специалистов аудиторов в этой области, нет четкой методики проведения аудита в трудовой сфере, а анализ и оценка какого-то одного показателя или явления в отрыве от других дают лишь одностороннее представление об изучаемом объекте. Другими словами, необходим комплексный анализ, позволяющий оценить уровень и динамику любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других.

¹ Постановлением Правительства РФ от 6 марта 1998 г. № 283 была утверждена правительственная Программа перехода на международные стандарты по составлению и представлению финансовой отчетности предприятия (МСФО) с целью ее гармонизации во всем мире. Однако из-за неразработанности методологических основ компенсационной политики в Российской Федерации, отсутствия единых правил, регламентирующих учет и отражение в отчетности данных по оплате труда и пенсионному обеспечению и их несопоставимости с мировой практикой, обобщенной в международных стандартах финансовой отчетности, существенно замедляется выполнение указанного выше постановления Правительства РФ.

Данная проблема слабо проработана и в литературе представлена разработками ряда специалистов, изложенными в работе под руководством д.э.н., профессора Р. П. Колосовой (Экономика труда и социально-трудовые отношения: учебник для вузов / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. М.: ЧеРо; Изд-во МГУ, 1996); исследованиями ученых Белгородской государственной технологической академии строительных материалов и Белгородского филиала Московского международного университета бизнеса и информационных технологий (Гармашев А. А., Захаров В. М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Изд-во Белгородского центра социальных технологий, 1998); учебным пособием И. И. Кулинцева «Экономика и социология труда» (М.: Центр экономики и маркетинга, 1999); учебником «Управление персоналом организации» под редакцией профессора А. Я. Кибанова (М.: Инфра-М, 2001), а также в работах авторов данной книги.

В этих работах рассмотрены основные характеристики проведения аудиторских проверок в сфере труда. Упор в основном сделан на аудит персонала как такового, а не на комплексный анализ всех аспектов трудовых показателей предприятия. Основные вопросы аудита персонала (виды, методы, параметры аудита), рассмотрены очень кратко, не приведены методика и технология аудита, нет схемы заключения договоров на проведение аудита и дачи аудиторских заключений и т. д.

Вместе с тем существует объективная необходимость в детальной разработке механизма проведения аудита персонала, отличающегося комплексностью и взаимосвязанностью всех составляющих его элементов, учитывающего современные требования, предъявляемые рынком к деятельности предприятия в сфере труда. Подобная «экспертиза» позволит объективно оценить деятельность учреждения или предприятия в области организации трудового процесса и убедиться во взаимном соответствии этой деятельности и стратегии развития фирмы, регламентации трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, их определяющих. По результатам аудиторской проверки можно определить направления для установления, изменения и совершенствования стандартов, определяющих организацию трудового процесса и формирование социально-трудовых отношений в организации (например, правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, квалификационных характеристик и т. д.). Аудит способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работающих; продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, позволя-

ет повысить роль служб по управлению персоналом, сблизить их деятельность с целями организации, заострить внимание на наиболее важных вопросах. Аудит персонала позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства. Таким образом, аудит персонала — это предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок экономических субъектов в сфере труда и трудовых отношений.

Основные его цели — оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений; установление соответствия применяемых экономическим субъектом форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации; выработка на основании результатов проверок предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом. Достижению этих целей должны способствовать особенности (требования) ведения аудиторской деятельности: независимость и объективность при проведении проверок; конфиденциальность; профессионализм; компетентность и добросовестность аудитора; использование методов анализа трудовых показателей; применение новых информационных технологий; умение принимать рациональные решения по данным аудиторской проверки; доброжелательность и лояльность по отношению к клиентам; ответственность аудитора за последствия его рекомендаций и заключений по результатам аудиторских проверок.

Объект аудита персонала — состояние трудовой сферы экономического субъекта, а предмет — трудовой коллектив, его деятельность; организация, нормирование, условия и охрана труда персонала; соблюдение прав и обязанностей работников всех уровней, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Особо отметим, что в странах с рыночной экономикой придается огромное значение состоянию работающих. Они важнейший фактор, обеспечивающий прибыльность деятельности фирмы, и это уже давно подтверждено существованием на предприятиях специальных служб персонала, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия во всех ее проявлениях, а также анализ эффективности этой деятельности¹.

¹ *Рашар Ж.* Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Пер. с фр. М.: ЮНИТИ, 1997. С. 146.

Часть 1

АУДИТ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ АУДИТА

Современный уровень понимания менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организации¹. Термин «организация» в менеджменте имеет два смысла:

- система как хозяйствующий субъект (предприятие, общество, фирма, объединение, банк, компания и другие юридические лица);
- процесс создания самой системы, функционирования ее элементов (организация транспортного, складского, энергетического хозяйства, организация труда и т. д.). В этом случае термин «организация» используется в расширенном толковании, особенно в сочетании «организация управления предприятием».

При работе с персоналом термин «организация» используется для обозначения двух понятий, которые необходимо уметь различать:

- «организация» – определенная социальная единица (коллектив), у которой есть цели, т. е. конкретные задачи, на которые направлена деятельность организации и которые могут быть обособлены от других исходя из того, какие люди их члены. Такой подход позволяет считать организацией и методистскую церковь, и международное предприятие, и строительную фирму, и танковый батальон. Но не все социальные единицы или коллективы являются организациями, таковыми не являются племя или семья, общество в целом. Для достижения своих целей организации прибегают к затратам на человеческие ресурсы, сырье и информацию. Члены организации содействуют достижению ее целей, поэтому размеры организации являются их ха-

¹ В данной работе понятия «организация», «фирма», «предприятие» используются как синонимы.

рактерной чертой. Помимо этого, в организациях есть соучастники — акционеры, правительство, работники организации и общественные группы и т. д. со своими интересами, в большей или меньшей степени контролируемые;

- второе значение касается организационных особенностей, как структурных, так и процессуальных, в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы (коллективы) в этом значении «организованы» особым образом. Они обладают особой формой руководства, должностными взаимоотношениями, числом начальников на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений и другими аспектами, которые используют для их характеристики.

Организация — это, во-первых, объект, во-вторых — упорядоченность и в-третьих — деятельность. Причем третье создает второе, и только потом как итог (результат) получается первое. Сила организации в синергетическом эффекте. Его суть можно выразить формулой: целое больше суммы его частей; в организации люди, соединившись наилучшим образом, могут сделать намного больше, чем порознь. Однако эта формула работает только при определенных условиях. Возможна ситуация, когда наблюдается равенство целого и суммы или даже целое становится меньше суммы. Все зависит от построения внутренних связей в организации.

В контексте данной книги организация — это *определенным образом структурированная совокупность людей (персонала организации), реализующих свои индивидуальные цели и задачи в процессе группового взаимодействия через призму организационных интересов.*

Поведение человека в сложной, многофункциональной, динамической системе (которую представляет собой организация) подчиняется особым законам. Без их понимания эффективное управление невозможно.

Ключевым в данном случае становится определение *индивидуальных интересов членов организации* (через исследование актуальных уровней потребностей и мотивационной структуры деятельности) и *организационных интересов* (формализуемых и выражаемых в миссии, целях и задачах деятельности организации). Их совпадение или разность и определяет в конечном итоге эффективность или неэффективность всей организационной системы (рис. 1.1).

При рассмотрении какой-либо группы людей как организации необходимо учитывать *социальность* организационного механизма, что накладывает свой отпечаток на рассмотрение ряда аспектов организационной деятельности. Имеется в виду:

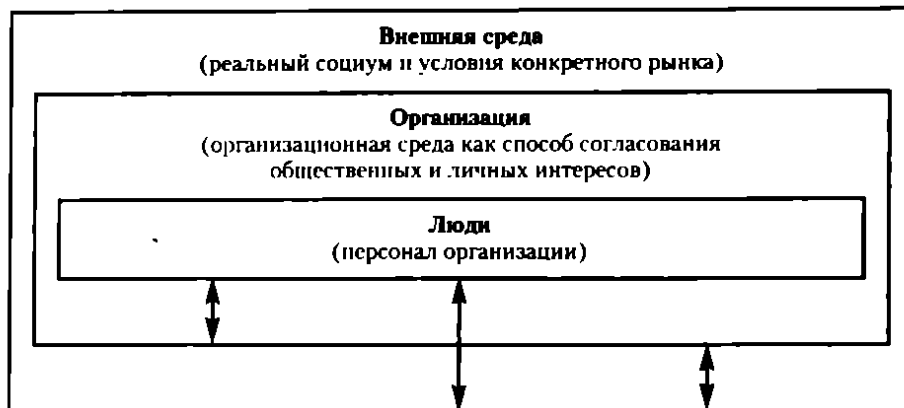


Рис. 1.1. Взаимодействие интересов членов организации с организационными интересами

- целое больше, чем сумма составляющих его частей;
- поведение человека определяется не только индивидуальной мотивацией, но и контекстом его включенности в организацию;
- система есть ее история (необходимо учитывать не только наличную ситуацию);
- динамика развития организации, т. е. поведение организации и ее членов, определяется в конечном счете организационной парадигмой¹, без изменения которой часто невозможно достичь реального эффекта инноваций, нововведений.

Любая организация в зависимости от ее размеров и характера деятельности – это более или менее сложная система, состоящая из отдельных элементов. Каждый из таких элементов может рассматриваться как имеющее внутреннюю структуру подразделение и, следовательно, быть подсистемой, также состоящей из ряда присутствующих именно ей элементов.

Сложность технологических, организационных и экономических взаимосвязей между элементами систем и подсистем предопределяет необходимость учитывать в процессе исследования закономерности и особенности деятельности фирм специфические особенности методологических принципов системных исследований.

Во-первых, свойства системы не простая сумма свойств ее элементов. Система обладает и другими свойствами, возникающими из-за наличия взаимосвязей между ее элементами (*закон эмерджентности*).

¹ *Парадигма* – теория (или модель постановки проблем), принятая в качестве образца решения исследовательских задач.

Во-вторых, сложность организации как реально существующего объекта исследования требует представления в виде ряда упрощенных (по сравнению с действительностью) моделей. Каждая из них должна быть ориентирована на решение конкретного круга задач и являться лишь некоторым более или менее значительным упрощением реально существующего объекта, упрощением, отображающим лишь важнейшие (с точки зрения конкретной задачи) исследования свойства и взаимосвязи элементов и системы в целом.

В-третьих, организация как система не может функционировать вне взаимосвязей с внешней средой, существенно влияющей на условия и результаты деятельности фирмы. Поэтому организация — открытая система, находящаяся в непрерывном взаимодействии с другими системами, т. е. сама является подсистемой более общей экономической системы высшего уровня. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Взаимодействие организации с внешней средой приведено на рис. 1.2. Внешняя среда — это совокупность переменных, находящихся за пределами организации и не являющихся сферой непосредственного воздействия со стороны организации.

Закрытая организация имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая организация характеризуется взаимодействием с внешней средой, способна приспосабливаться к ее изменениям, чтобы продолжить свое функционирование.

Проведение аудита базируется на *системном подходе*, в рамках которого организация — это комплекс взаимосвязанных систем (табл. 1.1), включающий в себя:

- *открытую систему*, т. е. находящуюся в условиях многовариантного рыночного развития;

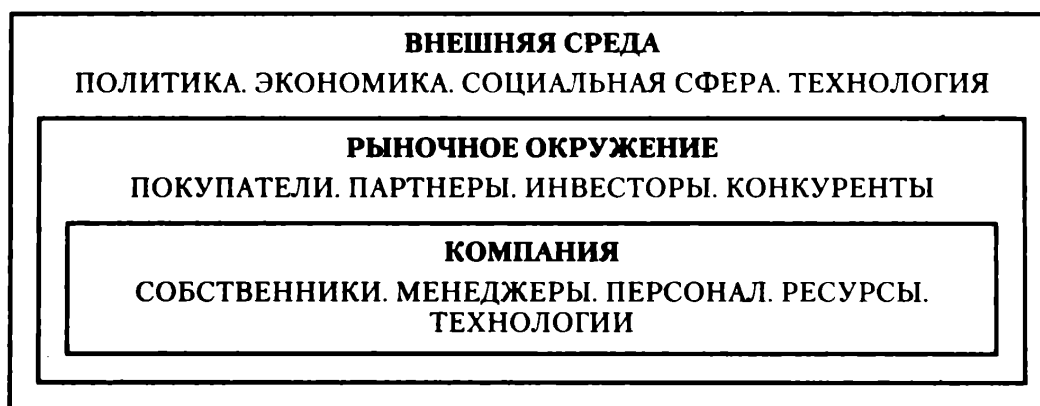


Рис. 1.2. Предприятие как открытая система

Таблица 1.1

Организация как система

Организационная система	Управленческая концепция	Подсистема	Описание подсистемы
Организация как субъект рыночных отношений (как открытая система)	Маркетинговая концепция: восприятие и управление исходя из внешних критериев	Восприятия внешней (рыночной) информации	Проведение рыночных исследований
		Обработки рыночной информации	Анализ маркетинговой информации; формирование направлений развития
		«Ответного» реагирования	Мероприятия на рынке; формирование отношения потребителей; регулирование конкуренции
Организация как закрытая система	Концепция стратегического поведения	Миссии и цели организации	Формирование миссии организации; формирование целей организации
		Стратегии развития	Формирование стратегии развития
		Содержательная система организации (статический уровень)	Определение морфологии организации; определение функциональной закреплённости (анализ реализуемых в рамках организации функций); определение их соответствия или несоответствия; определение организационной культуры
		Функциональная система подразделений (реализуемые в рамках отдельного подразделения функции)	Определение целей подразделения; функции подразделения; организационная культура подразделения; оценка ценности подразделения для организации; адаптивность к целям организации
		Развития, роста организации (динамический уровень)	Определение критериев развития; определение показателей роста

• *закрытую систему*, т. е. имеющую закрепленную организационно-нормативную структуру, но существующую внутри открытой.

Открытая система. Организация как субъект рыночных отношений рассматривается в рамках маркетинговой концепции, означающей управление организацией исходя из внешних критериев рынка — факторов макро- и микросреды, рыночной конъюнктуры. *Макросреда* определяется факторами экономического, технического, социального, правового, политического и т. п. характера; тогда как *микросреда* — поведением потребителей, действиями конкурентов, политикой поставщиков и посредников. Складывающееся на данный момент соотношение между предложением и спросом, конкретные условия хозяйственной деятельности предприятия формируют конъюнктуру рынка.

Управление исходя из «внешних» критериев предполагает создание в организации следующих подсистем:

- восприятия внешней (рыночной) информации; главная функция этой подсистемы — организация проведения рыночных исследований;
- обработки полученной информации, анализирующей результаты рыночных исследований и формирование конкретных выводов, необходимых для стратегического планирования развития организации;
- ответного реагирования, включающую мероприятия на рынке, направленные на формирование положительного отношения к самой организации, и ее конечным продуктам, услугам, а также мероприятия, регулирующие конкуренцию, т. е. создающие конкурентное преимущество.

Постоянное поддержание такой системы, ориентированной на внешние условия, создает возможность «нормального» выживания субъекта предпринимательской деятельности в рынке. Разумеется, все вышесказанное касается только организации с серьезным внутренним потенциалом. Для воссоздания полной картины организации необходимо ее рассмотрение как закрытой системы.

Закрытая система предполагает разграничение организации на внутренние взаимозависимые и взаимодополняемые системы, формирующие в конечном итоге ее (организации) содержание.

При рассмотрении организации как открытой системы речь шла о маркетинговой концепции управления, т. е. маркетинг выступал главным инструментом, поддерживающим ее существование. При рассмотрении организации как закрытой системы таким главным инструментом становится *стратегия*. Стратегическое мастерство руко-

водителей – важнейшее условие для существования организации как закрытой системы. Управление такой системой предполагает формирование системных компонентов. Это:

- подсистема, в рамках которой взаимосвязаны такие элементы организации, как миссия, цели и стратегия. Эта подсистема носит характер надстройки;

- содержательная (статическая) подсистема организации. Такая подсистема описывается морфологией (структура «пустых мест» или организационная структура, состоящая из отделов и конкретных должностей) и функциональной закрепленностью (функциональная структура, характеризующая все выполняемые в рамках организации функции). Большое значение имеет соответствие (или несоответствие) функционального и морфологического содержания. Их несоответствие приводит к различным формам организационных патологий. Важнейший показатель содержательной системы – организационная культура, как описывающая ценности организации;

- подсистема развития организации, формирующая, оценивающая, оптимизирующая критерии развития и роста. Развитие организации во многом зависит от факторов внешней среды и результатов функционирования организации как открытой системы.

В табл. 1.1 содержится краткий конспект основных положений системного подхода.

Особое место в деятельности организации занимает разработка стратегии (стратегическое планирование). Это одна из основных функций управления – процесс определения целей организации и путей их достижения (рис. 1.3).

Стратегическое планирование формирует основу всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ме-

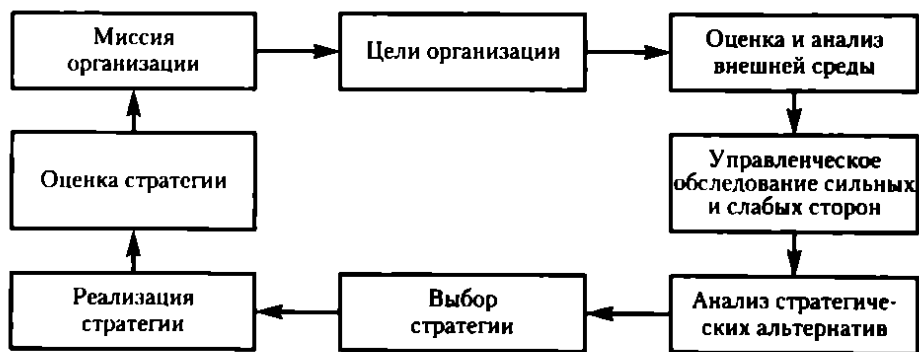


Рис. 1.3. Процесс стратегического планирования

недждмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов.

Разработка и реализация стратегии — важнейшая функция руководителей высшего звена управления организации. В рамках стратегического планирования решаются следующие вопросы управления организацией:

- разработка общефирменной стратегии;
- подготовка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях;
- анализ конкурентной среды;
- определение основных целей организации;
- управление стратегически важными факторами деятельности на рынке;
- формирование маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров;
- изучение жизненного цикла продукции на рынке;
- управление портфелем заказов;
- выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений;
- формирование кадровой политики организации;
- формулирование общей концепции развития предприятия;
- анализ перспектив в этой области;
- исследование структуры затрат.

Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления. Реализация стратегических планов, стратегический контроль и выявление возникающих проблем относятся к сфере *оперативного управления организацией* (рис. 1.4).

Важный фактор стратегического планирования — стратегия, разработанная руководителями высшего звена управления, должна быть поддержана руководителями среднего звена и всеми работниками. Последние должны четко представлять свою роль в деятельности фирмы и достижениях ею долговременных и краткосрочных целей. Для этого они должны быть соответствующим образом проинформированы. Без ясной формулировки целей нет возможности объединить усилия всех работников для их достижения.

Важный аспект управления организацией — изучение и анализ внешней среды и внутренних проблем организации, что позволяет ответить на конкретные вопросы:

- где в настоящее время находится предприятие?
- где, по мнению высшего руководства, оно должно находиться в будущем?

• что должны сделать менеджеры, чтобы организация из того положения, в котором она находится сейчас, перешла в рыночную позицию, на которой ее хотело бы видеть руководство?

Диагноз внутренних проблем определяется в рамках управленческого обследования, представляющего собой оценку функциональных зон организации для выявления ее сильных и слабых сторон.

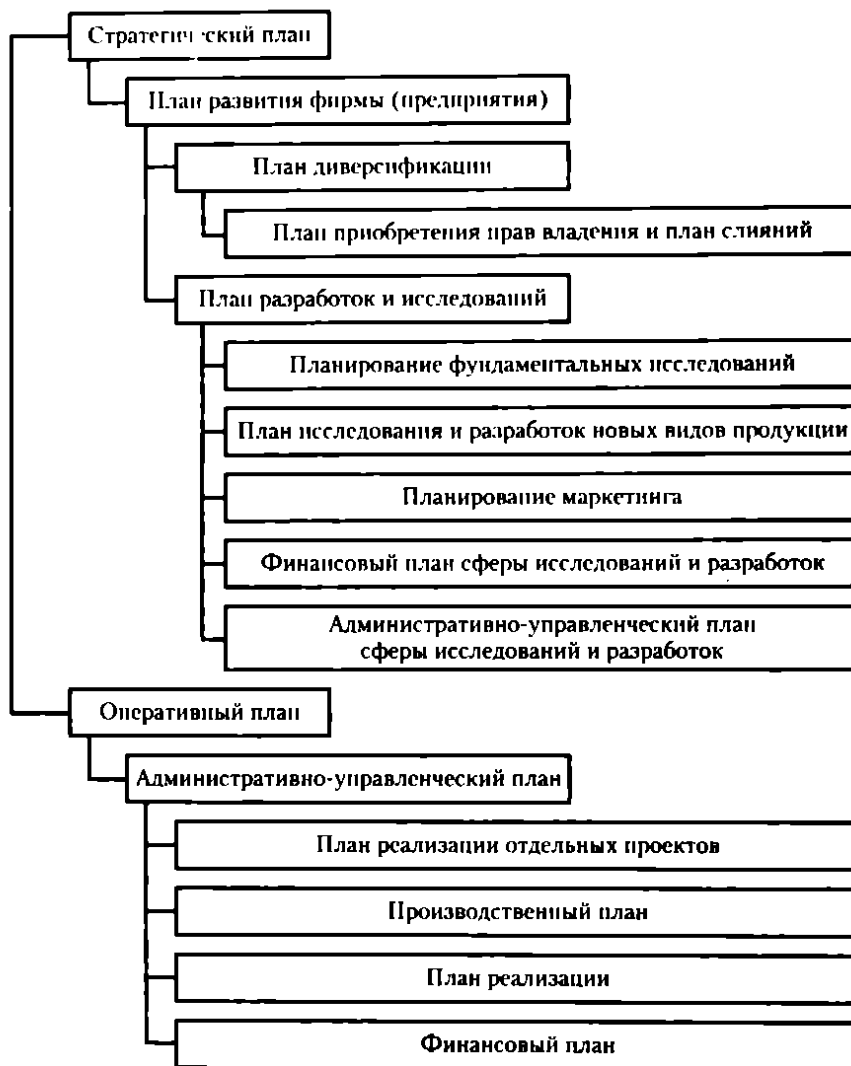


Рис. 1.4. Внутрифирменное планирование

В рамках такого обследования обычно рассматриваются: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы (персонал), и образ организации.

Важно тщательно проанализировать следующие условия работы организации:

- циклы деловой активности;
- изменения конъюнктуры рынка;
- наличие рабочей силы;
- источники материальных и финансовых ресурсов;
- взаимодействие с государственными и другими предприятиями отрасли;
- основные конкуренты организации и другие факторы (рис. 1.5).

Для качественного и полного понимания внутриорганизационных процессов, детерминирующих ее внешний образ, необходимо выделить ее существенно важные элементы (рис. 1.6).

Для изучения деятельности фирм наибольшее значение имеет анализ организационно-управленческой и экономико-технологической структур фирм на основе соответствующих моделей¹.



Рис. 1.5. Основные элементы организации

¹ Подробнее о моделях см.: *Адамов В. Е., Ильенкова С. Д., Сиротина Т. П., Смирнов С. А.* Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 53–92.

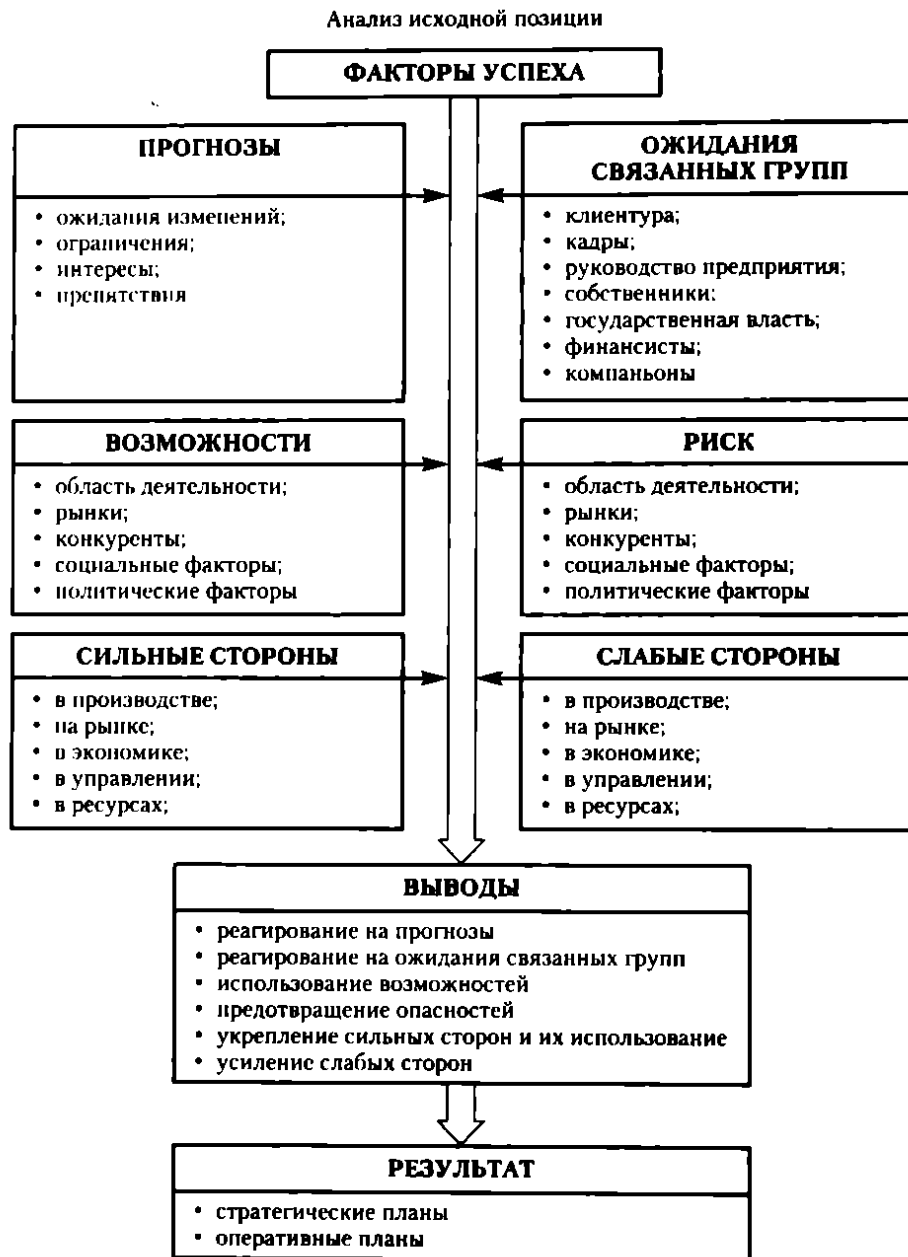


Рис. 1.6. Анализ исходной позиции в работе организации
 Источники: Уткин Э. А. Управление фирмой. М.: АКАЛИС, 1996. С. 513.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет точнее идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

Ниже рассмотрены атрибуты современной организации:

Видение — это картина представления будущего, которого хочет достигнуть организация; вероисповедание, выражающее чувства сотрудников; формулируется так, как будто бы оно уже началось (утверждающая формулировка). Видение для организации должно быть единственным и неповторимым.

Миссия показывает, для чего существует организация; в чем состоит ее задача в рамках общества; какую роль выполняет организация своей деятельностью. Миссия детализирует статус предприятия, обеспечивает основное направление и ориентиры для определения целей, стратегических подходов на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия содержит:

- 1) главную задачу предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий;
- 2) характеристику по отношению к фирме среды, которая определяет основные принципы деятельности предприятия на рынке.
- 3) культуру и психологический климат организации.

Правильный выбор миссии имеет колоссальное значение. Организация — открытая система, способная выжить на рынке, если только окажется способной удовлетворять какую-то потребность внешней среды.

Например, миссия корпорации IBM:

- 1) быть членом промышленного сообщества;
- 2) в изобилии изготавливать и продавать качественное электронно-вычислительное оборудование.

Образцовая модель организации (философия организации). В понятии «образцовая модель» заключается представление о ценностях, позициях и способах поведения, которые отличают эту организацию от других. Представления о ценностях могут быть заимствованы у других организаций. Они затрагивают скорее рациональный уровень, но могут содержать и качественную информацию. Хорошо управляемые организации почти всегда отличаются солидной системой ценностей.

Для компании IBM образцовыми ценностями (или кодексом поведения) являются:

- 1) каждый человек заслуживает уважения;

2) каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно;

3) следует добиваться совершенства во всем.

Идеал – содержит информацию о состояниях и событиях, которых организация желает приобрести. Идеал – это скорее утопия.

Культура организации – совокупность норм, представлений о ценностях и направлениях мыслей, отражающих поведение сотрудников всех ступеней и тем самым облик организации, который она являет миру. Понятие «организационная культура» также включает в себя основные принципы управления, составляющие управленческое кредо организации.

Цели организации – включают в себя измеримые результаты и величины – могут иметь количественную и качественную природу и служат тому, чтобы делать наглядными результаты работы организации или руководящих работников, сотрудников, коллективов. Они, как правило, используются для оценки деятельности.

Для корпорации IBM базовые цели звучат следующим образом:

- 1) рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;
- 2) получение прибыли путем служения обществу;
- 3) честная конкуренция на рынке;
- 4) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников, акционеров;
- 5) участие в управлении всех работающих в компании.

Рекламный лозунг. Самая эффективная реклама – это реклама торгового знака, марки, имиджа, которая носит функцию не только информативную, как рекламирование просто товара, но и создает на перспективу рынки потребителей, отдающих предпочтение рекламируемой марке или знаку. Реклама «сырого» товара, которую эксплуатировали и до сих пор эксплуатируют большинство российских производителей, если и имеет, то очень краткосрочный, «пустой» эффект. Рекламный лозунг – это своеобразная внешняя (ориентированная на потребителя) миссия.

Организационная структура фирмы чаще всего представляется в форме схемы, показывающей связи и разделение ответственности в рамках организации. Для ее подготовки важно:

- определить ближайшие потребности компании и то, что станет необходимым по мере развития фирмы;
- выяснить, какие сотрудники способны выполнять отводимые им функции;
- оценить взаимоотношения между сотрудниками и как будут формироваться задания для них.

Это создает основу для определения организационной структуры компании, которая должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будет разделена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть определено на самой ранней стадии развития фирмы. В организационной схеме отражаются стратегия и методы бизнеса.

Организационная структура фирм (наличие, функции и состав структурных подразделений) зависит от отраслевых особенностей деятельности фирмы, ее размера и других объективных факторов (наличие достаточно развитой производственной и транспортной инфраструктуры в месте расположения фирмы и т. д.). При допустимых (с точки зрения содержания поставленной задачи) упрощениях организационную структуру фирм любого профиля можно представить моделями достаточно общего вида. Последние затем необходимо положить в основу оценок эффективности (действенности) в рамках механизма управления данной фирмы, а также принципов организации управления с точки зрения выделения структур, находящихся в линейном и функциональной подчинении руководства фирмы и ее подразделений.

Разумеется, обособление в рамках фирмы отдельных структурных подразделений (независимо от их названия — цехи, отделы, филиалы и т. п.) имеет смысл:

- при достаточно большой численности работающих, когда эффективное управление их деятельностью из одного центра становится затруднительным;

- если персоналом фирмы выполняются работы различного технологического характера, что вынуждает организовать управление технологическими процессами специалистами различного профиля.

В современных условиях, пожалуй, только торгово-посреднические фирмы (независимо от их размеров) могут успешно функционировать в рамках одного вида деятельности. Но и в этом случае фирма, достигнув в своем развитии определенных размеров, будет стремиться к:

- сочетанию розничной и оптовой торговли, выходу на прямые связи с изготовителями товаров; организации производственных процессов по доработке покупаемых изделий;

- сервисному обслуживанию клиентуры;

- тому подобному развитию своей деятельности в сопряженных с основной сферах, т. е. к диверсификации, обеспечивающей возможности сокращения общих издержек, большую финансово-экономиче-

скую устойчивость в условиях жесткой конкуренции и в определенной мере трудно предсказуемых колебаний рыночной конъюнктуры.

Так, фирма, первоначально специализирующаяся в области строительства тех или иных объектов, постепенно в процессе своего развития будет стремиться к созданию производств, обеспечивающих ее собственные потребности в строительных материалах и конструкциях в тех пределах, пока издержки собственного производства таких материалов будут ниже, чем затраты на их приобретение с учетом транспортной составляющей у сторонних поставщиков.

Из сказанного вытекает: на любой стадии существования фирмы в ее составе могут быть выделены подразделения, выполняющие определенный круг функций. Если фирма достаточно велика по своим размерам, эти подразделения выделяют и в организационном плане. Каждое в той или иной мере наделяется в этом случае административно-хозяйственной самостоятельностью, т. е. правом принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции (прав и ответственности), определяемой для каждого подразделения органом общего управления фирмой в целом. В зависимости от размеров фирмы таким органом общего управления может быть индивидуальный владелец, наемный руководитель-менеджер, дирекция, правление и т. д.

Наиболее общий принцип выживаемости фирмы любого профиля гласит: *фирма должна непрерывно развиваться, вкладывать значительную часть своих финансовых ресурсов в развитие и расширение производства. Остановка развития, застой неизбежно приведут фирму к экономическому краху и ликвидации.*

Организация нового типа ориентирована на управление процессами и управление персоналом. Она построена не на жесткой вертикали и соподчиненности, а на диффузии функций и видов деятельности (табл. 1.2).

Как производственные функции, так и функции обслуживания и управления будут выполняться тем эффективнее, чем более специализированным является данное подразделение.

Специализация:

- способствует в данном случае повышению квалификации и скорейшему приобретению персоналом необходимых практических навыков;
- упрощает управление подразделением со стороны вышестоящего органа, поскольку уменьшает разнообразие целей, которые орган управления ставит перед управляемым подразделением, и контроль за степенью их достижения.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика современной и будущей модели организации

Основные условия и характеристики	Индустриальная эра: традиционное управление	Информационная эра: новое управление
Построение организации	Иерархия, бюрократия	Сети
Организация деятельности	Функциональная специализация	Ограниченная интеграция, интеллектуальное сотрудничество
Организационная структура	Иерархическое, вертикальное подчинение	Горизонтальное подчинение с «внутренними» центрами затрат, адаптивные и виртуальные структуры
Цели и ориентация управления	Прибыль, повышение эффективности производства	Корпоративная общность, удовлетворение конкретного потребителя
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знания)
Система управления	Механическая	Адаптивная (органическая)
Формирование стратегии	Формальное планирование	Ориентация на изменения (инновации)
Рабочие роли	Наемный персонал	Предприниматель, инноватор
Персонал	Функционеры, стоимостной фактор	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей). Кадровый капитал
Основные категории работников	Специалисты, профессионалы	Группы, виртуальные команды
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Качество	Достижение заданного	Достижение возможного
Реакция на изменения окружающей среды	Реактивность	Предвидение, опережающая деятельность
Лидерство	Автократичность (власть в одних руках) и формальные полномочия	Целевая ориентация, лидерство и демократические принципы

Окончание табл. 1.2

Основные условия и характеристики	Индустриальная эра: традиционное управление	Информационная эра: новое управление
Акценты в работе	Жесткий контроль	Упор на обучение
Наем	Менеджер	Команда
Организация работы	Менеджер думает, персонал исполняет	Персонал и думает и делает (выполняет)
Власть	Иерархическая	Авторитет команды
Оценка	Сверху вниз	Всесторонняя оценка (принцип 360)
Поощрение	Индивидуальное	Коллективное и индивидуальное
Инновации	Соппротивление изменениям	Ориентация на изменения

Однако степень специализации подразделений фирмы должна быть ограничена разумными пределами с учетом полной занятости работников, сокращения объемов передаваемой от исполнителя к исполнителю информации и снижения общей величины издержек фирмы.

Структура производственных подразделений фирмы также может строиться исходя из различных принципов специализации. Так, каждое производственное подразделение может быть ориентировано на изготовление какого-то одного вида продукции. Такая структура называется *предметно-специализированной*. Преимущество такой организации в том, что управление производственными процессами осуществляется в одном подразделении по всем стадиям производственного процесса, а недостатком — многообразие осуществляемых в рамках подразделения технологических процессов. Это приводит к необходимости иметь в рамках каждого из производственных подразделений специалистов-технологов и др., функции которых могут быть весьма сходными, а степень загрузки каждого далеко не оптимальна. Аналогичное положение возможно и при решении задач загрузки оборудования, так как при предметной специализации в каждом подразделении может возникать потребность как в специальном оборудовании, ориентированном на выполнение узкого круга операций, так и в универсальном. С точки зрения интересов фирмы в целом такая ситуация грозит распылением и недостаточно эффективным использованием имеющихся ресурсов.

Альтернативой предметной специализации при выборе организационной структуры производственных подразделений может служить принцип *технологической специализации*. Для такой структуры характерно выделение подразделений по признаку однородности выполняемых технологических процессов (операций). По такому принципу на крупном машиностроительном заводе могут быть организованы обладающие определенной административной самостоятельностью цехи: литейный, кузнечно-прессовый, механический (в котором производится механическая обработка отливок, поковок, штамповок и других деталей), сборочный, окраски и упаковки готовой продукции. Преимущества технологической специализации подразделений проявятся в действительности, если объем работ каждого из них достаточно велик.

В ряде случаев наиболее целесообразной оказывается *смешанная организационная структура*, в рамках которой сочетаются подразделения, выделенные как по технологическому, так и по предметному принципам. Например, на том же машиностроительном заводе с технологической специализацией цехов основного производства может быть образован и цех по производству товаров народного потребления, ориентированный на использование отходов основного производства.

На практике могут встретиться и случаи, когда организационная структура фирмы ориентирована на обслуживание определенных групп клиентуры. Такая ситуация характерна для крупных торгово-посреднических фирм и торговых домов, а иногда и для промышленных многоотраслевых концернов, когда производство в них ориентировано на интересы совершенно различных групп потребителей. Так, возможна ситуация, когда организационная структура органов управления фирмы ориентирована на определенные сегменты рынка.

При использовании такой модели организационно-управленческой структуры управление по производству бытовой техники будет ответственным за решение всех вопросов, связанных со снабжением производственными ресурсами, организацию производства техники и ее приспособление к требованиям конкретных групп потребителей. Отделы же по работе с государственными учреждениями и организациями рыночного сектора будут отвечать за организацию маркетинга и сбыт продукции соответствующим группам потребителей.

Выбор той или иной разновидности организационной структуры фирмы целиком определяется ее спецификой. Так, для малых предприятий характерна наиболее простая структура, а иногда и отсутствие четко выделенных структурных подразделений.

От вопросов, связанных с рассмотрением организационных структур фирмы, следует отделять проблематику создания (выбора) организационных схем управления, в которых производится распределение задач, прав и ответственности между конкретными исполнителями.

Сложная, разветвленная и многоступенчатая структура и система управления фирмы выдвигает перед ее высшим руководством одну из важнейших задач – оценку эффективности функционирования как системы управления в целом, так и ее отдельных относительно самостоятельных звеньев. Вышестоящее звено управления формулирует, как правило, в количественной форме (в виде показателей) набор подлежащих достижению целей. Оценка степени их достижения дается тем или иным методом, путем сравнения вектора целей с вектором фактически достигнутых результатов. Неодинаковая важность отдельных целей учитывается при помощи весовых коэффициентов (коэффициентов значимости), а экономическое содержание конкретных целей (увеличить прибыль, сократить потери от простоев) – при помощи оценок типа «лучше» или «хуже» (достигается учет знаков при отклонениях фактических значений от эталонных).

1.2

АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Предмет и задача аудита

Аудит – вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации. Сущность любого аудита можно свести к простой формулировке: контроль, оценка процесса и результатов. Слово «аудит» происходит от лат. *audio*, что буквально значит «он слышит» или «слушатель», т. е. в самом слове заложен смысл, указывающий, что аудитор должен внимательно выслушать своего клиента и в случае необходимости помочь ему. Иногда профессию аудитора сравнивают с профессией врача, выслушивающего пациентов с целью диагностики состояния их здоровья, а аудитор «выслушивает» их на предмет экономического здоровья субъектов исследования (организации, предприятия, фирмы).

Родиной аудиторского дела считается Великобритания конца XIX в. Первоначально существовал *контроль*¹, проводившийся сверху вниз, в процессе которого детально изучались оправдательные до-

¹ Под контролем понимается учет, проверка.

кументы и проводилась инвентаризация. По мере развития экономики происходило разделение функций между собственниками предприятия, его администраторами и кредиторами. Возросла роль акционеров, которым требовалась гарантия не только сохранности капитала, но и получения дивидендов. Необходимое условие этого — правильное ведение учета и эффективное функционирование предприятия. Только *независимый* эксперт-аудитор мог дать заключение о верности и объективности проверенной бухгалтерской отчетности и о вероятности продолжения деятельности предприятия по крайней мере в течение ближайшего периода.

Это послужило толчком к появлению аудита и стало стимулом к его достаточно быстрому развитию. Динамику целей и методов аудита можно проследить по табл. 1.3.

Аудит получил признание во всех экономически развитых странах. До 1929 г. он развивался исключительно на добровольной основе, но после краха рынка ценных бумаг и Великой депрессии стал

Таблица 1.3

Цели и методы аудита

Периодизация	Цели аудита	Методы
Первый период — пред- ыстория (до 1850 г.)	Выявление эффектив- ности работы, предот- вращение злоупотреб- лений	Детальная проверка фактов хозяйственной жизни
Второй период — воз- никновение аудита (1850—1905 гг.)	Выявление злоупотреб- лений	Проверка по существу (включая тестирование отдельных элементов)
Третий период — форми- рование профессии (1905—1933 гг.)	Выявление правильности отражения финансо- вого положения клиента	Проверка на соответ- ствие и по существу
Четвертый период — ста- новление профессии (1933—1940 гг.)	Выявление правильности отражения финансо- вого состояния; обнару- жение ошибки	Тестирование
Пятый период — совре- менное состояние (с 1940 г. по настоящее время)	Выявление эффектив- ности внутреннего кон- троля	Стандартизация про- цессов проверки

И с т о ч н и к: Основы аудита / Под ред. проф. Я. В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000.

обязательным. С 1940 г. процедуры проверок стали четко проводиться по единым профессиональным стандартам (об аудиторских стандартах пойдет речь ниже).

Что же представляет собой аудит и сторона, в отношении которой он проводится? Существует множество определений понятия «аудит»¹. Приведем некоторые из них.

Федеральный закон от 7 августа 2001 г. «Об аудиторской деятельности» дает следующее определение, носящее обязательный характер: *«Аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг»*.

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета дал несколько более широкое определение аудита: *«Аудит — это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям»*².

Данное определение содержит следующие ключевые моменты:

- оценка должна быть объективной, т. е. независимой от влияния субъективных факторов — администрации, собственников, работников компании;
- аудитор определяет степень соответствия данных, представленных в отчетности, реальным данным, т. е. выражает свое мнение по поводу верности и обоснованности информации, содержащейся в отчетах, а не подтверждает абсолютную точность представленных данных;
- проверка совершается в интересах определенных лиц, поэтому аудитор точно определяет, в какой мере проверенные факты соответствуют критериям и стандартам (в международной финансовой отчетности такие критерии общепринятые принципы бухгалтерского учета).

Это определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем, что и произошло в зарубежном менеджменте в 1980—1990 гг., а сейчас получает развитие в России.

Сторона, в отношении которой проводится аудиторская проверка, представляет собой экономический субъект, обязанный составлять бухгалтерскую (финансовую) отчетность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

¹ См., например: Шеремет А. Д. Аудит: Учебник. М.: Инфра-М, 2000.

² Робертсон Дж. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С. 4.

Под *экономическими субъектами* понимаются (независимо от их организационно-правовых форм и видов собственности) организации, их объединения (союзы, ассоциации, концерны, отраслевые, межотраслевые, региональные и др.), банки и кредитные учреждения, а также их союзы и ассоциации, страховые организации, товарные и фондовые биржи, инвестиционные, пенсионные, общественные и другие фонды, а также граждане, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность. К экономическим субъектам относятся также аудиторские фирмы и аудиторы, работающие самостоятельно.

Предметом аудита может быть одна или совокупность организационно-экономических проблем, связанных с функциональной деятельностью фирмы. Это финансово-хозяйственная деятельность, менеджмент, проблемы социально-трудовой сферы и т. п.

Аудитор — физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством, и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности, т. е. специалист, имеющий квалификацию для аудита и способный проводить анализ и оценку таких объектов в системе управления, которые не поддаются непосредственному измерению (см. приложения 1 и 2).

Аудитируемая (проверяемая) организация или аудитируемое (проверяемое) подразделение — организация или подразделение, где проводится аудит.

Основная задача аудита — обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования. Характеристики диагностического исследования определяют общие направления аудита. Направленность диагностического исследования определяет его возможный инструментарий и методы обследования.

Цель диагностики:

- детально и глубоко изучить проблему (проблемы), стоящую перед организацией;
- выявить факторы и силы, влияющие на нее;
- подготовить всю необходимую информацию для принятия решения, как организовать работу по ее разрешению.

Во многих случаях проведение диагностики позволяет определить пути решения рассматриваемой проблемы; установить, обладает ли организация необходимыми временными, материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы.

Нацеленность аудита на предоставление объективной и профессиональной информации определяет особую полезность аудита как формы диагностики, выделяет его из всей разновидности методов последней.

Аудит и аудиторская деятельность

Аудиторская деятельность (в отличие от аудита) предусматривает и различные аудиторские услуги. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:

- *услуги действия* (услуги по созданию документов, состав которых установлен в договоре с экономическим субъектом и ранее экономическим субъектом не созданных);
- *услуги контроля* (услуги по проверке документов на предмет их соответствия критериям, согласованным аудиторской организацией с экономическим субъектом; контролю ведения учета и составления отчетности; контролю начисления и уплаты налогов и иных обязательных платежей; тестированию бухгалтерского персонала экономического субъекта);
- *информационные услуги* (услуги по подготовке устных и письменных консультаций по различным вопросам; проведение обучения, семинаров, «круглых столов»; информационное обслуживание; издание методических рекомендаций).

Аудиторская организация может разработать внутрифирменные стандарты сопутствующих работ и услуг на каждый их вид.

Системный подход подготовил почву для развития качественных аудиторских услуг, т. е. аудиторские структуры начали больше заниматься консультационной деятельностью, чем непосредственно аудитом.

Аудит и аудиторская деятельность различаются и по результатам. Результатом аудита могут быть выводы о состоянии отчетности (в первую очередь, финансовой), ее достоверности и законности. Результат аудиторских услуг — возможное состояние объектов в будущем, т. е. прогнозные экономические показатели, качественные характеристики организационной структуры управления, системы учета и контроля.

Аудиторская деятельность — это предпринимательская деятельность по проведению собственно аудита и оказанию сопутствующих ему консультационных работ и услуг¹.

¹ См.: Шеремет А. Л., Суйц В. П. Аудит: Учебник. М.: Инфра-М, 2001.

Аудит — вид коммерческой активности — в отличие от консультирования обеспечивает свой коммерческий успех исключительно строгим следованием принципам аудиторской деятельности. Исторически профессиональный аудит стал формироваться как следствие развития консультационных услуг. Консультанты учитывают стандарты, нормативы, методики, указания, нормы и правила, а аудиторы их строго придерживаются.

Консультирование — это «любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это»¹. Под консультированием понимается любая внешняя попытка «изменить или улучшить ситуацию» при отсутствии непосредственного управления ею. «Большинство штатных работников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют»².

Управленческое консультирование — это «консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости выполнению решений»³.

Если аудитор — это лицо, аттестованное в установленном порядке⁴, то в области консалтинга Россия делает только первые шаги к сертифицированию консультационной деятельности.

Главный критерий успешности и эффективности работы консультанта — уровень удовлетворения потребности клиента в осуществлении какого-либо управленческого решения в рамках своей организации. Чтобы такое решение состоялось, рекомендации консультанта должны быть качественными и как минимум не наносить вреда своему клиенту. Эти и другие стандарты деятельности консультанта фиксируются в Профессиональном кодексе.

Международная организация по стандартизации (ISO) в 1987 г. разработала стандарты системы качества ISO 9000, ISO 9001:94, позволяющие сертифицировать работу консалтинговых компаний. Такой международный сертификат получила пока единственная российская консалтинговая компания «Бизнес Консалтинг Групп» (БКГ).

¹ Steele F. Consulting for organisational change. 1975. P. 3.

² Block P. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used. 1981. P. 2.

³ Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to management. 1983. P. 7.

⁴ В Федеральном законе «Об аудиторской деятельности» одним из условий деятельности аудиторской организации является наличие не менее пяти аттестованных аудиторов.

Сейчас в России есть только один документ, удостоверяющий квалификацию консультанта, – диплом Школы консультантов по управлению (ШКУ) Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ. Этот диплом выдается пожизненно, а сертификация требует подтверждения через 3–4 года. Значит, вопрос об экспертизе управленческого консалтинга назрел и разрешение этой проблемы поручено Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

Международная организация труда (МОТ)¹ с момента своего появления уделяла значительное внимание развитию служб управленческого консультирования и распространению опыта эффективного оказания консультационных услуг в странах-участницах. В рамках проектов технического сотрудничества МОТ помогала многим странам-участницам организовывать местные консультационные службы для различных секторов экономики и готовить преподавательские кадры и консультантов по вопросам управления.

Россия приняла на себя международные обязательства в области регулирования трудовых отношений (правительство – предприниматели – трудящиеся); к другим соглашениям Россия намерена присоединиться. Из 181 конвенций МОТ к 1999 г. Россия ратифицировала 55 конвенций, из которых действуют 48.

Аудит и консультирование – смежные области профессиональной деятельности. Занимаясь вопросами совершенствования исследуемой деятельности, аудиторы выполняют консультативную работу. Неукоснительно следующая профессиональным аудиторским стандартам консультативная работа, по сути, может быть названа аудитом.

¹ Международная организация труда (МОТ) – межправительственная организация; создана в 1919 г. по решению Парижской мирной конференции как автономная организация Лиги (устав МОТ утвержден как ч. XIII Версальского мирного договора 1919 г.). В 1946 г. МОТ стала первым специализированным учреждением ООН. К 1999 г. в МОТ входило более 200 государств (в том числе Россия). Деятельность МОТ распространяется в основном на четыре сферы: улучшение условий труда и жизни; стимулирование занятости; раскрытие потенциала рабочей силы; развитие социальных институтов.

Для выполнения своих задач МОТ пользуется тремя дополняющими друг друга методами:

- 1) установление международных норм и контроль за их соблюдением (Международный трудовой кодекс);
- 2) техническое сотрудничество (программы и проекты затрагивают различные регионы планеты и концентрируются на следующих основных областях: развитие, подготовка кадров, условия и гигиена труда, трудовые отношения и т. п.);
- 3) исследовательская работа, подготовка документации и распространение информации.

Аудит и ревизия

Между ними существуют как сходство, так и различия. Сходство связано с техникой проверки. Основные различия состоят в целях, методах и пользователях полученных результатов.

Ревизор приходит в организацию с установкой: определить законность хозяйственных операций; выявить те, которые выходят за рамки требований действующих регулятивов. Задача аудитора — определить, насколько верны данные отчетности с точки зрения их соответствия действиям и событиям, имевшим место в прошлом и определив ошибки или злоупотребления, довести сведения о них до заинтересованных пользователей, предложить пути возможного ухода от них в будущем.

По данным ревизии действия, нарушающие закон, предполагают наложение взыскания. Аудитор же, выявив подобные факты, только сообщает о них собственникам клиента.

Ревизор требует максимальной гласности, тогда как аудитор должен соблюдать конфиденциальность.

Клиент не выбирает ревизора, действия которого подпадают под административное право, выражая вертикальные связи. Аудитора клиент выбирает сам; их отношения регулируются гражданским правом, выражающим горизонтальные связи.

Таким образом, контроль (ревизия) существовал всегда; аудит же — развитие контроля и не отменяет, а дополняет ревизию.

Наибольший потенциал аудит имеет при осуществлении управленческих усилий в рамках выполнения контрольной работы, как необходимого элемента системы управленческой работы. Исходя из сказанного, *аудит может быть также назван формой осуществления контроля как функции управления.*

Контроль — это «одна из функций управления, представляющая собой систему наблюдения и проверки функционирования управляемого объекта с целью оценить обоснованность и эффективность принятых управленческих решений, выявить степень их реализации, наличие отклонений и неблагоприятных ситуаций, о которых целесообразно своевременно проинформировать компетентные органы, способные принять меры к улучшению положения дел»¹. Среди видов контроля можно выделить административный, технический, хозяйственный, финансовый, экономический, экологический.

¹ Шохин С. О., Воронина Л. И. Бюджетно-финансовый контроль и аудит. Теория и практика применения в России: Научно-методическое пособие. М., 1997. С. 7.

Становление аудита в России¹

Аудит возможен только в странах с развитой рыночной экономикой. Если таковая отсутствует, отсутствует и аудит. Вместо него господствуют различные виды контроля. В России потребность в создании института профессионального независимого контроля возникла под влиянием развития предпринимательства и рынка капиталов, стремления растущих организаций к саморегулированию и необходимости создания условий, обеспечивающих экономическую устойчивость, гарантии собственникам и кредиторам сохранности их вложений.

В разные периоды истории России делались попытки узаконить полную независимость проверяющего от проверяемого и переустроить контроль на началах, приближающих его к типу контрольных учреждений в конституционных странах (например, издание Указа от 14 апреля 1906 г., в котором было разъяснено, что «ревизионная деятельность государственного контроля ни в каком отношении не подлежит компетенции Совета Министров»).

В 1917 г. при Временном правительстве существовал рабочий контроль. В 1918 г. советское правительство создало Народный комиссариат по государственному контролю с учетно-контрольными коллегиями во всех губерниях и регионах. На них возлагались проверка отчетов учреждений, их текущая и внезапная ревизия. С 1920 г. этот комиссариат неоднократно подвергался реорганизации: 1920 г. — Народный комиссариат Рабоче-крестьянской инспекции (РКИ), 1934 г. — Комиссия советского контроля, 1940 г. — Народный комиссариат государственного контроля, 1946 г. — Министерство народного контроля СССР, 1965 г. — Комитет народного контроля СССР и Комитет партийного контроля при ЦК КПСС, КРУ Министерства финансов СССР. Штат контролирующих органов стремительно возрастал, и чем больше становилось контролеров, тем больше требовалось тех, кто проверял бы правильность их работы.

Правительство время от времени предпринимало попытки скоординировать и улучшить контрольно-ревизионную работу. Но только проводимая в стране перестройка существенно изменила задачи и структуру контроля.

После появления предприятий и организаций, не являющихся собственностью государства, встал вопрос, кто должен проверять их

¹ В России звание аудитора введено Петром I. Должность аудитора совмещала в себе некоторые обязанности делопроизводителя, секретаря и прокурора. Аудиторов в России называли присяжными бухгалтерами.

финансовую деятельность. В это время данным правом обладало только КРУ Министерства финансов СССР. В Положении об этом управлении записано, что оно осуществляет ревизию государственных, кооперативных и общественных предприятий и организаций. Однако о совместных предприятиях там не упоминалось.

Такого рода услугами занимались хозрасчетный финансово-экономический центр Научно-исследовательского финансового института, кооперативы «ОРКОН» при Ленинградском объединении бытовых услуг «Невские зори», «Бухгалтерский учет» при Мосгорисполкоме и др. Особенность этих фирм в том, что они созданы при различных государственных структурах.

В 1987 г. в стране возникла первая аудиторская фирма «Инаудит». И с этого времени начинается движение к созданию аудита — независимого контроля¹. Строго говоря, «Инаудит» не мог считаться независимым — его учредителями выступали Министерство финансов СССР (55% уставного капитала), Министерство торговли СССР (10%) и другие организации.

Временем создания подлинного аудита в нашей стране можно считать 1990 год, когда принятие соответствующих законов позволило создавать аудиторские фирмы в форме товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО), что давало возможность снизить размер уставного капитала, число членов товарищества, проводить отдельные виды работ дома.

В это время были зарегистрированы аудиторские фирмы «Контакт», «Руфаудит». Их учредительные документы предусматривали проведение проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятий любых организационно-правовых форм и видов собственности с целью подтверждения достоверности и реальности их бухгалтерской отчетности, а также консультационных услуг по вопросам финансовой, правовой, хозяйственной и коммерческой деятельности.

В это же время на аудиторском рынке России появилась «большая шестерка» западных аудиторских фирм². В январе 1990 г. образовано совместное предприятие «Эрнст энд Янг Внешаудит». Его специалисты стали проводить проверки на совместных предприя-

¹ Подробнее о становлении и развитии аудита в России см.: *Данилевский Ю. А.* Аудит в России — реалии сегодняшнего дня (странички истории) // *АиН.* 1995. № 3 (12). С. 11.

² С 1998 г. «большая шестерка» из-за слияния двух фирм превратилась в «большую пятерку» и объединяет фирмы: Price Waterhouse Coopers, Andersen Worldwide, Ernst and Young, KPMG, Deloitte Touche Tohmatsu International.

ях и в других фирмах по их просьбе вне зависимости от их расположения или принадлежности.

К концу 1991 г. стали активно разрабатываться проекты нормативных документов об аудите, началась аттестация лиц, желающих заняться аудиторской деятельностью.

Этот подход дал положительные результаты: создана система подготовки аудиторов, разработаны методические пособия, открыты специальные кафедры. Аудит как метод принятия управленческих решений стал эффективно использоваться при осуществлении стратегического и оперативного управления, при выполнении всех управленческих функций, при проведении технической работы по управлению персоналом. Однако действующая система аудиторской деятельности имеет, особенно на практике, существенные недостатки, связанные в основном с неподготовленностью к восприятию понятия аудита общества в целом, руководителей, менеджеров и бухгалтеров.

Президент России 7 августа 2001 г. подписал Федеральный закон «Об аудиторской деятельности», в соответствии с которым планируется создание единого федерального органа для регулирования деятельности аудиторско-консалтинговых групп, оговариваются условия для деятельности аудиторской организации на территории РФ. Негосударственное регулирование аудиторской деятельности будут осуществлять профессиональные аудиторские объединения, в компетенцию которых войдет и проверка качества работы индивидуальных аудиторов и аудиторских организаций.

В первом полугодии 2001 г. объем выручки 100 крупнейших российских аудиторско-консалтинговых компаний увеличился на 64,7% по сравнению с тем же периодом 2000 г., а средняя почасовая ставка аудиторов и консультантов, взвешенная по рангу, возросла соответственно в два раза.

Сегодняшнюю структуру рынка аудиторских и консалтинговых услуг характеризуют данные табл. 1.4.

Общественная потребность в аудиторских услугах обусловлена необходимостью объективной и профессиональной информации при принятии управленческих решений.

Потребители аудиторской информации — владельцы, партнеры, правительство, налоговые органы, работники организации, кредиторы и другие внешние заинтересованные пользователи. Исполнители — независимые аудиторы, выполняющие проверку отчетности на договорных началах.

Таблица 1.4

Структура рынка аудиторских и консалтинговых услуг, %

Услуги	2000 г.	2001 г.
Оценочная деятельность	5,9	7
Юридический консалтинг	4,9	5,5
Информационные технологии – Интернет	3	2,8
Информационные технологии – управление	3,4	3,7
Маркетинг + PR	1	0,5
Производство товаров и услуг	0,6	1,8
Персонал	0,8	0,6
Налоговый консалтинг	12,3	10,3
Финансовое управление	7,8	8,7
Стратегическое планирование	3,3	4,6
Остальные услуги	1,7	1,5
Банковский аудит	4,6	4
Аудит страховых организаций	1,7	1,1
Инвестиционный аудит	2,6	1,1
Общий аудит	46,4	46,8

И с т о ч н и к: Российская бизнес-газета. 2001. 28 авг.

Проблема информационного риска

Наличие устойчивого спроса на аудиторские услуги определяется наличием информационного риска. Для финансового аудита «информационный риск — это вероятность того, что в финансовых отчетах, публикуемых компанией, содержатся ложные или неточные сведения. Аудитор должен подтвердить достоверность публикуемой финансовой информации; это позволяет пользователям рассчитывать на то, что информационный риск невелик»¹. Последствия решений, принимаемых пользователями финансовой информации, могут быть очень значительны. Это предъявляет исключительные требования к достоверности и полноте получаемой посредством финансовых отчетов информации.

Аналогичная потребность в достоверной информации и возможность ее удовлетворения работой независимых аудиторов существу-

¹ Робертсон Дж. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С. 4–6.

ет и в других областях принятия управленческих решений. Принимаемые решения могут быть правильными, т. е. соответствовать ситуационным условиям, если информация достоверная. В широком смысле достоверная информация (например, годовой финансовый отчет коммерческой организации) целостно характеризует состояние объекта проверки в отношении ее предмета, раскрывая системность отношений объекта (с позиций исследуемого предмета) с факторами ситуации и позволяя принимать на ее основе управленческие решения. Во многом ошибочное первичное внимание к финансовым вопросам (финансовое состояние следствие, а не причина проблем организации) привело к абсолютному лидерству финансового направления аудиторской деятельности.

Регулирование аудиторской деятельности

Исключительная важность работы по диагностическому исследованию требует подкрепления ее эффективности использованием определенных правил, позволяющих обеспечить достоверность получаемой информации, надежность и профессионализм процедур. Работа аудитора должна быть организована в соответствии с документами, относящимися к двум группам:

- государственные законодательные акты;
- аудиторские стандарты и другие регулятивы.

Правовые основы аудита

Результаты аудиторской проверки основа множества экономических решений, поэтому аудит во всех странах достаточно жестко регулируется. Правовую основу аудита составляют документы четырех уровней:

- нормативные документы, отражающие обязательные и непреложные требования для каждого аудитора;
- правила (стандарты) аудиторской деятельности (см. ниже) — профессиональные рекомендации, рассматриваемые как эталон качества и добросовестности проводимых аудиторами работ;
- договоры, т. е. соглашения двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ч. 1 ст. 420 Гражданского кодекса РФ). Эти соглашения не могут нарушать требований нормативных документов ни при каких обстоятельствах и только в исключительных случаях могут противоречить стандартам;

- профессиональное регулирование, в основном включающее этические нормы, зафиксированные в специальном кодексе. Как и любые требования морали, данные нормы не могут быть обязательными для суда или арбитража. Однако поведение аудитора предполагает, что в своих решениях он не отклоняется от принятых профессиональных норм.

В Российской Федерации организацию государственного регулирования аудиторской деятельности осуществляет Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации. Положение о Комиссии утверждает Президент Российской Федерации, назначающий также ее председателя.

Основной документ, регулирующий аудиторскую деятельность, — Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» — определяет правовые основы осуществления аудиторской деятельности как независимого вневедомственного финансового контроля. Он применяется при осуществлении аудиторских проверок деятельности всех экономических субъектов, созданных в соответствии с законодательством РФ, а также органов государственной власти всех уровней и органов местного самоуправления.

Аудиторские стандарты

Задачу регулирования аудиторской деятельности, поддержания высокого качества аудиторских проверок призваны решать аудиторские стандарты. Слово «стандарт» буквально переводится как образец, т. е. в нашем случае это набор общепринятых требований к работе аудитора. Аудиторские стандарты представляют собой конкретизацию для определенного направления аудиторской деятельности (предмета аудита) положений аудиторской теории.

Стандарты устанавливают минимальный уровень исполнения и качества, которого ожидают от аудитора их клиенты и общественность, т. е. они мера качества исполнения работы. Аудиторские стандарты должны быть неизменными независимо от спектра деятельности.

Аудиторские стандарты формируют единые базовые нормативные требования к качеству и надежности аудита, обеспечивающие при их соблюдении определенный уровень гарантии результатов проверки. По мере изменения экономической ситуации в стране стандарты подвергаются периодическому пересмотру.

На базе аудиторских стандартов формируются учебные программы для подготовки аудиторов и единые требования к проведению экзаменов на право заниматься аудиторской деятельностью.

Аудиторские стандарты основание для доказательства в суде качества проведения аудита и определения меры ответственности аудиторов.

Стандарты определяют общий подход к проведению аудита, масштаб аудиторской проверки, виды отчетов аудиторов, вопросы методологии, базовые принципы, которым должны следовать все представители этой профессии, независимо от условий, в которых проводится аудит. Стандарты:

- обеспечивают приемлемое качество аудиторской проверки;
- способствуют внедрению в аудиторскую практику новых научных достижений;
- помогают пользователям понять процесс аудиторской проверки;
- повышают престиж профессии;
- облегчают аудиторам ведение переговоров с клиентами;
- обеспечивают взаимосвязь отдельных элементов аудиторского процесса.

В основе аудиторских стандартов лежат *постулаты* — аксиоматические положения аудиторской теории, помогающие понять содержание аудиторских стандартов. Следовать постулатам нужно с учетом конкретных обстоятельств аудиторской деятельности. В определенных условиях постулат может стать ложным; действовать в соответствии с ним (не принимая во внимание конкретных обстоятельств) — значит халатно относиться к выполнению аудиторской проверки. Можно выделить следующие постулаты, установления которых, распространяются на аудиторскую деятельность в целом:

- вероятное столкновение интересов. Всегда существует вероятность столкновения интересов аудитора и руководителей (специалистов) оцениваемого предприятия. От аудитора требуется естественный скептицизм по отношению ко всем существенным фактам, предоставляемым работниками исследуемой организации;
- ограничения на другие виды деятельности, которыми может заниматься аудитор. Если дополнительные, по отношению к аудиту, услуги, оказываемые аудитором, препятствуют осуществлению аудиторской деятельности, это может негативно отразиться на его репутации;
- профессиональные обязательства. Аудитор несет ответственность как перед нанимающим его клиентом, так и перед третьими сторонами, использующими аудиторские отчеты. Кроме моральной, в большинстве случаев аудитор несет прямую материальную ответственность перед заинтересованными пользователями результатов аудиторской работы.

Международная федерация бухгалтеров разработала и утвердила международные нормативы аудита, включающие 29 стандартов по аудиту и 4 сопутствующих стандарта¹. Международные стандарты аудита (МСА) предназначены для применения при аудите финансовой отчетности. МСА, адаптируемые по необходимости, применяются при аудите иной информации и предоставлении сопутствующих услуг. В частности, рассмотренные в следующих главах управленческий аудит и аудит персонала также строго соблюдают аудиторские стандарты.

В каждой стране существуют еще *национальные аудиторские стандарты* — набор стандартов по проведению аудита, определенных законом, нормативными актами или уполномоченным органом на уровне страны.

Одно из существенных отличий российской системы от принятой в западных странах в том, что регулятивы (инструкции) издаются у нас не профессиональными организациями, а Министерством финансов РФ, Центральным банком РФ, Федеральной службой России по надзору за страховой деятельностью. Это влечет за собой значительное влияние государства на аудиторскую деятельность. Российские аудиторские стандарты должны быть в обязательном порядке одобрены Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации.

Подготовку и принятие аудиторских стандартов осуществляет Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте РФ. В Российской Федерации предполагается ввести в действие 39 правил (стандартов) аудиторской деятельности². Национальные стандарты, основываясь на международных стандартах, учитывают наши национальные особенности в учете и контроле и специфику перехода страны к рыночной экономике.

Все стандарты разделены на три основные группы:

1) общие стандарты, определяющие уровень квалификации аудитора, степень его независимости;

2) стандарты проведения аудиторской проверки, устанавливающие необходимость планирования работы аудитора, изучения и оценки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, получения доказательств и др.;

3) стандарты составления отчета, предусматривающие виды проверяемой бухгалтерской отчетности, соответствие ее принятым нор-

¹ См.: Международные стандарты аудита / Пер. с англ. New York: IFAC, 1999.

² Подробнее см., например: Основы аудита: Учебник / Под ред. проф. Я. В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000. С. 98—104.

мативным документам, разграничение функций аудитора и администрации организации-клиента, содержание отчета аудитора и др.

Аудит строит свой коммерческий успех на характеристике неукоснительного соблюдения стандартов. Эффективность всех видов аудита оценивается на основе соответствия его характеристик стандартам аудита.

Принципы проведения аудита

Кроме соблюдения стандартов, аудиторская деятельность подчиняется следующим основным *принципам*.

1. *Этика поведения*. Наряду с требованиями человеческой этики аудиторам следует придерживаться требований этики профессиональной, примером которой являются следующие положения:

- обязанности (выполняя свои обязанности, следует проявлять высокие профессиональные и моральные принципы);
- интересы общества (следует принять на себя обязательство действовать в интересах общества, оправдывая его доверие и показывая высокий профессионализм);
- честность (честно выполнять свои профессиональные обязанности);
- объективность и независимость (выполняя профессиональные обязанности, следует сохранять объективность и быть свободным от столкновения интересов, следует быть независимым и формально и фактически);
- надлежащее внимание (необходимо соблюдать технические и этические профессиональные стандарты, стремиться к постоянному улучшению качества услуг и, выполняя профессиональные обязанности, использовать все свои профессиональные способности);
- объем и виды услуг (при их определении следует соблюдать требования стандартов).

2. *Независимость*¹. В теории и практике аудита независимость — это объективность и честность суждений. Общественное признание профессионального статуса аудиторов основано на признании их независимости. Независимость необходима для обеспечения эффективности аудита. Аудитор обязан иметь возможность оценивать любую ситуацию, говорить правду и предлагать честные и объективные

¹ В Российской Федерации требования независимости при осуществлении финансового аудита определены Указом Президента РФ от 22 декабря 1993 г. № 2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации».

рекомендации, относительно того, что следует делать клиенту, не задумываясь, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Независимость аудита обеспечивается посредством:

- финансовой независимости — аудитор профессионально выполняет свою работу с заранее оговоренной достойной оплатой. Опыт эффективной аудиторской деятельности показывает: не следует попадать в финансовую зависимость от клиента, поскольку это снижает качество предоставляемых услуг, их объективность и профессионализм и отрицательно влияет на рыночные позиции аудитора;
- административной независимости — независимости аудитора от административных решений клиента и неподчиненность последнему;
- политической независимости — невозможности влиять на решения аудитора, используя политическую власть, связи и аналогичные способы воздействия;
- эмоциональной независимости — сохранения отчужденности аудитора независимо от его чувств к представителям организации-клиента.

В целях обеспечения дополнительных гарантий независимости аудиторских фирм при осуществлении ими аудиторской деятельности постановлением Правительства РФ от 6 мая 1994 г. № 482 «Об утверждении нормативных документов по регулированию аудиторской деятельности в Российской Федерации» установлено, что аудиторские фирмы осуществляют свою деятельность при условии, если в их уставном капитале доля, принадлежащая аттестованным аудиторам и (или) получившим лицензии аудиторским фирмам, составляет не менее 51%.

3. Профессионализм — это обязательность владения необходимым объемом знаний и навыков, позволяющих аудитору квалифицированно и качественно оказывать профессиональные услуги.

Аудитор должен обладать навыками для работы по общению с людьми и обмену опытом, выявлению и решению проблем, связанных с оцениваемой деятельностью, нахождению нужной информации, осуществлению анализа и синтеза, планированию изменений, разработке предложений по совершенствованию работы, преодолению сопротивления изменениям, помощи в передаче более совершенных методов. Аудиторская организация должна привлекать подготовленных, профессионально компетентных специалистов и контролировать качество их работы для обеспечения квалифицированного проведения аудита. Аудиторская организация не должна оказывать услуги, выходящие за рамки профессиональной компетентности

и пределы ее полномочий в соответствии с имеющимися лицензиями на осуществление аудиторской деятельности.

При составлении плана проверки аудитор, предусматривая решение определенных групп задач, должен руководствоваться правовыми документами (табл. 1.5).

Таблица 1.5

**Задачи, включаемые в план аудита персонала,
и нормативные акты, их регламентирующие**

Локальные задачи аудиторской проверки	Законодательные и нормативно-правовые документы
1. Проверка права на трудоустройство и занятость	Конституция РФ; Трудовой кодекс РФ; Закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1
2. Проверка доплат к тарифным ставкам и разрядам за работу в опасных и/или вредных и иных особых условиях труда	Налоговый кодекс РФ (ст. 255); Трудовой кодекс РФ (ст. 146, 147, 156); Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (ст. 4, 8)
3. Проверка прав работников: • на дополнительный отпуск; • на сокращенный рабочий день	Трудовой кодекс РФ (ст. 116, 117); Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (ст. 4, 8); Федеральный закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ
4. Проверка прав работников: • на бесплатное обеспечение лечебно-профилактическим питанием; • на бесплатное обеспечение молоком и другими равноценными пищевыми продуктами	Трудовой кодекс РФ (ст. 222); Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (ст. 8); Федеральный закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ; Налоговый кодекс РФ (подп. 1 п. 1 ст. 254); постановление Минтруда России от 31 марта 2003 г. № 13, 14; приказ Минздрава России от 28 марта 2003 г. № 126

Основные правила поведения аудитора

1. Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита. Каждый раз, приступая к работе, аудитор должен исходить из предположения, что объект его обследования организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требова-

ниями. Это подобно презумпции невиновности, под которой в правовой практике понимается признание факта юридической достоверности, пока не будет доказано обратное. То есть исходная психологическая установка аудитора на каждый аудит должна быть позитивной, а не негативной. Именно такой подход к аудиту коренным образом отличает его от порочной практики различного рода проверок, которые были столь широко распространены в командно-административной экономике и которые априори рассматривали лиц, связанных с объектом проверки, как виновников установленных нарушений.

2. Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудируемого подразделения, что свою главную задачу он видит в сборе убедительных доказательств и в представлении объективного заключения о состоянии аудируемого объекта, а не в обнаружении несоответствий. Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудируемого подразделения и обеспечивает большую открытость при представлении ему информации о состоянии аудируемого объекта.

3. Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудируемого подразделения, что проведение аудита выгодно для подразделения. Исходя из этого аудитор должен доказывать, что устранение причин каждого обнаруженного в ходе аудита несоответствия будет способствовать улучшению деятельности аудируемого подразделения. Чем успешнее будет решаться эта задача аудитора, тем эффективнее будет его взаимодействие с сотрудниками аудируемого подразделения.

4. Предмет аудита — деятельность, а не осуществляющие ее сотрудники. Аудитор ищет факты, а не несоответствия и их виновников. Он анализирует и оценивает их, а не личные достоинства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных персон и в определение степени их виновности в обнаруженных несоответствиях.

5. Аудитор должен уметь слушать. И в самом деле, это одно из важнейших его умений. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения. Умение слушать включает в себя и способность фильтровать полученную информацию, беречь свой мозг от его перегрузки избыточной информацией. Вместе с тем, передавая информацию аудируемым сотрудникам, аудитор должен иметь в виду, что среди них могут быть и люди, не умеющие слушать.

6. В ходе общения аудитору следует полностью концентрироваться на высказываниях собеседника. Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать — чтобы быть уверенным в правильности понимания. Это позволяет избежать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать ему, что сказанное им вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, поощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю»), так и мимикой и жестами. Аудитору не следует бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую паузу, чтобы передать собеседнику заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.

7. Аудитор должен направлять беседу (опрос) в нужное русло по заранее обдуманному плану. Он не должен допускать ситуации, способной сбить его с толку. Для этого беседу следует вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние темы, не допускать общих фраз. Время от времени целесообразно делать короткие перерывы, в ходе которых можно расслабиться, поговорить о не относящихся к делу вещах.

8. При общении с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор не должен допускать никаких эмоциональных «всплесков». В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям. Надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивности со своей стороны. Нельзя позволять себе пренебрежительных жестов, даже в минуты крайнего раздражения (ничто так отрицательно не влияет на атмосферу беседы, как пренебрежение к аргументам собеседника). Нельзя вступать в открытый и грубый спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.

9. Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудников аудируемого подразделения только на негативных положениях, обнаруженных в ходе аудита. Целесообразно отмечать и позитивные моменты, чтобы не лишать проверяемых побудительных мотивов к улучшению работы.

10. При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться к мнению профессионалов. Главное — обнаружение несоответствия, а не определение его значимости. В сомнительном же случае обнаруженное несоответствие следует отметить без определения его значимости.

11. Общаясь с аудируемыми персоналом, аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества. Никогда не следует демонстрировать свою независимость по отношению к персоналу, что может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способствовать возникновению и углублению общих профессиональных интересов между собой и персоналом. Целесообразно мысленно ставить себя на место аудируемого и помнить, что никто не любит находиться в этой роли.

12. Аудитор не должен преднамеренно демонстрировать свою компетентность или экзаменовывать (проверять грамотность) собеседника. Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки типа: «Ведь это явная глупость» или делать такие категорические заявления: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе». Подобная манера поведения способна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации. Предпочтительна более мягкая реакция аудитора на ошибочные суждения собеседника типа: «Полагаю, что ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом».

Зачастую аудитору трудно избежать поучающего (менторского) тона и играть лишь роль собирателя фактов. Однако надо помнить: в деятельности аудитора важнее не поучать, а констатировать упущения собеседника и наводить его на поиск правильных решений. Производственник не терпит менторского тона, ему не нравится, когда беседа ведется по принципу «взрослый – ребенок».

Аудитор не должен говорить слишком много (не более 20% всего времени беседы), поскольку во время своей речи аудитор не получает никакой информации.

13. Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений. Это достигается разъяснением допущенных ошибок. Побуждая собеседников к поиску правильных решений, аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис: аудит выгоден аудируемому подразделению. Если аудитору не удастся избежать спора, ему следует сохранять выдержку и продемонстрировать профессиональные знания и убежденность.

14. Аудитор должен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия. Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда, например, аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. При этом целесообразно, чтобы положительная оценка

аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен бояться хвалить.

15. Аудитору следует избегать резкого тона замечаний и оценок. Предпочтительны замечания типа: «Мы внимательно изучили все представленные вами документы по проектированию, но не нашли в них документа, в котором были бы отражены критерии оценки качества проекта. Просим включить эти критерии в Руководство по качеству». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Вместо «Я считаю...» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...»; вместо «Сейчас я вам, наконец, докажу...» лучше сказать «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...».

16. Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач. Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, приукрасить состояние дел перед началом аудита и др.

В случае явной затяжки времени аудитору следует поставить в известность руководителя аудируемого подразделения о продлении срока аудита. В случае сокрытия запрашиваемых документов аудитор, не теряя времени, должен перейти к рассмотрению других документов. При попытке приукрасить состояние дел аудитору следует установить их фактическое состояние с помощью соответствующих вопросов и обратить на это внимание сотрудников аудируемого подразделения.

17. При открытом сопротивлении или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников аудируемого подразделения аудитор должен об этом проинформировать главного аудитора или руководителя службы качества.

Получив такую информацию, главный аудитор должен принять меры, чтобы аудит был завершен, хотя и другим аудитором.

Для оценки или самооценки способностей аудитора с точки зрения этических особенностей его работы могут быть использованы данные табл. 1.6¹.

Аудиторы сталкиваются с множеством меняющихся обстоятельств, поэтому они должны уметь распознавать общие тенденции

¹ Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. С. 206–207.

Таблица 1.6
Основные черты характера и практические умения, необходимые аудитору

Требования к способностям аудитора	Черты характера аудитора	Практические умения
Способность слушать собеседника	Внимательность. Сосредоточенность. Терпеливость	Умение показать собеседнику, что его информация полезна и вызывает интерес. Умение не отвлекаться на посторонние темы
Способность направлять беседу в нужное русло	Методичность	Умение методически правильно строить беседу. Умение предотвращать ситуации, способные «сбить с толку». Умение вести беседу конкретно, не допуская общих фраз. Умение побуждать собеседника к верному пониманию предмета беседы
Способность избегать полемики	Выдержанность (уравновешенность). Собранность	Умение сохранять самообладание (самоконтроль). Умение перевести обсуждение на более спокойный лад (быстро переключаться с одной темы на другую). Умение сохранять деловой тон, не поддаваться эмоциям. Умение предупредить попытки собеседника перейти от рассматривания предмета аудита к личностным характеристикам работников аудируемого подразделения
Способность создавать атмосферу доброжелательства и сотрудничества	Доброжелательность. Контактность. Уважительность к собеседнику. Тактичность	Умение внушать к себе доверие. Умение продемонстрировать уважительное отношение к аудиторскому персоналу вне зависимости от состояния работ в подразделении. Умение избегать менторского тона и разговора по принципу «взрослый — ребенок». Умение аккуратно обращаться с документами аудируемого подразделения

Окончание табл. 1.6

Требования к способностям аудитора	Черты характера аудитора	Практические умения
Способность к анализу	Логическое мышление	Умение системно расчленять объект обследования на составные части и определять их взаимосвязь
Способность к объективным оценкам	Логическое мышление. Непредвзятость. Нонконформизм	Умение делать выводы на основании высказанных суждений и рассматриваемых событий (явлений, документов). Умение беспристрастно оценивать фактические свидетельства. Умение противостоять мнению большинства при уверенности в своей правоте
Способность к позитивному настрою на аудит	Непредубежденность	Умение действовать не в ущерб репутации и интересов аудируемого подразделения. Умение акцентировать внимание не только на негативных, но и на позитивных результатах аудита
Способность действовать методами, вызывающими доверие со стороны аудируемого подразделения	Бескомпромиссность. Сила воли	Умение противостоять давлению со стороны руководителя службы аудита и аудируемого подразделения с целью внесения в его заключение изменений, не основанных на объективных доказательствах
Способность отвечать за свою работу	Принципиальность. Ответственное отношение к своей работе	Готовность соблюдать правила, составляющие кодекс морального поведения аудитора
Способность поддерживать привлекательный внешний вид и тактичное поведение с аудитуемым персоналом	Опрятность. Отсутствие позы. Скупость жестов. Тактичность	Умение вести себя в соответствии с этическими нормами поведения в коллективе

и обычные причины проблем, иметь хороший шанс найти правильное решение; уметь подходить к новым проблемам и возможностям, постоянно следить за литературой по проблемам оцениваемой деятельности, включая разработки в университетах и научных институтах, иметь широкий взгляд на исследуемые проблемы в их взаимосвязи с проблемой общеорганизационной эффективности. В финансовой сфере предполагается, что благоразумный практик (аудитор) знает теорию и практику аудита, имеет определенный уровень подготовки, опыта и квалификации, необходимых независимому аудитору, может распознать нарушения установленных норм и информирован о последних исследованиях, касающихся выявления этих нарушений.

Профессионализм требует, чтобы аудитор «...быстро реагировал на неожиданные события и осваивался в незнакомых условиях, проводил исследования до тех пор, пока у него не останется сомнений в существовании (или отсутствии) значительных нарушений, предусмотрительно инструктировал своих помощников и проверял их работу»¹.

Значительную роль в регулировании аудиторской деятельности играют профессиональные аудиторские организации — Ассоциация бухгалтеров и аудиторов «Содружество», Институт профессиональных аудиторов (ИПАР), Союз профессиональных аудиторских организаций (СПАО), Российская коллегия аудиторов (РКА), Национальная федерация консультантов и аудиторов (НФКА), Центральная аттестационно-лицензионная аудиторская комиссия (ЦАЛАК) Минфина России, Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации и др.

Эти объединения выступают инициаторами формирования и принятия в практику аудиторских стандартов, следование которым обязательно членом этих организаций. Членство в этих ассоциациях ограничено и именно оно (в отличие от практики лицензирования финансового аудита в России) в странах с развитым аудиторским делом дает право занятия аудиторской деятельностью.

Таким образом, сущность аудита — независимость суждения по отношению к объекту проверки специалиста-профессионала в области предмета проверки. Независимость и научный подход (означающий профессионализм) к работе основные средства обеспечения достоверности информации, предоставляемой аудитором.

¹ Робертсон Дж. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С. 17–18.

1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Виды аудита

Аудиторы могут оказывать организации различные виды услуг, не обязательно связанные с составлением официального аудиторского заключения. В теории их часто объединяют в системы в зависимости от цели, поставленной клиентом, и называют видами аудита. По отношению к пользователям информации выделяют внешний и внутренний аудит. Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита показаны в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита

Элемент	Внутренний аудит	Внешний аудит
Объект	Определяется руководством	Определяется договором
Квалификация персонала	Определяется администрацией. Независимость ограничена	Предъявляются жесткие требования со стороны профессиональных организаций. Большая независимость
Методы	Имеется большое сходство в используемых методах. Различия существуют в степени детализации проверок и в необходимой точности получаемых данных	
Цели	Определяются руководством либо явным образом, либо вытекают из планов	Проистекают из законоположений документов судебных инстанций, а также из внешних потребностей
Отчетность	Перед руководством	Перед третьими лицами

Источники: Основы аудита / Под ред. проф. Я. В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000. Гл. 7.

Цель внешнего аудита – предоставление гарантии достоверности отчетности (чаще всего – бухгалтерской).

Наиболее яркий пример внешнего аудита – финансовый аудит – нацелен на определение степени достоверности финансовой отчетности для ее внешних пользователей и имеет следующее определение: «Аудит – это процесс уменьшения до приемлемого уровня информационного риска для пользователей финансовых отчетов»¹.

¹ Робертсон Дж. Указ. соч. С. 5.

Внутренний аудит (аудит первой стороной) — важный инструмент оценки эффективности системы менеджмента, существующей в организации — представляет собой проверку соответствия функционирования системы ее описанию в документации. Он проводится сотрудниками предприятия или от его имени. При этом аудит осуществляют сотрудники, не несущие прямой или косвенной ответственности за работу проверяемых подразделений.

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы, чтобы установить, что система менеджмента:

- соответствует запланированным мероприятиям международных стандартов ИСО-9000 и требованиям к системе менеджмента качества, разработанным организацией;
- внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии.

Программа аудитов должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Руководство, ответственное за проверяемые области деятельности, должно обеспечить, чтобы действия предпринимались без излишней отсрочки для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин. Последующие действия должны включать верификацию предпринятых мер и отчет о результатах верификации.

Вопросы внутреннего аудита в России определены Правилом (стандартом) аудиторской деятельности «Изучение и использование работы внутреннего аудита» (одобренном Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 27 апреля 1999 г., протокол № 3). В нем дается следующее определение: *«Внутренний аудит — это организованная на экономическом субъекте в интересах его собственников и регламентированная его внутренними документами система контроля над соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежности функционирования системы внутреннего контроля».*

Основные объекты внутреннего аудита — решение отдельных функциональных задач управления, разработка и проверка информационных систем предприятия. Объекты внутреннего аудита различаются в зависимости от особенностей экономического субъекта и требований его руководства и (или) собственников. Внутренний аудит — один из способов контроля за эффективностью деятельнос-

ти звеньев структуры экономического субъекта — может быть и независимым, т. е. подчиняться не исполнительному органу предприятия, а внешним учредителям.

Проведение внутреннего аудита имеет для руководства и собственников экономического субъекта информационное и консультационное значение, поскольку призвано содействовать оптимизации деятельности экономического субъекта и выполнению обязанностей его руководства. Потребность во внутреннем аудите возникает на крупных предприятиях, поскольку высшее руководство не занимается повседневным контролем деятельности организации и низших управленческих структур. Внутренний аудит дает информацию об этой деятельности и подтверждает правильность и достоверность отчетов менеджеров. Используя информацию внутреннего аудита, руководство предприятия может оперативно и своевременно осуществлять необходимые изменения внутри предприятия. Объективность внутреннего аудита обеспечивается степенью независимости в структуре управления экономического субъекта.

Внутренние аудиторы — это сотрудники в штате предприятия и подчиненные его руководству. Квалифицированный внутренний аудитор должен:

- иметь углубленные знания о своей организации и бизнесе;
- знать содержание нормативных документов, действующих в данный период, а также области и порядок их применения;
- уметь обращаться с программными средствами, используемыми для обработки документов;
- уметь определять эффективность организации и функционирования бухгалтерии;
- быть компетентным в методологических вопросах аудиторской деятельности;
- знать основные требования российских правил (стандартов) аудиторской деятельности и в соответствующих ситуациях руководствоваться ими;
- владеть терминологией аудита для осуществления деловых контактов с внешними аудиторами и техникой составления основных отчетных форм;
- уметь осуществлять выбор критериев для оценки эффективности исследуемых систем управления и контроля;
- формировать информационно-нормативное обеспечение своей работы.

Круг и объем задач аудиторской проверки значительно варьируется в зависимости от статуса внутренних аудиторов. Группа внут-

ренного аудита может состоять из одного-двух человек, у которых большая часть времени уходит на проверки бухгалтерской отчетности на достоверность и соответствие.

При развитой организационной структуре, когда на предприятии создается специализированное управление внутреннего аудита, укомплектованное высококвалифицированными специалистами различного профиля (экономисты, юристы, психологи, финансисты, бухгалтеры). В этом случае внутренний аудит решает (кроме стандартного перечня задач) сложно структурированные проблемные вопросы управления. Объемы внутреннего аудита в мировой управленческой практике за последние годы значительно возросли. Считается, что внутренние специалисты предпочтительнее для решения проблем, требующих глубокого знания сложной системы внутренних взаимоотношений и связей в организации. В крупных организациях широкое распространение получило формирование внутренних служб аудита. Причины динамичного развития внутреннего аудита:

- признание эффективности аудиторского подхода, его технических и методологических преимуществ при совершенствовании выполнения деятельности, осуществлении усилий по росту его эффективности;
- возможность управлять уровнем объективности и профессионализма внутренних услуг;
- доступность внутреннего аудита — он не столь дорогостоящий, как внешний. При возможности обеспечения специалистам полной загруженности в организации, их услуги дешевле на 30–50%. Услуги внутренних специалистов могут быть востребованы в любой момент;
- глубокое знание внутренними аудиторами ситуации в организации, стиля работы и управления, культуры и политики;
- привлечение в организацию через персонал подразделений по внутреннему аудиту высококвалифицированных специалистов, требующих особого управленческого подхода по отношению к себе.

Приведем пример морального кодекса внутреннего аудитора¹.

Принимая на себя обязательства внутреннего аудитора, подтверждаю готовность соблюдать следующие этические правила и нормы поведения:

- Действовать заслуживающим доверие и непредубежденным образом по отношению к аудируемому персоналу.

¹ На основе рекомендаций ИСО 10011-2 предприятие само разрабатывает инструкции для внутреннего аудитора и внутреннего главного аудитора, в которых устанавливает их обязанности, права и ответственность.

- Ставить в известность руководителя службы внутреннего аудита качества о характере своих отношений с аудируемым подразделением перед тем как проводить аудит этого подразделения.
- Не действовать в ущерб репутации аудируемого подразделения.
- Не раскрывать выявленную в ходе аудита информацию, которая может нанести моральный ущерб персоналу аудируемого подразделения.
- Проявлять уважение к персоналу аудируемого подразделения, создавать атмосферу сотрудничества и доброжелательности.
- Избегать резкого тона замечаний и оценок. Замечания высказывать только по отношению к предмету аудита, но ни в коем случае не в адрес сотрудников аудируемого подразделения.
- Постоянно сохранять позитивную психологическую установку на проведение аудита.
- В конфликтных ситуациях сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям и избегать агрессивности со своей стороны.
- Способствовать поддержанию авторитета аудиторской службы.

Факторы завоевания и поддержания авторитета аудитора:

- сдержанность и уравновешенность суждений;
- непредвзятая оценка фактических свидетельств;
- уважительное отношение к персоналу аудируемого подразделения (вне зависимости от состояния работ по предмету аудита, личного настроения аудитора и отношения к нему со стороны персонала);
- аккуратность обращения с документами аудируемого подразделения;
- приветливость и доброжелательность;
- корректность обращения с сотрудниками (единственной формой обращения должно быть «Вы»).

Часто внешние аудиторы выражают мнение, что внутренние услуги нельзя отнести к аудиту вообще, из-за отсутствия независимости и объективности, т. е. внутренний аудит – функция центрального аппарата управления организацией. Кроме того, у внутренних специалистов нет столь богатого опыта работы в различных ситуациях, как у внешних. Однако потерю независимости и объективности можно рассматривать как следствие неправильной практики управления внутренними услугами: не определены роли и взаимные обязанности клиента и специалиста в пределах организации; у службы аудита нет достаточного статуса в организации, доступа к ее руководству. Во многом сохранение независимости и объективности является характеристикой профессионализма.

«Внутренний аудит – это независимая деятельность по проверке и оценке работы организации в ее интересах. Цель внутреннего аудита – помочь членам организации эффективно выполнять свои функ-

ции. *Внутренние аудиторы представляют своей организации данные анализа и оценки, рекомендации и другую необходимую информацию, являющуюся результатом проверок»*¹.

Ход внутреннего аудита показан на рис. 1.7 и в приложении 3.

Несмотря на кажущиеся различия, внутренний и внешний аудит дополняют друг друга, между ними существуют области частичного совпадения. Многие функции внутренних аудиторов могут выполняться приглашенными независимыми аудиторами; при решении многих задач внутренние и внешние аудиторы могут использовать одинаковые методы. Разница заключается лишь в степени точности и детальности применения этих методов.

Услуги внутренних специалистов не смогут заменить внешний аудит, которому всегда будет отдаваться предпочтение по причине большей беспристрастности (независимости) и профессионализма, обеспечиваемого богатейшим опытом разнообразных управленческих ситуаций и характеризующегося конфиденциальностью работы консультанта как профессионала.

Внешний аудит проводится внешними по отношению к предприятию организациями — заказчиком продукции или, например, органом сертификации².

Практикуются следующие формы аудита:

- полный аудит на соответствие определенному стандарту;
- частичный аудит, касающийся какого-либо аспекта деятельности предприятия;
- вспомогательный аудит, проводимый заказчиком при наличии нескольких претендентов на заключение контракта;
- аудит соблюдения требований контракта.

Проведение внешнего аудита предприятия с процедурной и методической точек зрения принципиально не отличается от проведения внутреннего аудита. Тем не менее при этом следует учитывать определенные отличительные особенности внешнего аудита, обусловленные его спецификой.

Внешний аудит всегда нейтрален по отношению к аудируемому предприятию, поскольку осуществляющие его специалисты не работают на этом предприятии, а пришли либо от заказчика, либо от независимой организации («третьей стороны»). В силу этого заключения внешних специалистов, не подверженные воздействию местных

¹ Робертсон Дж. Указ. соч. С. 6.

² Внешний аудит, проводимый независимой от предприятия и заказчика организацией, называется аудитом третьей стороной. Данный вид аудита используется при сертификации.

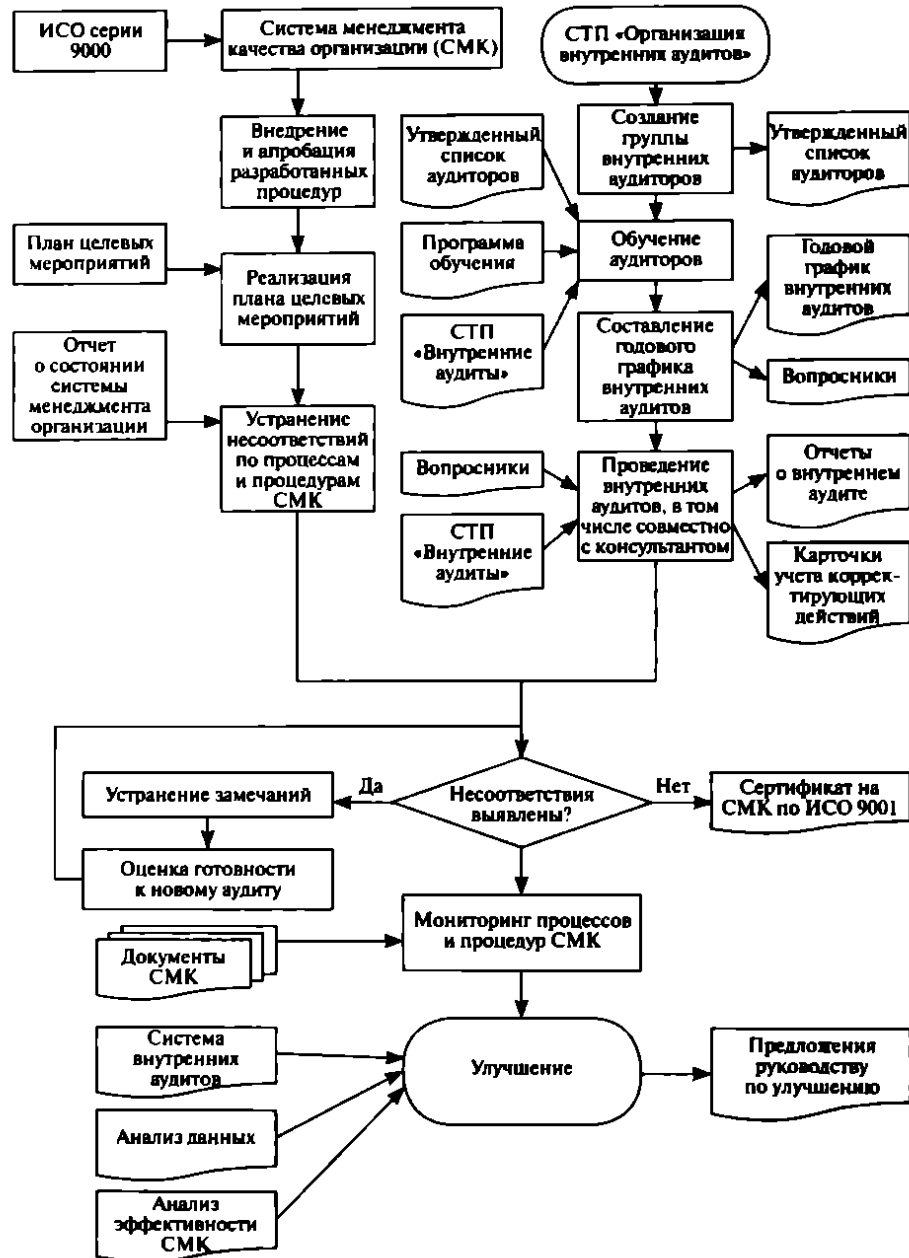


Рис. 1.7. Стандарт предприятия (СТП) «Организация внутреннего аудита согласно требованиям ИСО серии 9000»

факторов и обычаев, более объективные. Вместе с тем внешний аудит обладает по сравнению с внутренним не только достоинствами, но и недостатками (табл. 1.8).

Внешний аудит (в отличие от внутреннего) проводится только по заявке. Предприятие, выступающее в роли заказчика внешнего аудита, само определяет цели аудита и документ, на соответствие которому аудит должен проводиться. Программа внешнего аудита отличается от программы внутреннего обязательным указанием в ней языка аудита и гарантией соблюдения конфиденциальности.

Участниками аудита системы качества согласно ИСО 10011-1 являются: заказчик, аудируемая организация или аудируемое подразделение, аудитор и главный аудитор. Заказчик (клиент) — лицо или организация, по заказу которого проводится аудит.

Таблица 1.8

Достоинства и недостатки внешнего аудита

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Более высокий, чем при внутреннем аудите, уровень объективности заключения, обусловленный непредвзятостью внешних аудиторов. 2. Более высокая, чем при внутреннем аудите, эффективность работы аудиторов, обусловленная жесткими временными рамками. 3. Критику со стороны выдержать легче, чем критику своего сотрудника. 4. Внешние аудиторы, как правило, являются хорошо подготовленными специалистами, в противном случае они лишаются своей работы. 5. Результаты аудита можно использовать для рекламы предприятия. 6. Результаты аудита можно продемонстрировать не только одному заказчику. 7. Расходы на аудит могут быть лучше определены, чем при внутреннем аудите 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незнание внешними аудиторами производственных особенностей аудируемого предприятия. 2. Предубежденность сотрудников аудируемого предприятия к аудиторам как посторонним лицам. 3. Отсутствие у внешних аудиторов информации о специфических путях коммуникации на аудируемом предприятии. 4. Незнание внешними аудиторами неформальных лидеров аудируемого предприятия. 5. Конфиденциальная информация не может быть использована в отчете об аудите. 6. Дефицит времени при аудите, ограничивающий возможность более детального обследования системы. 7. Зависимость работы внешних аудиторов от сверхсрочной работы сотрудников аудируемого предприятия. 8. Выборочность аудита, исключающая возможность полного исследования системы качества

Обязательный и инициативный аудит

С позиции нормативного регулирования предпринимательской деятельности, аудит подразделяется на обязательный и инициативный. Обязательные аудиторские проверки проводятся в определенных нормативным регулированием случаях¹, а также по поручению органов государственного управления, например, в финансовой сфере при расследовании налоговых преступлений. Объем и порядок осуществления обязательного аудита регламентируется законодательно.

Инициативный (добровольный) аудит, проводимый по решению экономического субъекта и служащий реализации его внутренних целей, обычно имеет место:

- когда происходит покупка предприятия и новый собственник хочет проверить стоимость приобретаемого;
- когда собственники не доверяют своим управляющим и хотят проконтролировать их работу.

Характер и масштабы аудиторской проверки при сохранении за аудитором его независимости определяет клиент.

Регулярный и разовый аудит

По периодичности проведения аудит бывает:

- первоначальным (проводится аудиторской фирмой впервые для данного клиента);
- текущим (по заранее установленному регламенту);
- оперативным (по распоряжению руководства);
- систематическим (в установленное время и повторяющийся через определенные промежутки времени). Повторяющийся аудит базируется на знании специфики деловой активности организации-клиента, ее положительных и отрицательных сторон. Регулярный аудит, как показывает практика аудиторского дела, имеет значительные преимущества как для экономического субъекта, так и для аудитора;
- панельным (периодический анализ с неизменным инструментом и методикой на тех же объектах и тех же группах людей);
- разовым.

¹ Например, в отношении финансового аудита в России действует постановление Правительства РФ от 7 декабря 1994 г. № 1355 «Об основных критериях (системе показателей) деятельности экономических субъектов, по которым их бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке».

1.4 НАПРАВЛЕНИЯ АУДИТА

Потребности совершенствования деятельности определяют существование множества направлений использования метода аудиторской проверки. Однако на сегодняшний день практическое использование аудиторской формы диагностического исследования совершенствуемой деятельности крайне ограничено.

Из мировой практики можно выделить три основных направления аудиторской деятельности. Каждое из них содержит в себе множество разновидностей в зависимости от формы, статуса, цели конкретной аудиторской проверки (рис. 1.8):

- 1) финансовый аудит;
- 2) государственный аудит;
- 3) управленческий аудит (комплексный).

Кратко остановимся на особенностях каждого из этих направлений.

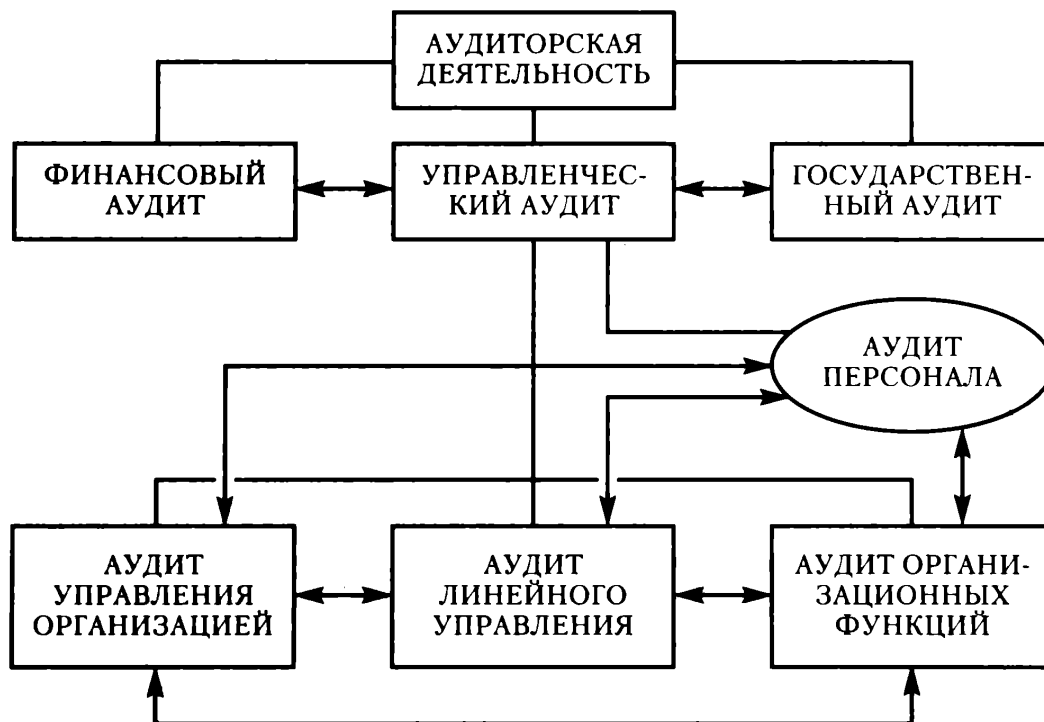


Рис. 1.8. Виды аудита в системе направлений аудиторской деятельности:

———— классификационная связь; ↔ взаимосвязь явлений

Финансовый аудит

Наибольшее распространение аудиторская деятельность получила в финансовой сфере, где аудиторы дают независимую оценку достоверности финансовой отчетности организации и соответствия совершенных хозяйственных операций законодательству. Оценка аудитора, выражаемая в аудиторском заключении, позволяет снизить риск внешних пользователей финансовой отчетности организации при принятии решений на ее основе. Именно повышение качества управленческих решений, опирающихся на данные финансовой отчетности, определяет общественное значение аудиторской деятельности в области финансов в современном обществе. Неукоснительное следование аудиторским стандартам, определяющее аудит как метод, сохраняет полезность аудита в повышении качества управленческих решений и при переносе аудиторского подхода на новые объекты приложения.

Американский институт дипломированных общественных бухгалтеров так определяет основную цель финансового аудита: «Составить мнение о точности, с которой в финансовых отчетах представлены финансовое положение, результаты операций, и движение денежных средств экономической единицы в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами. Отчет аудитора есть средство выражения его мнения или, в зависимости от обстоятельств, отказ дать заключение. Причем в любом случае аудитор сообщает, была ли проведена проверка в соответствии с общепринятыми аудиторскими стандартами»¹.

В рыночной экономике финансовый аудит:

- предоставляет достоверную (проверенную) финансовую информацию;
- гарантирует предсказуемость финансовой деятельности организации-клиента посредством выдачи аудиторского заключения. В нем обязанностью аудитора является определение всех существенных для внешних пользователей финансовой отчетности аспектов финансово-хозяйственной деятельности проверяемого предприятия.

Если в ходе аудиторской проверки аудитор получит информацию о грядущем судебном процессе, в ходе которого организации-клиенту предъявляют крупный иск (в зависимости от существенности для компании вероятных потерь), аудитор принимает решение о включении этой информации в аудиторское заключение.

¹ Робертсон Дж. Указ. соч. С. 7.

На сегодняшний день в России аудиторская деятельность практически ограничивается в своем направлении финансовой сферой. Согласно Указу Президента РФ от 22 декабря 1993 г. № 2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации», аудиторская деятельность фактически определена как «независимый вневедомственный финансовый контроль».

Государственный аудит

Государственный аудит служит удовлетворению государственных потребностей. Пользователем предоставляемой аудиторами информации являются государственные органы. Государственный аудит в большинстве случаев внутренний и служит целям определенной государственной организации. Государственный аудит может быть назван одной из форм государственного финансового контроля, но не должен ограничиваться только этим при удовлетворении государственных потребностей в объективной профессиональной оценке.

Финансовый контроль — важнейшая функция государственного финансового управления. Наиболее распространенная форма государственного аудита — ревизия.

«Ревизия — составная часть системы государственного финансового контроля, призванная устанавливать законность, достоверность, целесообразность и экономическую эффективность совершенных хозяйственных операций.

Основными задачами ревизии является осуществление контроля:

- за соблюдением государственной дисциплины;
- за экономным использованием государственных средств;
- за сохранностью материальных и денежных ресурсов;
- за правильностью постановки бухгалтерского учета;
- за пресечением фактов бесхозяйственности, расточительности, приписок»¹.

Таким образом, понятия «аудит» и «ревизия» тождественны при проведении государственного аудита.

В рамках государственного аудита осуществляется финансовый и управленческий аудит. В ходе аудиторской проверки финансовых отчетов устанавливается:

- точно ли представлены в финансовых отчетах финансовое положение, результаты деятельности в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами;

¹ Шохин С. О., Воронина Л. И. Указ. соч. С. 16–17.

- действует ли проверяемая организация в соответствии с законодательством.

В управленческий аудит включаются программы проверки экономичности и эффективности работы.

Аудиторская проверка правительственных организаций – их программ, деятельности или функций – может быть как финансовой, так и управленческой (или комплексной). Масштабы проверки зависят от потребностей лиц или организаций, которые будут использовать ее результаты¹.

Управленческий аудит

Метод аудита может найти свое эффективное применение не только в финансовой сфере. Объективная оценка и квалифицированная достоверная информация может потребоваться в самых разнообразных областях. Более широкий подход к аудиту свойственен управленческому аудиту или аудиту для целей управления деятельностью. Категория управленческого аудита охватывает все разнообразие направлений и форм аудита, в том числе аудита финансового и государственного. Управленческий аудит обслуживает потребности управления организацией; обеспечивает управление организацией объективной, достоверной и профессиональной информацией о системе ситуационных условий, в том числе для целей ее оптимизации.

В ходе полномасштабного управленческого аудита полностью диагностируется система эффективности осуществляемой управляемой и управляющей деятельности².

Управленческим аудитом могут заниматься внешние и внутренние, по отношению к организации, аудиторы. В большинстве случаев управленческий аудит нацелен на решение внутренних задач обследуемого предприятия. Аудитор не выносит свои суждения внешним пользователям. Соблюдая строжайшую конфиденциальность, он решает поставленные перед ним задачи. Однако эффективное выполнение своей работы требует от аудитора точного следования аудиторским стандартам, в том числе принципу независимости. При управленческом аудите решением поставленных организацией-клиентом задач занимаются независимые специалисты-аудиторы, строго следующие аудиторским стандартам. Заказчиком (пользователем)

¹ См.: Робертсон Дж. Указ. соч. С. 7.

² Управляемой является подсистема, производящая работы, товары, услуги, а управляющей – собственники, совет директоров, администрация.

управленческого аудита могут быть контролирующие данную хозяйственную единицу субъекты, например, государственные органы при принудительном управлении в процедуре банкротства, собственники, что также относит управленческий аудит в разряд внешнего.

Управленческий аудит — это изучение деловых операций с целью выработки рекомендаций по экономичному и эффективному использованию ресурсов, достижению конечного результата и выработке политики компании.

Назначение управленческого аудита — решение поставленных руководством организации задач. Управленческий аудит характеризуется высокой степенью достоверности предоставляемой информации, что обеспечивается соблюдением общих принципов и методологии аудиторской деятельности. Результаты управленческого аудита должны помогать организации выполнять свои функции и могут приводить к повышению прибыльности предприятия.

Метод аудита приложим практически к любому направлению диагностических исследований, нацеленных на решение проблем в области управления. Направления управленческого аудита могут быть очень разнообразными. Современная ситуация в области управления в России требует первоочередного внимания к проблемам управленческих технологий¹ в целом, управления людьми, формирования и использования трудового потенциала организаций, которые являются компетенцией системы управления персоналом в частности.

1.5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM)

Проблема обеспечения качества так же стара, как сам человек. Во все времена, начиная с древнейших, осознание необходимости обеспечения качества было высоким в тех случаях, когда надо было гарантировать надежность и безопасность сооружений (храмов, плотин, мостов), транспортных средств и т. п. Мощным импульсом для работ по обеспечению качества в современных условиях стали требования военной промышленности, а затем требования,

¹ Технология — это искусство, мастерство + совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойства, формы предмета труда.

предъявляемые к космической технике и атомным электростанциям, наконец, требования, обусловленные необходимостью охраны окружающей среды.

Как свидетельствует мировой опыт, обеспечение качества остается одной из самых сложных задач, с которыми приходится сталкиваться при производстве продукции и предоставлении услуг. Одним из наиболее эффективных путей решения этой задачи является применение международных стандартов ИСО серии 9000 (см. приложения 4 и 5)¹.

Аудит качества (*англ.* quality audit) – систематическая независимая проверка, позволяющая определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность реализации мероприятий и их пригодность для достижения поставленных целей (ИСО 8402). Его отличительная черта – сугубо аналитический характер.

С момента введения этих стандартов прошло более 15 лет². Применение стандартов ИСО промышленными компаниями становится обычным делом и уже не расценивается в мировой практике выдающимся явлением, как это было в конце 1980-х гг.

Более того, сегодня все больше приобретает популярность утверждение: не используют стандарты только компании, неосознавшие их значимость, или которым это не под силу. Таким образом, если раньше использование стандартов ИСО служило для компании мощной рекламой, то сейчас неприменение этих стандартов для нее антиреклама.

Становится очевидным, что в стратегическом выигрыше оказались компании, которые сразу же после выхода стандартов ИСО, не теряя времени, приступили к их внедрению, и наоборот, проиграли те, которые не торопились с внедрением или проигнорировали новый подход к обеспечению качества. В результате они упустили возможность повысить конкурентоспособность своей продукции.

Сегодня многие правительственные учреждения и организации, а также частные компании требуют от своих поставщиков наличия сертифицированных систем менеджмента качества.

¹ В отечественных нормативных документах термин «аудит качества» подменяется термином «проверка качества». Такую подмену нельзя признать обоснованной, поскольку аудит качества – лишь один из видов проверки качества.

² В 1985 г. изданы проекты пяти международных стандартов ИСО (МС ИСО 9000, МС ИСО 9001, МС ИСО 9002, МС ИСО 9003 и МС ИСО 9004) на системы качества. В 1987 г. эти стандарты одобрены и введены в действие. Вместе с ранее выпущенным терминологическим стандартом ИСО 8402 они образовали основополагающий комплекс международных документов по качеству, охватывающий практически все возможные области применения.

Особую роль в обеспечении качества стандарты ИСО отводят руководству предприятия. И до тех пор, пока руководители предприятия, т. е. лица, располагающие наибольшими возможностями влиять на все стороны его производственной и коммерческой деятельности, не будут уделять решению проблем качества достаточно средств и времени, предприятие не может рассчитывать на успех.

Принятие на себя полной ответственности за качество руководителями отечественных предприятий, привыкших переносить ее на руководителей более низкого уровня, не может быть безболезненным. Даже руководителями западных фирм это требование стандартов ИСО встречено неоднозначно.

К реализации концепции стандартов ИСО, предназначенной для сугубо рыночных отношений, отечественные предприятия приступили, не имея соответствующего опыта. Многие из них, внедряя стандарты ИСО, пытались базировать новую систему качества на действующей или когда-то действовавшей комплексной системе управления качеством продукции (КС УКП). И хотя целый ряд методических принципов КС УКП совпадает с принципами системы качества ИСО, тем не менее КС УКП, являясь порождением директивно-плановой экономики, не могла не впитать в себя отрицательные свойства этой экономики. Имеется в виду формализм, равнодушие к потребителю, экономическая незаинтересованность производителя в обеспечении качества. Не секрет, что предприятия чаще всего создавали КС УКП под мощным внешним давлением со стороны государственной командно-административной системы управления, а отнюдь не в своих интересах или тем более не в интересах потребителя. Ориентированность системы качества на потребителя, как это предполагает концепция стандартов ИСО, оказывает решающее воздействие на организационное построение системы и характер ее функционирования. Анализ КС УКП с позиций стандартов ИСО показывает, что эта система фактически никогда не была в полной мере комплексной, поскольку не содержала в своем составе таких базовых элементов, как ответственность руководства, маркетинг, аудит качества, анализ и оценка затрат на качество и др.

Стандарты ИСО — это документы общего характера, образующие добровольную, основанную на международном консенсусе, систему. Принципы, устанавливаемые этой системой и согласованные между профессионалами в области качества, производителями и пользователями, применимы в деятельности любой производственной или сервисной организации как государственного, так и частного сектора.

Стандарты ИСО не преследуют цели стандартизации систем качества на предприятии, но, приступая к внедрению стандартов ИСО, руководство предприятия должно четко себе представлять явные преимущества или выгоды этой работы. Наиболее очевидные мотивы в пользу внедрения стандартов ИСО на российских предприятиях:

- минимизация риска отказа покупателя от продукции или ее возврата (вследствие нестабильности качества) и связанных с этим потерь и ухудшения экономических показателей деятельности предприятия;
- повышение конкурентоспособности предприятия, как следствие, расширение внутреннего рынка и увеличение экспортных возможностей;
- улучшение экономических показателей деятельности предприятия (рост прибыли, повышение производительности и рентабельности, уменьшение затрат на устранение дефектов, переработку некачественной продукции, выплату штрафов и др.);
- повышение престижа предприятия в глазах потребителей и общества, укрепление доверия к фирменной марке, как следствие — рост заказов и увеличение объемов сбыта продукции;
- получение привилегий на поставку продукции для федеральных нужд;
- получение или продление лицензий на производство продукции (например, военной техники);
- повышение эффективности менеджмента качества за счет использования четких процедур и рационального распределения полномочий и ответственности в области качества;
- преимущество в тендерах на право участия предприятия в различных проектах;
- улучшение отношения исполнителей к работе вследствие наличия необходимых инструкций, обучения, более простого представления информации о проблемах качества, ощущения надежности работы и др.;
- возможность «говорить на одном языке» со специалистами по качеству на международном уровне.

Внутри ИСО достигнута договоренность о признании серии 9000 как единого свода практических правил.

Публикация стандартов ИСО серии 9000 способствовала гармонизации в международном масштабе всех документов по административному управлению качеством (менеджменту качества) и обеспечению качества. По мнению многих авторитетов в области качества, разработка стандартов стала выдающимся научным успехом. Его со-

здателям удалось решить казалось бы неразрешимую задачу: найти приемлемый для всего мирового сообщества подход к оценке систем качества и создания гарантии качества для потребителей. Вместе с тем достижение международного консенсуса по структуре и редакции стандартов ИСО серии 9000 — это значительный шаг вперед по пути развития профессионализма в области менеджмента качества и обеспечения качества. Благодаря этим стандартам идеология качества проникла в международную стандартизацию.

Стандарты серии 9000 сразу же получили всемирное признание и стали одними из самых популярных документов ИСО¹. Успех стандартов ИСО серии 9000 стал подтверждением двух важных достижений их разработчиков:

- стандарты содержат проверенные временем концепции внутреннего руководства качеством и модели по внешнему обеспечению качества. На основе интегрированной архитектуры стандарты сгруппированы в легко запоминающуюся систему цифрового обозначения;

- стандарты удовлетворяют растущие потребности международного менеджмента качества и широко используются как универсальный инструмент оценки систем качества второй и третьей стороной.

Новая редакция ИСО 9001-2000 содержит почти все те же требования к системам менеджмента качества, что были в его предыдущей версии. Вместе с тем некоторые требования изложены отличным от прежнего образом. Наиболее заметные изменения касаются структуры стандарта, где на смену предыдущим «20 элементам» пришел так называемый «процессный подход». В кратком изложении процессный подход основан на концепции, согласно которой любой результат является следствием некоторого процесса, причем выходы одного процесса служат входами других.

Другое важное изменение — отмена стандартов ИСО 9002 и ИСО 9003. Для тех случаев, когда существующая в организации система менеджмента качества разработана на основе стандарта ИСО 9002—1994, в новой редакции предусмотрена концепция «разрешенных отступлений». Эта концепция позволяет внедрять стандарт ИСО 9001—2000, опуская некоторые требования, касающиеся преимущественно менеджмента качества при управлении разработками. Требования стандарта теперь распределены по пяти основным разделам:

¹ В России МС ИСО 9001, 9002 и 9003 приняты как ГОСТ 40.9001-88, ГОСТ 40.9002-88, ГОСТ 40.9003-88 и введены в действие с 1 января 1989 г. (при пересмотре этих стандартов в 1996 г. они получили обозначения ГОСТ Р ИСО 9001-96, ГОСТ Р ИСО 9002-96 и ГОСТ Р ИСО 9003-96).

- система менеджмента качества – раздел 4;
- ответственность руководства – раздел 5;
- менеджмент ресурсов – раздел 6;
- процессы жизненного цикла продукции – раздел 7;
- измерения, анализ и улучшение – раздел 8.

В стандарте появились некоторые новые требования. В частности, редакция 2000 г. устанавливает следующие подходы к разработке и функционированию систем менеджмента качества:

- стандарт требует уделять особое внимание проблемам удовлетворенности потребителей. Эта мысль проходит через весь стандарт, начиная с требования изучать запросы потребителей и заканчивая необходимостью мониторинга уровня их удовлетворенности или неудовлетворенности;

- новый стандарт содержит требование непрерывного совершенствования системы менеджмента качества. Это означает, что при выявлении соответствующих возможностей и при наличии необходимых ресурсов должны внедряться те доработки системы, обоснованность которых, с точки зрения совершенствования системы, может быть доказана;

- стандарт теперь четко и определенно указывает, что топ-менеджмент компании обязан принимать активное участие во внедрении и функционировании системы менеджмента качества. Он обязан устанавливать цели, задачи и политику в области качества, отвечать за планирование в этой области и обеспечение ориентированности организации на удовлетворение потребностей потребителей ее продукции, всеми способами демонстрировать свою приверженность качеству.

Стандарт содержит новые требования о:

- наличии в организации системы внутренних коммуникаций, которые позволяют немедленно доводить всю информацию, касающуюся системы менеджмента качества, до всех заинтересованных сторон;

- том, чтобы лица, которым поручено решение той или иной задачи, обладали достаточной для этого компетентностью;

- необходимости описания взаимосвязей производственного процесса с другими процессами;

- необходимости описания методов контроля процессов, являющихся объектами аутсорсинга¹.

¹ *Аутсорсинг* (outsourcing) – термин, обозначающий передачу организации некоторых, обычно непрофильных, областей деятельности специализированным компаниям. Он охватывает не только традиционные разработки и закупки комплектующих изделий и материалов, но и такие области, как бухгалтерский учет, обеспечение информационной безопасности, реклама и маркетинг, сбыт и распределение продукции и др.

Новым подходом к обеспечению качества стала концепция или философия Total Quality Management (TQM), чаще всего переводимая как «всеобщее (всеобъемлющее, тотальное) руководство качеством» или «всеобщее управление качеством»¹.

Всеобщий менеджмент качества и требования к аудиту

Стремление стимулировать производство товаров, не имеющих конкурентов на мировых рынках, инициировало создание нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Этот метод получил название «Управление тотальным качеством» (всеобщим, всеохватывающим).

Главная идея TQM: компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих — продукции, организации, персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса (рис. 1.9).

Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании. Как новый научно-практический подход к обеспечению качества современная концепция TQM

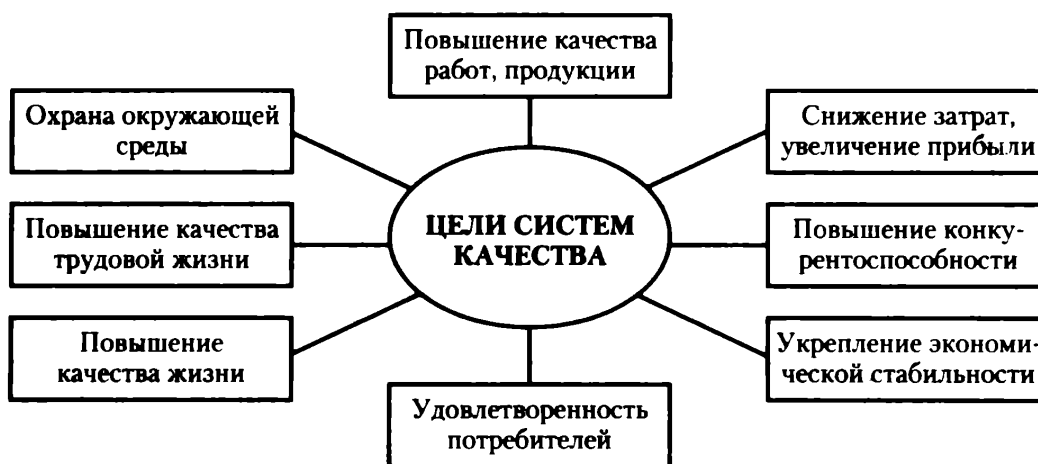


Рис. 1.9. Цели систем качества

¹ Более корректным был бы перевод TQM как «всеобщий менеджмент качества». Эту концепцию иногда называют менеджментом четвертого поколения.

сложилась в начале 1980-х гг. под воздействием идей Шухарта, Деминга, Джурана, Фейгенбаума, Исикавы и японского опыта применения методологии CWQS. Наибольшее распространение концепция получила в промышленно развитых странах (США, ФРГ, Великобритания, Швеция, Япония, Южная Корея, Тайвань). Однако при единстве идеологии, четко выраженной в названии концепции, в каждой стране она трактовалась по-своему, исходя из особенностей ее исторического развития и работ по менеджменту качества. Так, в США и Европе основной упор в TQM делается на культуре производства, а в восточных государствах — на статистических методах и групповой деятельности в области качества.

Первоначально многие западные компании разрабатывали модели TQM, состоящие из набора факторов и характеристик, которые компания рассматривала как ключевые элементы всеобщего менеджмента качества (рис. 1.10). Эти элементы обычно акцентировали внимание на отношениях с потребителем, непрерывном усовершенствовании и вовлечении всего персонала в работы по обеспечению качества.

Вторая веха в развитии концепции TQM — учреждение в 1987 г. Национальной премии за качество США (премии Малкольма Болдриджа). Положение о премии Болдриджа содержало многообразные критерии менеджмента качества на предприятии. По времени его учреждение совпало с введением стандартов ИСО серии 9000. В стандартах ИСО (и прежде всего, в ИСО 9004) нашли отражение многие подходы TQM, а сами стандарты ИСО оказали несомненное влияние на последующее развитие концепции TQM.

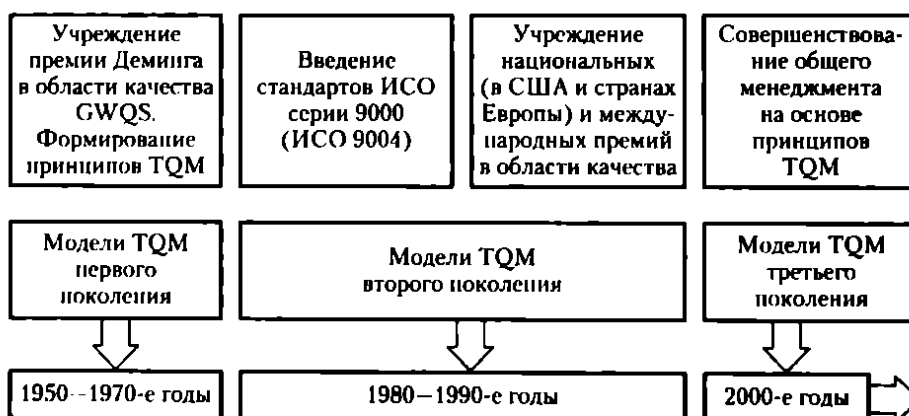


Рис. 1.10. Эволюция развития концепции TQM

В основу международных стандартов ИСО серии 9000:2000 легли восемь принципов менеджмента качества TQM:

1. Ориентация на потребителя.
2. Лидерство руководителя.
3. Вовлечение работников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход к менеджменту.
6. Постоянное улучшение.
7. Принятие решений, основанных на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Таким образом, концепция TQM и концепция стандартов ИСО не только не противоречат и не исключают друг друга, наоборот, взаимодополняют. Однако если стандарты ИСО предназначены для регулирования отношений между производителем и потребителем, то концепция TQM предназначена только для внутренних нужд производителя. Концепция стандартов ИСО отвечает на вопрос, что делать для обеспечения качества, концепция TQM — как это делать. Важно, что обе концепции опираются на результаты более чем 30-летнего послевоенного мирового развития теории и практики работ в области менеджмента качества и обеспечения качества.

Взаимоотношения общего менеджмента и менеджмента качества показаны на рис. 1.11.

Философия TQM («качество — основной критерий оценки работы всего предприятия») трактует качество в его широком экономическом и социально-психологическом смысле, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем. Если стандарты ИСО серии 9000 провозглашают достижение качества конечной целью, то концепция TQM рассматривает достижение качества как текущий процесс, где само движение столь же важно, как и конечная цель. Именно концепция TQM позволяет наиболее полно удовлетворять требования и запросы всех групп заинтересованных лиц, которые имеет предприятие, выступающее в роли поставщика.

Кроме решения чисто технических вопросов (входного контроля материалов, контроля готовой продукции, гарантийного обслуживания и т. д.), TQM включает:

- повышение квалификации персонала;
- управление человеческим фактором путем создания атмосферы удовлетворенности, заинтересованного участия, благополучия и процветания на фирме, фирмах-поставщиках, в сбытовых и обслуживающих организациях, у акционеров и потребителей;

- работу в области качества по методу межфункционального управления (Crossfunction Management);
- участие в национальных кампаниях по качеству;
- выработку политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной, экономической деятельности, принятие мер, обеспечивающих понимание на фирме политики в области качества);

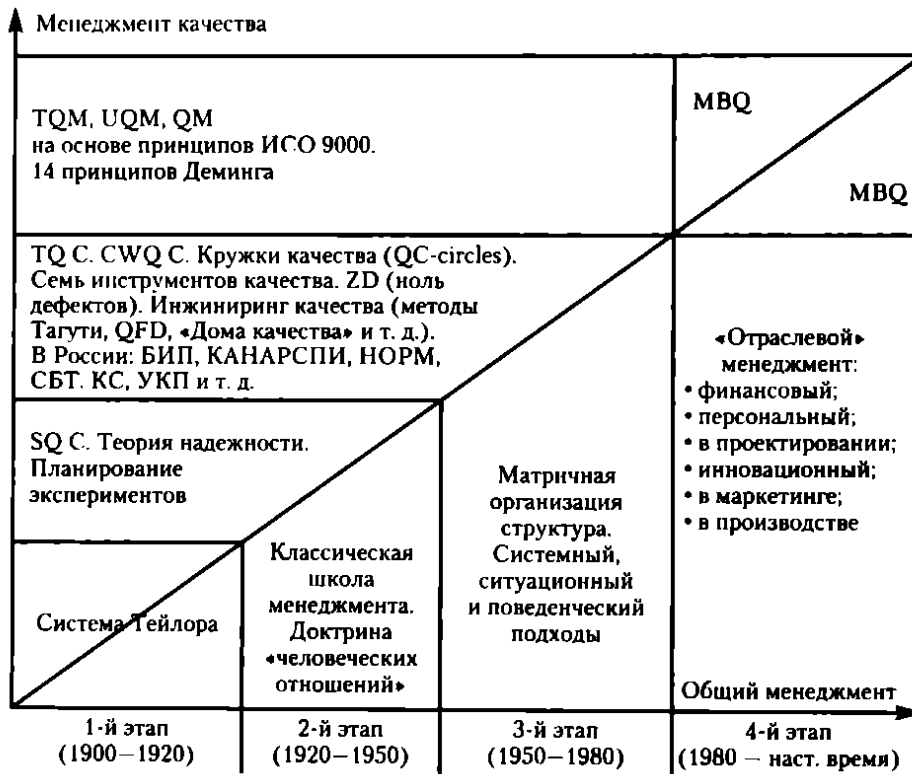


Рис. 1.11. Взаимоотношения общего менеджмента и менеджмента качества

MBQ – Management by Quality, менеджмент на основе качества; MBO – Management by Objectives, управление по целям; TQM – Total Quality Management, всеобщий менеджмент качества; UQM – Universal Quality Management, универсальный менеджмент качества; QM – Quality Management, менеджмент качества; TQC – Total Quality Control, всеобщий контроль качества; CWQC – Company Wide Quality Control, контроль качества в масштабе всей компании; QC – Quality Circles, кружки контроля качества; ZD – Zero Defect, «ноль дефектов»; QFD – Quality Function Deployment, развертывание функции качества; SQC – Statistical Quality Control, статистический контроль качества

- участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, совершенствование социальной атмосферы и информированность служащих;

- проведение мер по формированию культуры качества;
- подготовку управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества;

- возложение ответственности за деятельность в области качества на высшее руководство.

Согласно ИСО 8402, TQM — подход к менеджменту предприятия, нацеленный на качество, основанный на участии всех его работников и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителей.

Единого толкования концепции TQM на современном этапе ее развития нет, поскольку оно варьируется в зависимости от особенностей применяющих ее стран. Вместе с тем фундаментальные принципы, на которых базируется концепция TQM, признаются всеми специалистами вне зависимости от того, где концепция применяется. К числу принципов относятся:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;

- взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;

- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;

- комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;

- смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношении работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);

- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество — дело каждого);

- непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;

- концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;

- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;

- оптимизация соотношения в триаде «качество — затраты — время»;

- обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов;
- непрерывное улучшение качества (концепции Джурана, «Кайзен», «Кайрио»).

Методы и средства TQM

Концепция реализуется на предприятии благодаря применению набора методов и средств. К настоящему времени в мировой практике накоплен и продолжает постоянно расширяться такой арсенал этих методов и средств, который дает возможность любому предприятию использовать их для внедрения концепции TQM с учетом специфических условий развития этого предприятия. К числу наиболее известных, получивших широкое распространение в мире, следует отнести:

- круг Деминга;
- семь простых статистических методов;
- концепция «Точно вовремя» (Just-in-Time);
- развертывание функции качества (QFD);
- анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA);
- методы экспериментального проектирования Тагути;
- программа «ноль дефектов» (ZD);
- группы качества;
- формирование корпоративной культуры;
- реинжиниринг процессов;
- поддержка жизненного цикла продукции (CALIS);
- бенчмаркинг;
- модели делового сотрудничества и др.

Многие из перечисленных выше инструментов TQM не имеют прямого отношения к аудиту в целом и аудиту персонала в частности, но прямо воздействуют на показатели работы организации. Поэтому более детально рассмотрим два последних.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking — опорная точка) — поиск и отбор лучших методов работ, которые приводят к первоклассным результатам. Среди других методов менеджмента качества, появившихся в последние годы и быстро завоевавших признание, бенчмаркинг занимает особое место.

Содержание бенчмаркинга связано с действиями организации по сравнительной оценке своего состояния, производимой в случае, когда обнаруживается потребность в изменениях, т. е. это своего рода система изучения, отбора и внедрения передового опыта в той или

иной области. Цель бенчмаркинга — сопоставление с успешно функционирующими предприятиями, причем не обязательно с прямыми конкурентами, и на основе этого определение собственных путей развития и возможностей для совершенствования.

В центре внимания методологии бенчмаркинга находится лучшая практика: процессы, методы, подходы. При этом могут учитываться как производительность, так и качество продукции; как деятельность предприятия в целом, так и в отдельных частях.

В поисках лучшей практики применяются три вида бенчмаркинга. *Внутренний бенчмаркинг* в крупных компаниях позволяет выявлять резервы для совершенствования путем сопоставления между собой дочерних фирм и отделений. При *внешнем бенчмаркинге* производится сравнение компании с другими подобными фирмами. Объектом сравнения может быть как прямой конкурент, так и похожая компания, действующая в другой стране или на другом рынке. При *функциональном бенчмаркинге* одна или несколько функций данной компании (производство, маркетинг, исследования и разработки и т. д.) сопоставляется с аналогичными функциями компании, лидирующей в данном направлении независимо от того, в какой отрасли она специализируется.

Бенчмаркинг:

- позволяет предприятию внедрить лучшую практику работ в процессы своих подразделений, подвергшихся анализу;
- мотивирует сотрудников, чье творчество необходимо для реализации его результатов;
- прерывает сопротивление предприятия по отношению к изменениям: как показывает опыт, сотрудники более восприимчивы к новым идеям и их творческому воплощению, когда происхождение этих идей не было связано с собственной отраслью.

При бенчмаркинге могут иметь место технологические прорывы, которые иначе не были бы замечены и поэтому не могли быть использованы в собственной отрасли. В этом смысле гораздо важнее выявить лучшую практику работ в промышленности саму по себе, чем концентрироваться на получении сравнимых характеристик по затратам.

Процесс бенчмаркинга предусматривает:

- определение внутренних объектов для сравнения;
- выбор предприятия для сравнения;
- установление процедур и методов для сравнения;
- сбор и анализ полученных данных;
- выявление фактического уровня отставания от лучшей практики;

- оценивание перспектив внедрения предлагаемой лучшей практики на предприятии;
- представление результатов бенчмаркинга руководству и получение одобрения;
- разработка плана (программы) действий;
- реализация плана и оценивание его результатов.

Модель делового совершенства (модель TQM) – это системная совокупность критериев, основанных на принципах TQM и предназначенных для оценивания деятельности предприятия в области качества (рис. 1.12).

Первой такой моделью явились критерии национальной премии Японии за качество – премии имени Деминга, учрежденной в 1951 г. Положение о премии содержит 48 оценочных показателей, сгруппированных по следующим 10 критериям: политика в области качества; организация и управление деятельностью предприятия; обучение и распространение знаний в области качества; сбор, обработка и интерпретация данных о качестве; анализ проблем качества; стандартизация; контроль качества; обеспечение качества; результаты; пер-

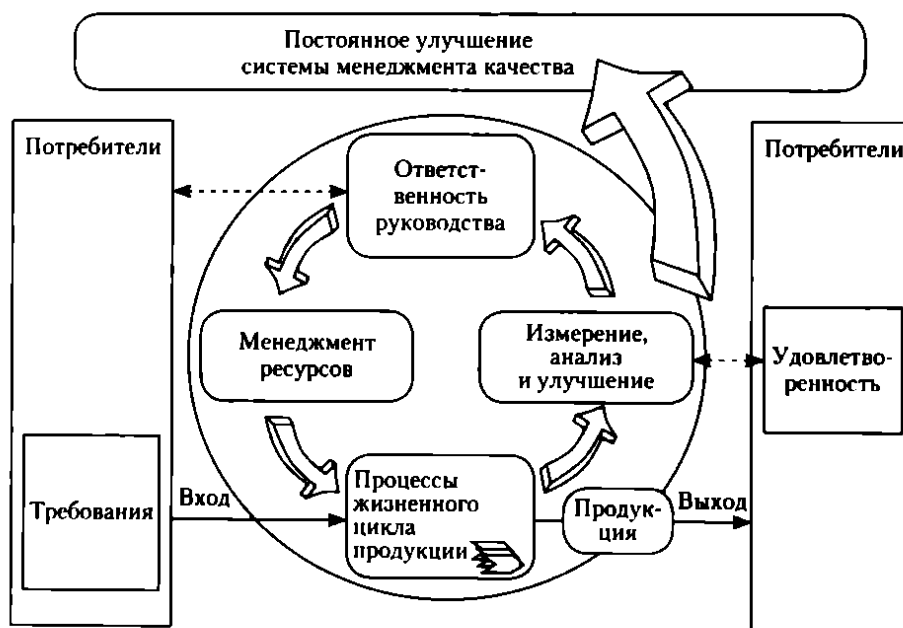


Рис. 1.12. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе:

—▶ деятельность, добавляющая ценность; - - - -▶ поток информации

спективное планирование в области качества. Оценка участников конкурса проводится по 100-балльной системе, для получения премии Деминга требуется набрать не менее 70 баллов.

Премия Деминга оказала серьезное воздействие на работы в области качества в Японии, но была мало известна широкой мировой научной общественности в течение более 35 лет. Осознание роли, которую сыграла премия Деминга в росте качества в Японии, привело специалистов США к учреждению в 1987 г. собственной широкопрофильной престижной премии, а именно — национальной премии за качество имени Малкольма Болдриджа. Цель этой премии — оказать помощь американским предпринимателям в осознании роли качества в достижении конкурентоспособности предприятия на мировом рынке и в овладении современными методами обеспечения качества. Премия Болдриджа присуждается ежегодно предприятиям-победителям на конкурсной основе. Оценка участников конкурса проводится по 1000-балльной системе по 32 показателям, сгруппированным по следующим критериям:

- роль руководства;
- информация и анализ;
- стратегическое планирование качества;
- использование человеческих ресурсов;
- управление процессами;
- результаты в области качества и хозяйственной деятельности;
- удовлетворение требований потребителей.

Анализ показывает, что требования к обеспечению качества в премии Болдриджа выше, чем требования стандартов ИСО серии 9000 первой версии.

Тремя годами позже учреждения премии М. Болдриджа Европейским фондом менеджмента качества была учреждена Европейская премия качества, которая первоначально представляла собой обогащенную версию американской премии. Европейская премия с ее системным взглядом на компанию сквозь призму TQM может рассматриваться как наиболее совершенная модель делового совершенства.

Цель Европейской премии качества в стимулировании и мотивации деятельности европейских компаний в повышении качества товаров и услуг. Оценка участников конкурса на соискание этой премии проводится по 100-балльной системе по 9 критериям. Графическая модель показана на рис. 1.13.

По каждому критерию Европейской премии качества установлены рекомендуемые и дополнительные оценочные показатели, количество которых приведено в табл. 1.9.

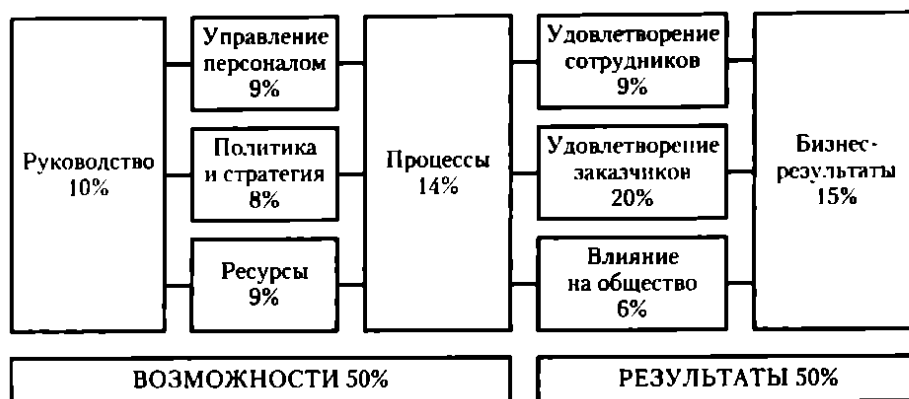


Рис. 1.13. Модель Европейской премии качества

Таблица 1.9

Количество оценочных показателей в Европейской премии качества

Критерии	Количество оценочных показателей	
	рекомендуемых	дополнительных
Роль руководства	23	
Менеджмент персонала	19	
Политика и стратегия	16	
Ресурсы	17	
Процессы	19	11
Удовлетворение сотрудников	15	5
Удовлетворение заказчиков	24	5
Влияние на общество	13	5
Результаты бизнеса	21	
Итого	160	26

Введение Европейской премии за качество инициировало учреждение национальных премий в области качества во многих странах мира. В 1996 г. введена подобная премия в России¹. Прототипом для российской премии послужила европейская модель. Однако состав

¹ Первый конкурс на соискание Премии Правительства РФ в области качества состоялся в 1997 г. Его лауреатами стали 6 из 68 участвовавших организаций. Учредители Европейской премии по качеству руководствовались принципом – премия должна вручаться самому лучшему из конкурсантов. Первой ее получила «Рен Ксерокс Лимитед».

основных критериев и оценочных показателей, их формулировки были увязаны с отечественным опытом работ по обеспечению качества. Критерии премий можно разбить две группы.

Первая группа характеризует то, *как* организация добивалась результатов в области качества, *что делается для этого (возможности)*, и включает в себя следующие критерии:

- роль руководства в организации работ;
- планирование в области качества;
- использование потенциала работников;
- рациональное использование ресурсов;
- управление технологическими процессами и процессами выполнения работ.

Вторая группа характеризует то, *что достигнуто (результаты)* и включает в себя следующие критерии:

- удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг);
- удовлетворенность персонала работой в организации;
- влияние организации на общество;
- результаты работы организации.

Оценка участников конкурса на соискание российской премии ведется по 1000-балльной системе, включающей 9 основных критериев деятельности предприятия и 160 оценочных показателей. В сумме баллов российской премии самая большая доля отводится характеристике удовлетворенности потребителей. Графическое изображение модели российской премии в области качества показано на рис. 1.14.

Сопоставляя результаты оценки по данным критериям различными группами работников, организация как бы проводит внутренний аудит своей деятельности. Его результаты становятся основой для принятия соответствующих решений в разных областях деятельности организации, включая:

- повышение эффективности, производительности и внутренней координации работы организации;
- выявление задач в области качества, стоящих перед организацией и обеспечение ее ориентированности на интересы потребителей;
- придание существующим и потенциальным потребителям уверенности в возможностях, которыми располагает организация;
- достижение и поддержание требуемого качества продукции или услуг, отвечающих выявленным или предполагаемым нуждам потребителей;
- создание основ для сертификации системы;
- установление исходного уровня для ее непрерывного совершенствования.

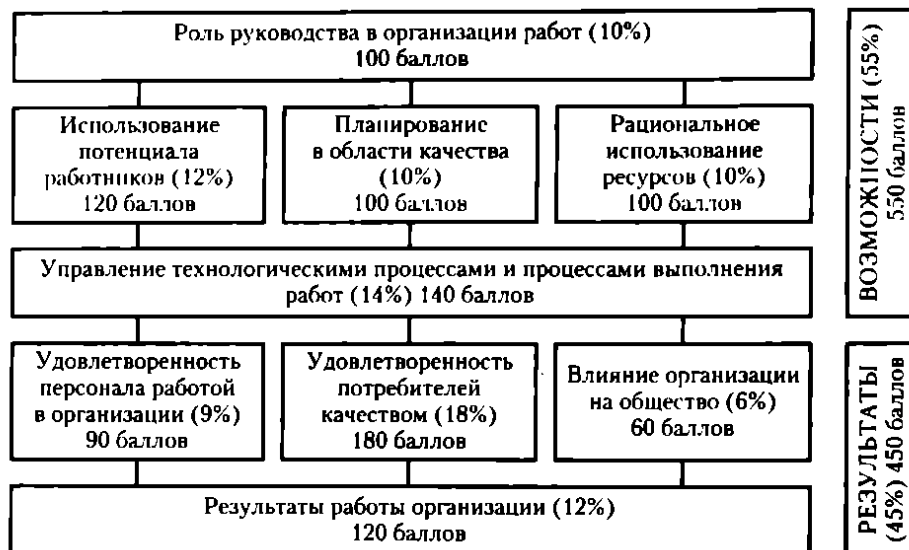


Рис. 1.14. Критерии Премии Правительства РФ в области качества (в баллах)

В III Всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности», проводившемся в 2001 г., приняло участие около 1000 организаций из 76 субъектов Российской Федерации. Его основные критерии приведены в приложении 6.

Премии по качеству призваны выделять и награждать предприятия-лидеры и ориентировать остальных на полную ликвидацию или сокращение своего отставания от них (рис. 1.15).

Так как это премии не за высокое качество каких-либо отдельных конкретных видов продукции, а за результаты всей деятельности предприятия и за сам подход к качеству, ее критерии представляют собой образцовые модели TQM¹. Недаром Европейская модель TQM

¹ Основанный в 1996 г. в Чикаго Всемирный совет по качеству (World Quality Council – WQC) учредил всемирную премию в области качества для предприятий, которые стремятся повысить качество своей продукции и берут на себя обязательство постоянно совершенствоваться в этом с целью служить примером другим предприятиям. Комитетом по присуждению премии подготовлено и выпущено специальное пособие, содержащее 100 принципов менеджмента качества, позволяющих повысить качество на любом предприятии. Все принципы сгруппированы в 10 блоков: культура удовлетворения клиента, стратегия информационной политики, бенчмаркинг, информация и анализ данных, лидерство и участие в управлении, планирование и принятие решений, кадровая политика, постоянное повышение квалификации, системы производства и управления, осознание результатов производства.

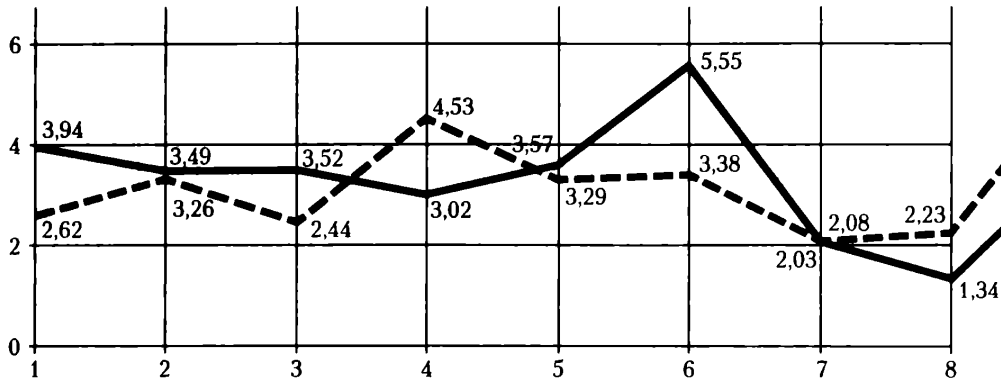


Рис. 1.15. Сравнительные результаты самооценки деятельности ЗАО «Атомстройэкспорт» руководством и сотрудниками (по критериям российской премии по качеству):

1 – роль руководства; 2 – политика и стратегия; 3 – управление персоналом; 4 – управление ресурсами; 5 – процессы; 6 – удовлетворение потребностей; 7 – удовлетворение сотрудников; 8 – влияние на общество

————— сотрудники; - - - - - руководство

получила в последнее время название «Европейская модель превосходства в бизнесе».

Модели TQM:

- дают возможность предприятиям провести самооценку своей деятельности и далее посредством бенчмаркинга сравнить ее с признанным лучшим опытом работы;
- показывают, что только комплексный учет всех аспектов деятельности предприятия позволяет надеяться на продолжительный успех. Удовлетворение потребителя, удовлетворение персонала предприятия и положительное воздействие на общество выступают лишь как следствие политики и стратегии менеджмента, нацеленного на достижение лучших результатов предприятия в рыночных условиях;
- побуждают предприятия к постоянному совершенствованию, поскольку те, кто этим пренебрегает, не просто остается на прежнем месте, а начинает отставать.

Самооценка и ее роль в развитии и совершенствовании менеджмента качества

С принятием в 1987 г. международных стандартов ИСО серии 9000 введены в действие единые для всех организаций международно признанные правила менеджмента качества. По мере все более мас-

штабного внедрения систем качества начинается период переоценки ценностей и совершенствования методологии менеджмента качества.

Одним из направлений является такое совершенствование менеджмента качества, как самооценка. Одной из ее форм является сертификация – внешняя оценка системы менеджмента качества третьей стороной. Ее проведение вызвано заботой об имидже фирмы, стремлением «хорошо выглядеть» в глазах клиентов и общества.

Проведение внутренней оценки обусловлено стремлением улучшить управляемость и эффективность всей организации, а также стремлением найти и устранить недостатки до того, как их обнаружат клиенты, конкуренты или аудиторы органа по сертификации.

Главные содержательные аспекты самооценки:

- развитие персонала (обучение, мотивация развития потенциала, коммуникация, делегирование полномочий);
- учет интересов всех заинтересованных сторон – потребителей, персонала, поставщиков и субподрядчиков, собственников, инвесторов, всего общества в целом и даже конкурентов;
- управление процессами.

На рис. 1.16 представлена структура показателей самооценки организации (на примере Российского морского регистра судоходства – РМРС), которая учитывает модели самооценки и процессного подхода. Методологической базой такой самооценки является модель Премии Правительства Российской Федерации в области качества в сочетании с элементами самооценки и с требованиями МС ИСО серии 9000:2000.

Аудит, как инструмент самооценивания, может быть внутренним и внешним. *Внутренний аудит*, или аудит первой стороной, проводится сотрудниками предприятия или от его имени. Аудит осуществляют сотрудники, не несущие прямой или косвенной ответственности за работу проверяемых подразделений.

Внешний аудит проводится внешними по отношению к предприятию организациями – заказчиком продукции или, например, органом сертификации. Когда аудит осуществляется заказчиком продукции, он называется аудитом второй стороной.

Практикуются следующие формы аудита второй стороной:

- полный аудит на соответствие определенному стандарту;
- частичный аудит, касающийся какого-либо аспекта деятельности предприятия;
- вспомогательный аудит, проводимый заказчиком при наличии нескольких претензий на заключение контракта;
- аудит соблюдения требований контракта.

Внешний аудит, проводимый независимой от предприятия и заказчика организацией, называется аудитом третьей стороной. Данный вид аудита используется при сертификации.

Из рассмотренных видов аудита качества наибольшую степень подтверждения обеспечивает аудит третьей стороной, что обуславливается его масштабностью, глубиной и более высокой квалификацией проводящих его специалистов.

Участниками аудита системы качества, согласно ИСО 10011-1, являются: заказчик, аудируемая организация или аудируемое



Рис. 1.16. Структура самооценки Российского морского регистра судоходства

подразделение, аудитор и главный аудитор. Главный аудитор (руководитель аудита) несет полную ответственность за все этапы аудита. Он должен быть компетентным и опытным в области общего руководства качеством, а также должен быть наделен полномочиями принимать окончательные решения в спорных ситуациях, возникающих в ходе аудита.

Схема взаимодействия участников аудита системы качества показана на рис. 1.17.



Рис. 1.17. Схема взаимодействия участников аудита системы качества

При формировании методического обеспечения деятельности аудиторов могут быть использованы подходящие, но разработанные за пределами предприятия правила и методические процедуры.

Процесс проведения внутреннего аудита описан в шести документах системы качества:

- СТП СК 9001.24-2000 «Внутренний аудит СК. Организация проведения»;
- МО СК 9001.01-98 «Методика проведения внутреннего аудита»;
- ИК СК 9001.01-98 «Порядок проведения аудита на основе использования опросного листа»;
- ИК СК 9001.08-98 «Эксперт-аудитор СК»;
- ИК СК 9001.09-98 «Главный эксперт-аудитор СК»;
- ИК СК 9001.10-99 «Аттестация внутренних экспертов-аудиторов».

Годовой план текущих аудитов системы качества разрабатывается службой качества и утверждается руководителем предприятия. Планирование конкретных аудитов может осуществляться по следующим вариантам:

- «вертикальный аудит», т. е. аудит запланированных мероприятий по всем элементам системы качества, выполняемых в конкретном подразделении предприятия (например, в отделе главного технолога);

- «горизонтальный аудит», т. е. аудит запланированных мероприятий по определенному элементу системы качества (например, ответственность руководства) в различных подразделениях предприятия. Достоинством этого варианта является возможность оценить взаимодействие различных подразделений при функционировании любого элемента системы качества.

Выбор варианта связан с организационными соображениями, взятыми за основу при планировании. Так, на этапе разработки системы качества и доведения ее до требований определенного стандарта ИСО целесообразно использование первого варианта, в дальнейшем – второго.

Представим описание четырех методов оценивания в четырех областях: функционирование TQM, оценивание кадровой политики, использование и приложения инструментов и методик, а также организация и менеджмент процесса проектирования и разработки новых изделий. Эти методы можно использовать для поддержки массива данных, требуемых моделью европейского фонда управления качеством (EFQM) и американской премией за качество М. Болдриджа (MBNQA).

Большинство признанных методов самооценивания и инструментов аудит нацелены на анализ деятельности организации и ее результатов и сравнение их с заранее заданной моделью, служащей некой точкой отсчета или эталоном системы. Таким способом можно оценить прогресс в удовлетворении требований к совершенству бизнеса. Подобная оценка фокусируется на выявлении требуемых усилий и имеющихся возможностей улучшения в отношении некоторого набора заданных критериев. Кроме общепризнанных моделей, существуют другие инструменты оценки элементов TQM и различных аспектов деятельности организации.

Они включают:

- аудит как инструмент поддержки TQM;
- аудит как инструмент самооценивания кадровой политики в среде TQM;
- метод оценивания эффективности инструментов и технических приемов в управлении качеством, а также метод оценивания, относящийся к организации и менеджменту разработки новых изделий.

Эти инструменты дополняют методы самооценивания на соответствие модели EFQM. Покажем, как применяются эти инструменты.

Аудит как инструмент поддержки всеобъемлющего управления качеством (TQM)

Назначение данного инструмента – выявить факторы, влияющие на функционирование TQM; выявить конкретные предопределенные факторы, которые, считается, могут оказать пагубное воздействие на TQM. Компании часто с неохотой берутся за борьбу с такими недостатками, поскольку их устранение требует действий, имеющих далеко идущие последствия. Упомянутые факторы исследуются в рамках пяти категорий: внутренняя/внешняя среда; стиль управления; кадровая политика; организационная структура и процесс перемен (табл. 1.10).

Рассматриваемый инструмент может быть использован внешним агентством или самой организацией в режиме самооценивания. Интервью, длительностью примерно в один час, следует проводить с сотрудниками организации, представляющими некий срез организаци-

Таблица 1.10

Категории и факторы, «подпирающие» TQM

Внутренняя/ внешняя среда	Стиль управления	Политика	Организационная структура	Процесс перемен
<p><i>Внешняя среда:</i> А. Конкуренция. Б. Набор, обучение и содержание кадров</p> <p><i>Внутренняя среда:</i> А. Фокус на потребителя. Б. Инвестиции. В. Фактор «страха»</p>	<p>А. Трудовые отношения. Б. Отношения управляющих с работниками</p>	<p><i>Области, в которых политика может препятствовать TQM:</i> А. Кадровая политика. Б. Финансы. В. Техническое обслуживание. Г. Производство</p>	<p>А. Позиционирование отдела качества. Б. Барьеры между отделами, функциональными подразделениями и сменами. В. Каналы связи. Г. Гибкость и охват работ. Д. Структура надзорных органов</p>	<p>А. Инфраструктура для улучшений. Б. Образование и обучение. В. Команды и дух коллективизма. Г. Процедуры. Д. Система управления качеством. Е. Инструмент и технические приемы управления качеством</p>

онной иерархии. Число интервьюируемых может колебаться от 10 до 20 человек и зависит от размера организации. При отборе интервьюируемых людей нужно уделять внимание тому, чтобы в их число попали приверженцы TQM, поскольку они более склонны к выявлению отрицательных влияний. Нужно поощрять интервьюируемых высказывать собственные взгляды на факторы, влияющие на TQM. Используя сказанное как руководящие указания, можно исследовать все факторы, входящие в каждую из пяти упомянутых категорий (см. табл. 1.10).

Ниже описывается, как оценивается такой фактор, как доверие к руководству, в категории перемен, в частности, степень доверия к высшему уровню руководства. Недостаток доверия может быть вызван:

- неуспехом прежних инициатив по TQM;
- неспособностью доводить проекты до их завершения;
- расхождением между словом и делом;
- сменой руководителей и противоречивостью приоритетов.

Фактор доверия учитывает также влияние на TQM тех менеджеров, которые противятся переменам и склонны подавлять усилия по непрерывному улучшению. Здесь уместны следующие вопросы:

- Насколько вы уверены, что руководство серьезно относится к TQM? Существует ли стабильность на верхушке организации?
- Насколько эффективно руководство расставляет приоритеты среди различных инициатив по улучшению деятельности организации?
- Блокируют ли работники организации инициативы по улучшению?
- Уверены ли вы в том, что руководство сумеет изменить отношение и поведение людей, противящихся улучшениям?

По завершении интервью нужно составить отчет, в котором подытоживаются полученные результаты для каждого из факторов. Затем проводится полдневный семинар, на котором обсуждаются полученные результаты и формулируются рекомендации, призванные помочь организации разработать план мероприятий по преодолению выявленных трудностей. Среди приглашенных на семинар должны быть проинтервьюированные сотрудники, представители высшего руководства и некоторая выборка работников со всех уровней организации. Представляя результаты, следует обратить внимание на то, как воспринимают люди отчет о трудностях. Если высшее руководство сочтет что-то некорректным, оно должно указать, как это изменить. Интерпретация результатов имеет решающее значение. Поскольку вопросник, с помощью которого намечаются планы позитивных дей-

ствий в будущем, имеет негативную направленность, важно позаботиться о том, чтобы исходом сообщения не стал поиск виновных.

Данный инструмент оказался успешным при выявлении ряда факторов, стопорящих TQM, и помогает руководству установить некоторые фундаментальные причины проблем, а не просто увидеть симптомы. Опытное применение инструмента показывает, что его актуальность и ценность зависят от состояния TQM и готовности руководителей реагировать на выявленные проблемы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что является объектом аудита?
2. Дайте характеристику организации как системе.
3. Каковы атрибуты современной организации?
4. Дайте определение следующим понятиям: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия. В чем их сходство и различия?
5. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
6. Почему возникла потребность в институте аудита в России?
7. Каковы основные принципы аудита и какими нормативными документами аудитор должен руководствоваться в своей работе?
8. Что такое «аудиторские стандарты»? Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований российских и международных стандартов?
9. Каковы виды работ и задачи внутреннего аудита?
10. Назовите возможные направления аудита.
11. Что такое аудит, управленческий учет, аудит персонала?
12. Какие вопросы должен исследовать аудитор в процессе проверки? Кто определяет перечень вопросов?
13. Для чего проводится государственный аудит?
14. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
15. В чем суть понятия «менеджмент качества»?
16. Дайте характеристику концепции стандартов ИСО 9000.
17. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
18. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
19. Аудит как инструмент поддержки TQM.

Часть 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ¹

2.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Систематическое проведение независимой оценки готовности фирмы к эффективному функционированию особенно важно перед приобретением предприятия или его целевом инвестировании. Для этого необходимо проделать обязательные процедуры, гарантирующие потенциальному инвестору эффективность и надежность вложения средств. Как правило, проверяются:

- финансово-экономические показатели (финансовое состояние, прошлая и текущая результативность, потенциал роста, ценовая политика, доля занимаемого рынка и т. д.);
- юридическая «чистота» (оформление прав собственности в соответствии с законодательством и т. п.);
- техническая экспертиза основных средств.

Зарубежный и отечественный опыт приватизации крупных государственных компаний показывает: очень важно проверять качество менеджмента, т. е. эффективность системы управления предприятием, уровень квалификации высшего и среднего управленческого звена, адекватность функционирующей системы управления персоналом стратегии, целям и задачам организации.

Для оценки степени эффективности управления с середины 1990-х гг. в мировой практике стала использоваться методология управленческого аудита.

Управленческий аудит — это диагностическое исследование управленческих технологий с целью определения их фактической эффективности и внесения необходимых корректировок в управленческий процесс на основе методологии аудиторской деятельности и разработанных рабочих заданий.

¹ При написании данной главы использованы материалы, предоставленные к.э.н. С. А. Сухаревым.

Американский менеджмент определяет управленческий аудит как «вид консультационных услуг в помощь клиенту для повышения эффективности использования его мощностей и ресурсов и достижения намеченных целей»¹.

Управленческий аудит – это диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией. Выделяют следующие этапы этого процесса:

- оценка текущего состояния эффективности управления;
- оценка результатов эффективности в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах (статика) и в форме эффективности конкретной деятельности работы по управлению (динамика);
- определение требуемых характеристик деятельности по управлению в организации на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу на основе формирования стандартов, нормативов эффективности системы управления, необходимых результатов эффективности, соответствующих своими характеристиками системе ситуационных условий;
- формирование плана необходимых действий для движения от текущего состояния эффективности к нормативному посредством сравнения фактического состояния исследуемой функции с нормативным, стандартным, утвержденным состоянием. Формирование плана предполагает определение состава мероприятий, позволяющих усилить практику управления организации. Затем разрабатывается детальная стратегия совершенствования управления, интегрирующая в себе различные направления оптимизации, направленная на обеспечение максимальной долгосрочной эффективности организации в целом;
- практическая реализация плана совершенствования управления организацией. Деятельность по практической реализации рекомендаций по результатам аудита может быть названа аудиторской только условно, поскольку в большинстве случаев предполагает потерю независимости и размывание специализации (профессионализма) аудитора в области диагностического исследования, а значит, не будет отвечать требованиям аудиторских стандартов.

Схематически роль управленческого аудита в процессе совершенствования управления представлена на рис. 2.1.

Сущность управленческого аудита в основном совпадает с традиционным финансовым аудитом (отличие лишь в объекте проверки).

¹ Робертсон Дж. Указ. соч. С. 6.

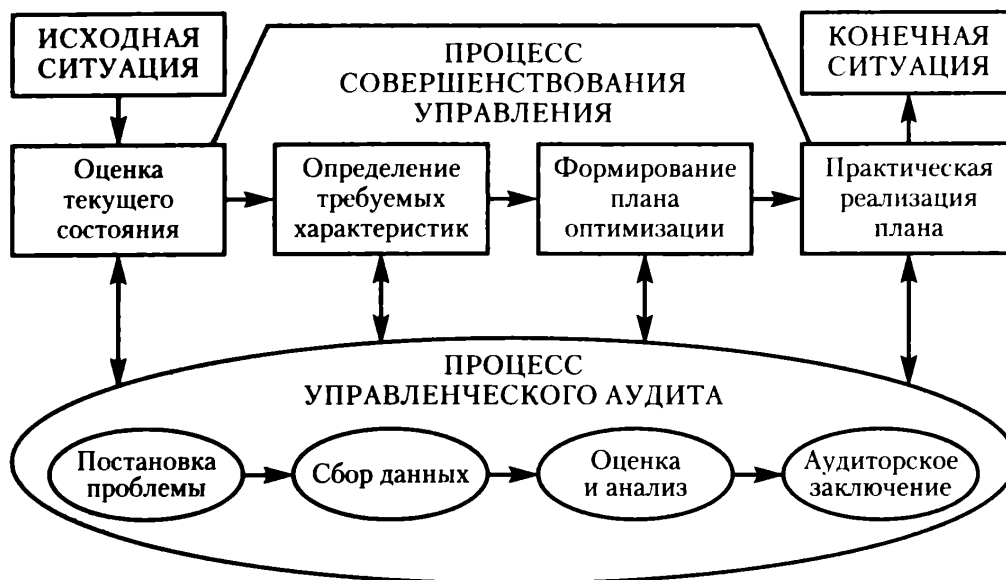


Рис. 2.1. Роль методов управленческого аудита в совершенствовании управления:

- процесс совершенствования и аудита;
 ↔ использование в процессе совершенствования управленческого аудита

Поэтому управленческий аудит осуществляется с использованием тех же принципов, стандартов и в тех же формах проведения проверки. Однако методология проведения управленческого аудита имеет свою специфику.

В области управленческих технологий нет таких жестких законодательных установок, как в финансах. Критерием эффективности управленческих технологий выступает соответствие характеристик работы организации требованиям конкурентной борьбы.

В ходе оценки системы управления проверяется:

- комплексность процедур по отслеживанию ситуации на рынке, стратегическому целеполаганию и тактическому планированию;
- распределение областей (зон) ответственности среди высшего руководства и функциональных обязанностей между подразделениями;
- информационное взаимодействие между сотрудниками в рамках выполнения основных бизнес-процессов;
- наличие и качество стандартов выполнения работ по производству, поставке и реализации продукции.

Управленческий аудит должен дополняться анализом эффективности управления человеческими ресурсами, в ходе которого

оценивается *система управления персоналом (СУП)*, т. е. степень адекватности кадровой политики системе управления, включая механизмы стимулирования персонала, поиска и подбора, развития, корпоративной культуры и т. п. Так возник и начал развиваться сначала в рамках управленческого аудита, а вскоре и самостоятельно аудит персонала (кадровый аудит).

Основная цель управленческого аудита – оценка уровня готовности предприятия и его сотрудников к эффективной работе в условиях рынка. На основе этой оценки разрабатывается программа проведения изменений, проводится расчет затрат, необходимых для реорганизации системы управления предприятием, привлечения новых или переобучения имеющихся кадров.

При проведении управленческого аудита оцениваются:

- текущая стратегия предприятия, включая положение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и сотрудниками, реализация стратегических целей;

- технология бизнес-процесса, т. е. процесса производства и реализации каждого продукта (товара или услуги) предприятия. Оценка технологии включает анализ выполнения основных частей бизнес-процесса: анализ потребительских свойств продукта, его проектирование, приобретение комплектующих, производство, контроль качества, реализация и послепродажное сопровождение, анализ себестоимости продукта, его качества и методики ценообразования;

- технология выполнения ключевых функций управления предприятием в целом, включая функции анализа рынка, стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, распределения финансов и учета движения денежных средств, проведения кадровой политики и т. д.;

- структура управления компанией, т. е. взаимосвязь между процедурами, составляющих бизнес-процессы и ключевые функции управления. В ходе оценки анализируется модель управления, четкость разделения на функциональные и профильные подразделения, структура административного подчинения и функционального взаимодействия, схема информационных потоков, а также их соответствие стратегии и модели управления;

- процедуры (бизнес-процессов и ключевых функций), структуры управления, а также их соответствия стратегии и модели управления составляются рекомендации по изменениям в процедурах и структурах для повышения эффективности менеджмента организации.

Управленческий аудит строится на получении, анализе и синтезе информации о деятельности организации для определения возможностей повышения ее эффективности. Для определения возможностей повышения эффективности организации изучаются применяемые в ней управленческие технологии.

Результаты первого в истории любого предприятия управленческого аудита могут оказать шокирующее воздействие, возможен «эффект вытеснения», когда руководство предприятия отказывается видеть вскрытое реальное состояние управленческих технологий. Подобная ситуация наблюдалась в 1993—1996 гг. при проведении финансового аудита — объем недостатков бухгалтерского учета шокировал. Однако управленческая воля, признание во вскрытых аудитом недостатках возможностей оптимизировать работу предприятия, позволили переломить ситуацию в технологиях бухгалтерского учета. Сейчас эти технологии более или менее налажены и финансовые аудиторы вскрывают частные нарушения. Появление управленческого аудита бросает руководителям предприятий новый вызов. Принять его — значит добиться долгосрочной эффективности предприятия; отказаться — поставить предприятие под риск вытеснения с рынков.

Управленческий аудит нацелен на выявление факторов роста текущей и долгосрочной эффективности организации за счет максимизации объемов и рентабельности продаж и минимизации затрат. Одна из задач управленческого аудита — определить, почему та или иная организация сама не вскрывает существующие возможности роста эффективности (в том числе преодоление ограничений эффективности) и не реализует их. Предоставляемая по результатам управленческого аудита информация (обычно в форме аудиторского заключения) конфиденциальна и должна быть защищена от несанкционированного доступа. Заключение содержит определения недостатков в управленческих технологиях и выборочные примеры их проявлений. Перед управленческим аудитом не стоит задача раскрытия всех следствий имеющихся недостатков, которые могут быть вызваны совокупностью упущений в управленческих технологиях.

Управленческий аудит — последовательный процесс выявления недостатков — от оказывающих большое влияние на долгосрочную эффективность организации до ошибок в текущих рабочих операциях. Он прекращается при обнаружении такого объема недостатков, без устранения которых нет смысла в дальнейших поисках. Это обусловлено тем, что реализация вскрытых возможностей позволит ради-

кально изменить ситуацию¹, а дальнейшее совершенствование в любом случае потребует нового исследования. Даже частичная реализация оптимизационных возможностей обеспечит долгосрочную эффективность организации посредством системы самонастройки управленческих технологий под изменяющиеся внешние условия.

Процесс предполагает непрерывный контроль над внедрением стратегии и получение через организованную обратную связь необходимой информации. Процесс контроля через идентификацию и изучение показателей эффективности деятельности предприятия и реакции внешней среды предоставляет полезную информацию для стратегических действий в следующих сферах:

- определение позиции предприятия в сравнении с его конкурентами и лидерами рынка;
- проверка адекватности краткосрочных и долгосрочных целей и задач;
- определение и улучшение стратегии, имеющей наибольшие шансы на успех;
- обеспечение выполнения критичных процессов для успеха компании и ее конкурентоспособности на рынке;
- обеспечение использования технологий, адекватных для поддержания (или достижения) позиции на выбранных рынках;
- оценка таких критических элементов для успеха на рынке, как структура, цены, производительность, номенклатура продукции или услуг;
- оценка возможностей поставщиков;
- идентификация ключевых факторов для достижения лидирующей позиции на рынке.

Для определения индикаторов и установления стандартов производительности рекомендуется принять *концепцию разрыва в уровнях производительности*, согласно которой желаемый «позиционный» уровень постоянно изменяется в зависимости от требований рынка. Отсутствие реакции на изменения рынка приводит к тому, что компания, обладая в определенный момент времени конкурентным преимуществом, может его утратить. Для проведения оценки внедрения стратегии необходимо определить:

- временные рамки;
- внутренние и внешние источники требуемых данных;
- методы и механизмы получения и оценки этих данных.

¹ *Ситуация* – это конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на организацию в данное конкретное время.

Первоначальная оценка производится с использованием внутренней информации как более доступной; на втором этапе учитывается информация, поступающая в компанию извне, в том числе доступные статистические показатели или данные о внешней среде, собранные непосредственно персоналом. Детализация процесса контроля за исполнением стратегических планов должна подразделяться на две составляющих: оценку количественных (монетарных) и качественных показателей деятельности (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Детализация процессов контроля исполнения стратегических планов предприятия

Стратегический подход к управлению отечественными предприятиями весьма перспективен ввиду того, что инструментарий стратегического менеджмента рассчитан на работу в условиях экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, что характерно для российской экономики. Более того, в условиях глобализации и прихода на отечественный рынок зарубежных производителей российские предприятия должны использовать не менее эффективные методы управления своей деятельностью, достижения и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ.

Перечень недостатков формируется на основе сопоставления фактической ситуации с «идеальной» для выявления максимального числа возможностей совершенствования, хотя достижение идеального состояния на практике нереально. Для стимулирования обсуждения существующей ситуации могут быть выделены как спорные вопросы, так и абстрактные замечания (нереальные для устранения в ближайшей перспективе).

В рамках аудиторского заключения (на основе методологии управленческого аудита) обосновывается внедрение требуемых управленческих технологий. После проверки аудиторская фирма может сопровождать внедрение уточненных или отсутствующих технологий, проводить дальнейшее консультационное обслуживание (уточнение, проработка технологий), обучение персонала организации-клиента и содействовать контролю эффективности нововведений.

2.2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Управленческий аудит основан на методологии ситуационного подхода к управлению, при котором специфика и формы исследования в основном определяются характером объекта и предметом аудита.

Порядок привлечения аудитора к проверке

Право выбора аудитора предоставлено экономическому субъекту. Как правило, оформляется официальное предложение аудиторской фирме о желании привлечь ее для проведения аудиторской проверки. В случае согласия аудитор направляет письмо-обязательство клиенту, в котором документально подтверждает свое согласие с поставленной задачей аудита, степенью ответственности перед клиентом и формой представления заключения.

После обмена письмами между аудиторской фирмой (аудитором) и экономическим субъектом заключается двухсторонний договор. В договоре должны быть указаны:

- предмет договора и обязанности сторон;
- сроки и место проведения аудиторской проверки;
- стоимость работ и порядок расчетов;
- порядок сдачи-приемки работ;
- ответственность сторон;
- конфиденциальность;
- разрешение споров;
- прекращение договора ранее намеченного срока;
- форс-мажорные обстоятельства;
- прочие условия;
- срок действия договора и юридические адреса сторон.

Условия договора и содержание поручения не должны противоречить требованиям Федерального закона «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации» и Гражданскому кодексу РФ.

К договору прилагается протокол соглашения о договорной цене на проведение аудиторской проверки.

Управление аудитом (контроль за качеством и обеспечение эффективности аудита)

Управленческий аудит как вид деятельности требует эффективного управления на всех его этапах.

Эффективный аудит проводится по плану, предполагающему определение ситуационных условий и требуемых результатов, необходимых действий и методов их осуществления, обеспечивающих чувствительность к происходящим изменениям. На каждом этапе работы важно определить степень и форму участия клиента.

Эффективность управленческого аудита зависит от профессионализма проводящих его специалистов. Аудиторская фирма должна придерживаться политики и процедур контроля качества, призванных обеспечить проведение всех аудиторских проверок в соответствии с международными и национальными аудиторскими стандартами, сложившейся практикой.

Характер, сроки и сфера применения политики и процедур контроля качества зависят от размера и характера деятельности аудиторской фирмы, ее географического расположения, организационной структуры, экономических показателей. Соответственно, политика и процедуры, принятые отдельными аудиторскими фирмами, могут варьироваться, как и объем результирующей документации. Пример процедуры контроля качества представлен в приложении 7.

Цели политики контроля качества, которые должны быть приняты аудиторской фирмой, обычно включают:

- *профессиональные требования*¹ — персонал фирмы должен придерживаться принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения;
- *навыки и компетентность* — персонал фирмы должен состоять из сотрудников, владеющих аудиторскими стандартами и придерживающихся их, а также обладающих профессиональной компетентностью, необходимой для выполнения ими обязанностей с надлежащей добросовестностью;

¹ См.: Кодекс этики Международной федерации бухгалтеров. New York: ICAR,

- *поручение заданий* — аудиторская работа должна быть поручена сотрудникам, имеющим техническую подготовку и профессиональные знания, необходимые в данных условиях;

- *делегирование полномочий* — необходимо в достаточной мере направлять работу, осуществлять надзор и проверку работы на всех уровнях, чтобы обеспечить достаточную уверенность, что выполненная работа соответствует надлежащим стандартам качества;

- *консультирование* — в случае необходимости следует проводить консультации со специалистами (как внутри, так и вне фирмы), обладающими соответствующими знаниями;

- *клиентская база* — необходимо постоянно проводить оценку потенциальных и анализ текущих клиентов. При решении вопроса о работе с новым клиентом или о продолжении сотрудничества с ним надо исходить из соображений независимости фирмы, ее способности предоставлять услуги надлежащим образом и честности руководства клиента;

- *мониторинг* — необходимо постоянно контролировать адекватность и операционную эффективность политики и процедур контроля качества.

Общую политику и процедуры контроля качества аудиторской фирмы следует довести до сведения персонала фирмы, чтобы обеспечить достаточную уверенность в понимании их применения на практике. В ближайшей перспективе по мере развития управленческого аудита контроль качества работы может осуществляться аудиторскими объединениями или лицензированием деятельности аудиторских фирм.

2.3

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций. Как и финансовый, управленческий аудит проводится в четыре этапа.

Этап постановки проблемы (проблем): изучение информации о компании — финансовых данных, сведений об эффективности контроля и пр. Возможно проведение предварительной диагностики. На основе установочных интервью с руководителями предприятия уточняются границы бизнеса (продуктов); лица и подразделения, ответственные за бизнес-процессы и ключевые функции, текущие и стратегические цели; определяются направления аудиторского обследования (стратегия организации, технические аспекты управле-

ния, линейное управление), круг проблем и стоящих задач, значимые точки проверки. Проблема формируется как позитивное утверждение, которое должно быть доказано или отвергнуто в ходе выполнения последующих этапов аудита. Проводится подготовка общей программы процедур управленческого аудита; составляется план-график проведения мероприятий, конкретизируемый и уточняемый в ходе последующих этапов аудита. Выбираются оптимальные подходы к исследованию, например, использование метода сравнения (в том числе по вопросам соответствия политики в области управления персоналом и законодательства), внешние авторитетные суждения, статистики и т. п.

Этап сбора данных: планирование и реализация процедур сбора данных. Этот этап «технический». Анализируются документы, проводятся установочные и экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами. В ходе накопления информации аудиторы формируют основу для принятия решения (оценки). Уточняются содержание процедур, последовательность их реализации, точки контроля (промежуточные и конечные результаты процедур), стандарты выполнения, критерии оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия. Результатом являются модели бизнес-процессов и ключевых функций, а также информационная модель компании, выполненные в стандарте IDEF-0 или IDEF-1X¹.

Этап оценки и анализа информации: определяют, достаточно ли сведений для принятия обоснованного решения, касающегося рассматриваемой проблемы (проблем). Производится анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате выявляются недостатки в процедурах ключевых функций управления и бизнес-процессов. Недостатки выявляются на двух уровнях:

- проверяется наличие всех процедур, необходимых для эффективного управления (например, анализа рынка в функциях управления или анализа товарных свойств продукта в бизнес-процессе);
- анализируется состав каждой процедуры для выявления ее адекватности задачам и оптимальности шагов.

Результат анализа моделей — перечень требований к изменению системы управления.

¹ IDEF-0 (Integrated computer aided manufacturing DEfinition) — вариант методологии описания больших систем (SADT), применяемый для функционального моделирования и позволяющий описать бизнес-процессы и функции управления в виде взаимосвязанных процедур. IDEF-1X — вариант SADT, применяемый для моделирования информационной структуры организации.

Этап формирования выводов и рекомендаций. Аудиторское заключение включает описание (характеристику) состояния эффективности системы управления в разрезе ее элементов, направлений деятельности по управлению в организации; возможные пути совершенствования управления. Руководство организации оценивает результаты аудита. На этой основе формируются направления дальнейшего аудита.

Потребности в изменении системы управления могут носить принципиальный и непринципиальный характер. Принципиальные изменения рекомендуются, когда в системе управления полностью отсутствуют отдельные процедуры или характер их выполнения явно недостаточен для эффективного управления. Непринципиальные изменения заключаются в оптимизации отдельных процедур и позволяют ограничиться локальным аудитом.

Если необходимы принципиальные изменения в системе управления, например, создать отдел анализа рынка, реорганизовать службу сбыта и т. п., проводится дополнительная и более детальная оценка кадрового потенциала сотрудников реорганизуемых подразделений, направленная на максимальную эффективность использования в ходе реорганизации имеющегося кадрового потенциала и снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников предприятия.

Рассмотрим этапы управленческого аудита подробнее.

2.4

СБОР ИНФОРМАЦИИ

Управленческий аудит основан на получении и изучении необходимой информации, определяющей картину исследуемой ситуации (проблемы), и позволяющей сформировать рекомендации, подкрепленные фактическими данными. Сбор фактов – самая трудоемкая фаза аудиторского исследования. Характер собираемой информации зависит от области деятельности клиента, характеристики проблем и целей аудита. На основе полученных данных должны быть выявлены все основные процессы, отношения, причины и взаимосвязи. Особое внимание уделяется потенциальным возможностям решения проблемы и путям их реализации. Каждый этап сбора должен обеспечивать данными последующую работу аудитора.

Основные *источники информации* в управленческом аудите:

1) опубликованная информация: финансовая отчетность, бизнес-планы, отчеты правительственным и кредитным учреждениям, экономические обзоры, рекламные материалы организации; иная соби-

раемая организацией информация о внешней ситуации. Опубликованная информация может освещать 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, так как 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 вопросам 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. Основным источником 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 отно-

шение к его работе должностных лиц организации-клиента. Подобная независимость в долгосрочном плане позволяет аудиту достичь своего главного конкурентного преимущества — гарантированной объективности.

Собираемая в ходе управленческого аудита информация имеет следующие *характеристики*:

- содержание (понятие) информации, включает значение качественной информации (в разных организациях используются разные значения под одним понятием, например, в случае категории «производственный персонал») и значение количественной информации (используемые единицы измерения, точность измерения, методы округления);

- степень детализации информации;

- отношение информации к периоду времени. Исследуемый период времени должен быть достаточно большим, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов; исследуемые промежутки времени, как правило, сопоставимы (месяцы или недели включают одинаковое количество рабочих дней); периоды нормальной работы рассматриваются отдельно от необычных событий, времени освоения новой продукции или прекращения выпуска старой, появления аудиторской активности;

- охват. В ходе аудита персонала собирается или вся информация (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы.

Проблема, выступающая предметом аудиторского задания в области управления, может быть определена посредством следующих основных аспектов.

1. Сущность или содержание. Проблема — это расхождение (различие) между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить (например, низкая эффективность, растущие издержки, нехватка квалифицированной рабочей силы). Таким образом, диагностика предполагает определение действительной (текущей) ситуации, идеальной (нормативной) ситуации и расхождения между ними.

2. Организационное и физическое местонахождение характеризуется, в каких организационных подразделениях выявлена проблема, какие подразделения она затронула и насколько широко распространилась в организации.

3. Владение проблемой — это те, кто затронут проблемой, более всего заинтересован в ее решении, обладает информацией, касаю-

шейся проблемы. Следует определить «настоящих клиентов» и обеспечить тесное взаимодействие с ними.

4. Абсолютная и относительная величина проблемы характеризует важность для организации решения проблемы в абсолютном и относительном значениях.

Фактическая информация может быть получена в форме:

- записи — это данные в форме, пригодной для считывания или преобразования: документы, файлы, отчеты, публикации, компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т. д.;
- событий и условий — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства;
- памяти — это вся информация, хранящаяся в памяти людей, работающих в организации-клиенте, связанных с ней или просто могущих дать информацию, полезную для консультанта. Эта информация охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки.

Инструменты сбора информации

Методами управленческого аудита являются стандартные процедуры 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 (Structured Analysis and Design Techniques — SADT)¹.

В ходе управленческого аудита используются следующие инструменты сбора информации.

1. *Наблюдения.* Посещение служебных помещений, наблюдение людей в работе и изучение их взглядов, проблем и предложений дают наиболее важную для управленческого аудита информацию, как организация работает на практике, как она живет, каково ее развитие и каковы в ней человеческие взаимоотношения. Наблюдают за процедурами, операциями, процессами и характером социализации

¹ SADT — методология описания больших систем; позволяет эффективно анализировать и проектировать деятельность коммерческих и производственных организаций.

(коллективного общения). Например, наблюдение за собраниями работников позволяет выявлять групповые процессы и формы поведения. К методам активного (прямого) наблюдения относятся: фотография рабочего дня, хронометраж, метод моментных наблюдений, самофотография и др.

2. *Специальные записи* ведутся по просьбе аудитора в течение определенного времени в соответствии с его требованиями.

3. *Специальные отчеты* делаются по просьбе аудитора отдельными отобранными им специалистами по определенным аспектам проблемы, включая их видение ее решения.

4. *Беседа (интервью)*. При управленческом аудите беседа — наиболее применяемый инструмент сбора информации. Интервьюирование применяется для получения информации, необходимой при анализе рабочего процесса, выяснении суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет, исправляет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные явления и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. Беседой можно управлять. При этом гибкость, присущая живой беседе, при достаточной квалификации интервьюера, определяет полезность интервью, как вида аудиторского обследования. Однако высокая стоимость использования из-за больших затрат времени, определяющая узкий охват исследуемой совокупности, и кажущаяся субъективность интервьюирования, а также неточность информации при наличии заинтересованности в исследуемом вопросе у опрашиваемого, ограничивают масштабы применения интервьюирования и требуют при планировании сбора информации определить, какие факты следует получить в ходе бесед, от кого, когда, где и как.

5. *Вопросники (использование анкет)* позволяют получить ограниченное количество фактов от большого числа лиц или от людей, находящихся на большом расстоянии друг от друга. Анкетирование требует четкого определения исследуемой темы и формулировки простых, точных, недвусмысленных вопросов. Желательно получать ответы «да» или «нет» или числовое значение. Применение вопросников и обзоров — разновидность интервьюирования. Их использование объясняется относительной дешевизной по сравнению с личной беседой (интервью), а также более широким охватом опрашиваемых. Вопросник может служить подготовительной стадией к личному интервью. Если мероприятия по использованию определенного вида опроса осуществляются периодически и в сопоставимом виде, существует возможность исследования динамики состояния организации.

6. *Встречи для сбора данных* предполагают организацию аудитором специальных обсуждений, цель которых получение информации по рассматриваемой проблеме.

7. *Обзоры отношений служащих*. При выполнении некоторых заданий, например, при необходимости изменений условий работы и занятости, могут использоваться исследования отношений служащих, дающих информацию, как люди относятся к существующему положению дел и как могут отреагировать на возможные изменения.

8. *Оценки служащих*. Аудитор может использовать оценки клиента относительно:

- фактов, знакомых клиенту;
- аспектов текущей ситуации, изучение которых не требует большой точности;
- аспектов текущей ситуации, изучение которых посредством наблюдения и измерения дорогостоящи, а вероятность недостоверной оценки незначительна.

Использование оценок служащих требует их проверки и внимания к возможной погрешности. Суждения персонала будут достовернее, если они не имеют прямого отношения к изучаемому вопросу. В целом оценки проверяют на достоверность на основе опыта (известные величины объема, количества или стоимости за недавний период времени) и путем сопоставления с информацией об идентичных событиях.

9. *Аудиторский эксперимент* применяется для получения информации о последствиях того или иного управленческого воздействия, приводящего к изменениям состояния системы ситуационных условий. При проведении аудиторского эксперимента существует проблема обеспечения его «чистоты», что особенно тяжело сделать в сфере управления персоналом. Так, чистота эксперимента может быть нарушена изменением рабочего окружения персонала и даже разговорами между участвующими в эксперименте и не участвующими (примером может быть Хоторнский эксперимент). Возможность осуществления аудиторского эксперимента — идеальная ситуация, позволяющая произвести сравнение экспериментальной и контрольной совокупностей при формировании рекомендаций аудитора о требуемых изменениях. Реализация возможностей аудиторского эксперимента может повлечь побочные эффекты. Так, осуществление эксперимента может привести к неудовлетворенности персонала, не ставшего его участником. В то же время у участников эксперимента может сложиться чувство, что ими манипулируют.

2.5

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ИНФОРМАЦИИ

Для реализации задач управленческого аудита по формированию выводов о причинах проблемной ситуации и рекомендаций о путях совершенствования системы управления, собранную информацию подвергают аналитической обработке. В аудиторском исследовании присутствуют и сочетаются методы *анализа* (изучение собранного фактического материала) и *синтеза* (выведение общих закономерностей на основе собранного материала). Построение целого из частей (синтез), принятие решений на основании анализа фактов и выработка предложений по осуществлению действий начинается уже во время анализа.

Если аудитор определяет, что исследуемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, применяется *метод дедукции*. Отсутствие возможности отнести исследуемую ситуацию к «известному» общему знанию предполагает применение *метода индукции*, т. е. сбора и анализа необходимого объема фактического материала с целью выведения правила, действующего в данном случае.

Для эффективного пользования анализом как методом аудита аудитор должен развивать в себе логическое мышление, аналитичность, способность отделять главное от второстепенного.

В аналитической деятельности аудитора важным является его умение правильно определить значимость обнаруженных в ходе аудита несоответствий.

Каждое выявленное несоответствие может быть классифицировано по таким его признакам, как содержание, степень значимости, форма проявления, частота встречаемости, иерархический уровень принятия решения об его устранении, степень сложности его устранения, область распространения и объект аудита качества (рис. 2.3). Классификация помогает определить специфику каждого несоответствия и разработать адекватно этой специфике корректирующие и предупреждающие действия.

Значительным несоответствием в системе качества следует считать невыполнение требования, установленного документом системы качества, которое отрицательно влияет на обеспечение качества продукции и должно быть устранено в кратчайший срок. Примеры таких несоответствий: любое несоответствие, которое может привести к ухудшению качества продукции; использование средства измерения с истекшим сроком калибровки (поверки); фактически более низкая квалификация работника, выполняющего ответственную



Рис. 2.3. Классификация несоответствий

операцию, чем это требуется по технологическому процессу; применение несанкционированного документа по качеству; зарегистрированные данные не дают представления о фактическом состоянии объекта аудита. Наличие значительного несоответствия исключает возможность принятия положительного решения по проводимому аудиту и требует разработки и реализации корректирующего действия. Факт обнаружения значительного несоответствия фиксируется в протоколе.

Незначительное несоответствие — невыполнение требования, установленного документом системы качества, которое может отрицательно повлиять на обеспечение качества продукции или привести к появлению значительного несоответствия, если оно не будет устранено. Примеры незначительных несоответствий:

- документально оформленная политика предприятия в области качества носит рекламный, неконкретный характер;
- в должностных инструкциях руководителей и специалистов не указаны их обязанности в области качества;
- единичные случаи невыполнения требований одного из документов системы качества;

- превышение установленных сроков аттестации некоторых сотрудников службы качества;
- отдельные нечеткие записи при регистрации результатов контроля или испытаний.

Незначительное несоответствие должно быть устранено в ходе аудита.

Подготовленные и систематизированные фактические данные анализируются для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели проводимого аудита персонала используются:

- математические и статистические методы экономического анализа;
- методы анализа системы управления и состояния ее элементов;
- причинно-следственный анализ;
- методы анализа будущего;
- метод сравнения (сопоставления).

Математические и статистические методы экономического анализа позволяют изучить характеристики функционирования, состояния и эффективности исследуемого объекта. К этим методам относятся расчет показателей в динамике, средних величин, дисперсии, плотности распределения, корреляционный и регрессионный анализы и др. Сопоставления между показателями позволяют вскрыть качественные характеристики исследуемого явления. В управленческом аудите математические и статистические методы используются, когда на основании результатов их применения можно выявить качественные связи.

К методам анализа системы управления и состояния ее элементов относятся:

- моделирование — позволяет представить сложную ситуацию в форме некой модели (графической, математической и др.);
- функционально-стоимостной анализ — позволяет выбрать вариант построения системы управления или выполнения той или иной функции управления, требующий наименьших затрат или являющийся наиболее эффективным с позиции конечных результатов;
- системный анализ — методическое средство системного подхода, позволяющее изучить систему управления и состояние составляющих ее элементов (целей, функций, организационной структуры, персонала, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений), а также многообразных типов связей этих элементов системы управления организации между собой и с внешней средой;

- метод балансового анализа в рамках системного анализа — позволяет осуществить балансовые сопоставления и увязки элементов замкнутой системы;

- параметрический анализ — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов системы организации в целом, систем организационных функций (например, производственной системы) и системы управления, позволяющее определить степень их соответствия;

- метод последовательной подстановки — позволяет изучить влияние на эффективность системы управления каждого фактора ее формирования и функционирования, исключая действия других факторов;

- метод структуризации целей — предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления посредством их развертывания в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления. Структуризация целей позволяет обеспечить взаимоувязку, полноту, сопоставимость целей разных уровней управления организацией и персоналом и исключить дублирование в целях, которые может быть причиной неэффективности организации;

- метод динамического анализа позволяет, расположив в виде динамического ряда количественные данные, характеризующие систему, изучить устойчивые тенденции, исключить случайные отклонения;

- анализ силового поля — позволяет определить зависимости и факторы, влияющие на системную ситуацию; представить существующую ситуацию в качестве определенного равновесного состояния двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: положительные (побуждающие) силы способствуют движению в сторону решения проблемы, а отрицательные (ограничивающие) силы мешают этому движению. В ходе анализа составляющие этих двух видов сил выявляются и делается оценка их относительной величины. Изменения происходят при нарушении состояния (равновесия), например, при добавлении одной или нескольких новых сил, или путем усиления или ослабления уже существующих сил. При достижении нового состояния дел (ситуации) формируется новое равновесие, что является постоянным продолжением непрерывного процесса изменений.

Причинно-следственный анализ позволяет определить причинные связи между условиями и событиями, что позволяет решать про-

блемную ситуацию. В ходе причинно-следственного анализа определяется «основная» причина, работа с которой приведет к решению проблемы. В качестве «основной» определяется причина, относящаяся к внутренним ситуационным условиям. От правильности определения «основной» причины зависит эффективность управленческого аудита. Причинно-следственный анализ – это работа по формированию гипотезы о наличии причинно-следственной связи и изучение фактического материала о ситуации с целью определения правильности этой гипотезы.

Методы анализа будущего предполагают определение характеристик будущей ситуации на основе анализа прошлого и настоящего, динамики изменений и методов предвидения. Наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций – это экстраполяция, т. е. будущее видится как продолжение прошлых тенденций. Однако в современных условиях быстрых технологических, социальных и прочих изменений данный метод неэффективен. Более применим подход, предусматривающий возможность неожиданных изменений, основанный на более глубоком изучении ситуационных характеристик и вероятности их сохранения или изменения в будущем, свойственный методам управления на основе предвидения будущего и гибких экстренных решений.

Метод сравнения (сопоставления) – важнейший метод аналитической работы в ходе осуществления любой формы аудита. Его применение предполагает наличие некоторых опорных точек при изучении количественных и качественных характеристик деятельности организации. Метод сравнения основной в системе методов управленческого аудита. По сути, метод сравнения лежит в основе аудита, диагностики и консультирования в целом.

В ходе любой консультативной деятельности сопоставляется существующая ситуация с желаемой и намечаются пути движения в эту сторону. Метод сравнения тесно связан с другими методами аналитической работы и их результатами. Так, практически все результаты применения других аналитических методов (например, математических) – это объект последующих аналитических процедур сопоставления, что позволяет их отнести в разряд обслуживающих потребности метода сравнения.

Сравнение позволяет сопоставить существующую систему управления в целом и ее элементы с передовыми образцами или нормативным состоянием. Сравнение качественных показателей предполагает сопоставление существующей практики осуществления определенной деятельности в организации с существующими у аудитора образ-

цами, что позволяет выявить возможные недостатки. Метод сопоставления позволяет вскрыть существующие отклонения от заданных стандартов.

Количественные показатели позволяют сопоставить уровень рентабельности, текущей ликвидности данной организации по отношению к среднему их уровню по отрасли или по региону. В управлении персоналом сравнительный подход часто используется для сопоставления уровней текучести, прогулов, нарушений трудовой дисциплины, заработной платы, а также при внедрении новой для организации программы управления персоналом.

При аудиторском исследовании сферы управления используют следующие *параметры сопоставления*:

- прошлое состояние, уровень значения показателей, прошлые достижения;

- планы и нормативы организации-клиента (прошлые, настоящие и перспективные). При отсутствии формально установленных планов и нормативов состояния, на основе существующих записей, информации, содержащейся в информационной системе, в ходе управленческого аудита формируются стандарты, с которыми сравнивается фактическая деятельность и программы. Например, сравнивается фактическая работа в области управления персоналом с целями, политикой и процедурами организации в этой области. При применении управления по целям (МВО) достигнутые результаты сравниваются с установленными целями;

- характеристики других организаций с сопоставимыми ситуационными условиями;

- ограничения, накладываемые внешними ситуационными факторами (например, законодательные ограничения);

- нормативные и регламентирующие материалы, имеющиеся у аудиторов;

- мнение внешнего консультанта и (или) научного исследования в области управления используются в ходе аудита в качестве стандарта для сопоставления осуществляемой в организации деятельности. Внешние суждения могут быть полезными для вскрытия причин отмеченных проблем.

Метод сравнения широко используется в качестве основы для выработки перспективных стандартов, разработанных по рекомендации аудитора. Такой подход предполагает использование для сравнения уместных примеров, моделей и стандартов из отечественной и мировой практики. Большинство аудиторов использует метод сравнения (сопоставления) как основу для управленческих исследований

и оценки деятельности организаций при подготовке руководств и опросников.

В соответствии с *методом нормативного анализа* в ходе сопоставления при управленческом аудите применяют систему нормативов, определяющих состав и содержание функций по управлению, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов, значение которых сопоставляют с фактическим состоянием. Это позволяет исследовать состояние и наметить пути совершенствования системы управления.

К методам сравнения относится *опытный метод*, предполагающий сопоставление исследуемой (опытной) ситуации с предшествующим периодом данной системы или другой, аналогичной системы.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые.

Метод анализа главных компонентов дает возможность при сравнении использовать не множество показателей, а те немногие, отражающие свойства большинства других.

Опыт аудиторской работы дает большую информационную базу, позволяющую быстро ориентироваться в создавшейся ситуации путем классификации ситуации организации-клиента к тому или иному изученному типу организаций по своим характерным особенностям. Компетентное (при достаточном внимании к полноте характеристик ситуации) использование метода сравнения позволяет снизить трудоемкость аудиторских исследований. Для аналитической обработки количественная информация представляется в виде *таблиц и диаграмм*; для изображения процессов и процедур, систем и их элементов используются *схемы и рисунки*.

С использованием ЭВМ технические возможности обработки количественной информации повышаются. Однако это требует соответствующей подготовки аудиторов, возможностей компьютера и наличия аналитических программ. Следует также учесть, что количественная информация в управленческом аудите в большинстве случаев вспомогательная.

2.6

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конечный результат комплекса услуг по управленческому аудиту — оптимизация системы управления на основе положений аудиторского заключения. Практическая работа в этом направлении может проводиться с участием или без участия аудитора. Аудиторские процедуры позволяют сформировать определенную картину деятельности организации в области управления, мнение аудитора о ее текущей эффективности и путях ее повышения. Управленческий аудит (этап аудита) прекращается после обнаружения совокупности проблем, без практического решения которых не имеет смысла осуществлять дальнейшую диагностическую работу. Результаты управленческого аудита оформляются в форме заключения (отчета), содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию политики и практики управления в организации. Написание отчета — общий метод консультационной и аудиторской деятельности и основной аудиторский метод совершенствования текущей ситуации эффективности управления персоналом.

Аудиторское заключение — это обширное описание деятельности в области управления, включающее в себя рекомендации по более эффективному ее ведению. Наличие в заключении баланса информации, касающейся недостатков и примеров эффективной работы организации, упрощает принятие клиентом формулировок аудитора.

В управленческом аудите целесообразно использовать жесткую форму написания аудиторского заключения в финансовой сфере. Аудиторское заключение может содержать несколько частей: для руководителей стратегического уровня управления организацией (заинтересованных и обладающих полномочиями для получения этой информации) и руководителей (специалистов) функциональных подразделений и специфических функций. Вместо решения проблем, приоритет которых определялся в прошлом наугад, сотрудники, занимающиеся вопросами управленческих технологий, могут, пользуясь аудиторским отчетом, сконцентрироваться на проблемах, имеющих наибольший потенциал увеличения эффективности организации.

Динамика изменения состояния показателей может отражать потенциальные сложности. Мнение аудиторов, выражаемое в заключении, может выполнять роль внешнего авторитетного суждения, инициирующего изменения. Наиболее важное свойство аудиторского

заключения — это возможность его использования для определения направлений усилий в будущем. Знание о настоящем состоянии позволяет планировать, устанавливать цели, которые в дальнейшем можно использовать в качестве стандартов оценки.

Если клиент стремится скрыть в ходе проверки информацию, сузить ее рамки, исказить в выгодном для работодателя мнении, то аудитору целесообразно отказаться от выражения своего мнения. В таком случае в заключении в соответствии с конкретными событиями изменяется часть, затрагивающая описание объема аудиторской проверки, а в отдельном объяснительном абзаце аргументируются все существенные причины, которые привели в отказу, с приложением возможных расчетов-аргументов.

Аудитор может выразить отрицательное мнение, если разногласия носят с профессиональных позиций существенный характер, имеются невысокая степень доверия к администрации по существу рассматриваемых вопросов. Все существенные причины должны быть рассмотрены и аргументированы в отдельном объяснительном абзаце.

Аудитор (аудиторская организация) не несет ответственности за события, возникшие после даты подписания аудиторского заключения. Ответственность за информацию аудитора о таких событиях возлагается на клиента (руководство экономического субъекта).

Если клиент не исправляет указанные в заключении недостатки и не вносит поправки, касающиеся существенный характер, и которые требовал аудитор после даты написания аудиторского соглашения, аудитор должен в письменной форме указать клиенту на его ответственность за последствия неисполнительности требований аудитора.

Формирование результатов аудиторских процедур и предоставление их клиенту в форме аудиторского заключения позволяет:

- определить потенциальные места повышения эффективности организации посредством усиления практики управления;
- обеспечить высший уровень руководства схемой для анализа и оценки эффективности системы управления организацией;
- обеспечить руководство функциональных подразделений аналитической основой для анализа сильных и слабых сторон работы соответствующей службы, информацией, необходимой для оптимизации управления по его направлениям;
- включить функциональное руководство в решение проблем эффективности управления организацией;
- обеспечить руководство подразделений информацией, демонстрирующей другим частям организации пользу эффективных процедур управления;

- защитить области управления от некомпетентных нападков и домыслов.

Управленческий аудит может проводиться в форме разовой проверки или носить регулярный характер. Организациям не следует ждать «тревожного сигнала» (проявления причин проблем, лежащих в области управления, например, в финансовом состоянии организации), показывающего, что «что-то неправильно» и уже необходим аудит для определения требующихся корректирующих воздействий. В практике управления общепризнанно, что профилактическое диагностирование организации – это характеристика хорошего управления. Наличие регулярного аудита управления не исключает, однако, возможность приглашения аудиторов или профессиональных консультантов для помощи в решении дополнительных или внезапно возникающих проблем.

Обратная связь в ходе аудита

Проведение эффективного управленческого аудита предполагает постоянное взаимодействие с представителями организации по поводу возникающих вопросов, неясностей, вырабатываемого аудитором видения ситуации, формируемых путей решения проблемы, т. е. наличие эффективной обратной связи.

Обратная связь в период аудита – важный диагностический метод. Правильно отобранная, проанализированная и представленная информация вызывает у клиента определенную реакцию, распознавание которой очень важно для диагностики проблемной ситуации. Реакция сотрудников организации на получаемую ими от аудитора информацию исключительно полезна для работы последнего, и он должен максимально стремиться к таким контактам на протяжении всей своей работы. Обратная связь предполагает проработку с клиентом новой, неизвестной ему информации, неожиданных взаимосвязей и скрытых достоинств и недостатков, служит инструментом, побуждающим представителей организации самостоятельно делать выводы на основе отобранной и объективно представленной аудитором информации. Аудитор должен предостеречь клиента о существующем риске вмешательства преждевременных неподготовленных изменений.

Обратная связь при управленческом аудите осуществляется в устной и письменной форме. К устной форме относятся: индивидуализированное обсуждение с ведущими специалистами организации-клиента, встречи с разными группами. Устная форма обратной

связи дает возможность выявить отношение представителей организации к рассматриваемой проблеме и применяемым аудитором методам и повысить концентрацию усилий на основных вопросах.

К письменной форме обратной связи относится любая письменная информация от аудитора к клиенту, например, промежуточные отчеты и памятки. Форма применяемой обратной связи должна соответствовать ее целям.

Результаты аналитической работы удобно представить схематично, используя метод SWOT¹, предполагающего сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз (рисков) и возможностей их предотвращения, а затем создающего предпосылки для планирования изменений в организации. При этом составляется управленческая матрица SWOT и ее блоки оцениваются с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации².

SWOT-анализ рассматривает общие, отраслевые и внутренние факторы среды и показывает, какие из них подлежат использованию в организации, а какие представляют для нее потенциальную угрозу.

Методика SWOT-анализа предполагает построение трех видов матриц:

- матрицы возможностей;
- матрицы угроз;
- SWOT-матрицы.

После того как перечень сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей определен, составляется матрица, показанная на рис. 2.4.

На пересечении внутренних и внешних характеристик образуются четыре поля: поле СИВ (сила и возможности), поле СИУ (сила и угрозы), поле СЛВ (слабости и возможности), поле СЛУ (слабость и угрозы). Процедура SWOT-анализа заключается в определении различных сочетаний показателей достоинств и недостатков организации с оценкой ее возможностей и угроз. В результате просмотра всех логических пар генерируются четыре основные комбинации.

1. Сочетание основного достоинства организации с ее ключевой возможностью.

2. Сочетание основного достоинства организации с главной угрозой ее будущему.

¹ Метод SWOT – признанный подход, позволяющий установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и ее возможностями.

² Это название происходит от начальных букв английских слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИБ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 2.4. SWOT-матрица

3. Сочетание основного недостатка организации с ее ключевой возможностью.

4. Сочетание основного недостатка организации с главной угрозой ее будущему.

Таким образом, с точки зрения отражения потенциальной угрозы организации и использования открывающихся перед ней новых возможностей роль анализа профессионально-деловой среды в процессе стратегического управления сводится к поиску ответа на три вопроса:

1. В каком положении находится сейчас организация?
2. В каком положении, по мнению руководства, организация должна находиться в будущем?
3. Что должно сделать руководство организации, чтобы она переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, в котором оно хотело бы ее видеть в будущем?

Составление и анализ такой матрицы позволяет выявить возможные сочетания, комбинации и выработать стратегию поведения организации (табл. 2.1).

Риски неэффективности управленческого аудита. Аудиторская выборка

Аудиторский риск — это предпринимательский риск аудитора (аудиторской фирмы), представляющий собой оценку неэффективности аудиторской проверки.

Управленческий аудит имеет следующие риски неэффективности:

- потеря цели аудиторского исследования;

Таблица 2.1
SWOT-матрица для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

	<p>Возможности. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности. Высокий уровень производительности труда и качества продукции за счет квалифицированной рабочей силы. Благоприятный имидж организации. Приятные в общении, добροжелательные служащие и др.</p>	<p>Угрозы. Неблагоприятные социально-экономическая политика и демографические изменения. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производст-</p>
<p>Сильные стороны. Развитая система управления персоналом. Высокий уровень компетентности руководителей, квалификации специалистов. Наличие инновационного потенциала у персонала. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности. Наличие системы социальной защиты. Хорошие условия труда. Премущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.</p>	<p>Поле II «Сильные стороны и возможности»</p>	<p>Поле I «Сильные стороны и угрозы»</p>
<p>Слабые стороны. Отсутствие стратегических установок в области персонала. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами УП. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. Слабое финансирование мероприятий по УП. Наличие вакантных должностей. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждения. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. Устаревшая система оценки результатов труда</p>	<p>Поле III «Слабые стороны и возможности»</p>	<p>Поле IV «Слабые стороны и угрозы»</p>

- применение неэффективных (несоответствующих ситуации проведения управленческого аудита) методов исследования;
- получение недостоверной информации;
- сбор интересных, но ненужных фактов;
- упущение существенной информации;
- использование несоответствующих ситуации стандартов оценки получаемой информации, критериев эффективности системы управления персоналом;
- неправильное решение под влиянием исследуемых взглядов персонала организации.

Аудитор обязан изучать эти риски в ходе работы, оценивать их и документировать результаты оценки и принять необходимые меры для снижения аудиторского риска до разумного минимального уровня.

Объем собираемой информации определяется целью работы. Эффективное аудиторское исследование предполагает выборочное (избирательное) получение информации. Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится помехой и не может быть полностью использован при выполнении задания. Кроме того, сбор фактической информации дорогостоящая работа. Многие данные труднодоступны и требуют формирования и использования специальных методов их получения (наблюдения, особые формы ведения учета). При организации аудита считается правильным максимально широко изучить возможные источники данных с последующим выборочным (в зависимости от эффективности источника) их использованием.

Существует следующая модель аудиторского риска, разработанная для целей финансового аудита¹, которая может помочь управлению риском неэффективности управленческого аудита:

$$AR = IR \times CR \times AP \times TD,$$

где AR — общий риск неэффективности аудита (для финансового аудита — это риск ошибочного суждения о достоверности финансовой отчетности. При проведении управленческого аудита, риском неэффективности может выступать формирование несоответствующих системе ситуационных условий выводов и рекомендаций);

IR — риск существования неэффективной работы в оцениваемой области (например, для финансового аудита — это риск неэффектив-

¹ О вопросах финансового аудита см. подробнее: Робертсон Дж. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С. 176—178.

ности системы учета; для управленческого аудита – риск неэффективности системы управления);

CR – риск того, что существующая неэффективность не будет вскрыта внутренними силами организации-клиента, или риск неэффективности внутреннего контроля. При управленческом аудите неэффективность внутреннего контроля определяется неэффективностью контрольной работы управляющей системы в отношении себя самой (т. е. заранее может быть признан высокий уровень риска);

AP – риск того, что аналитические аудиторские процедуры не вскроют существующую неэффективность, или риск неэффективности аудиторских аналитических процедур;

TD – риск того, что в ходе выборочного сбора информации будут пропущены существенные характеристики исследуемой ситуации, риск выборочной проверки или риск неэффективности тестирования деталей.

Осуществляя аудит и определив ответственность по аудиторской проверке, аудитор задает допустимый уровень риска ее неэффективности в целом и ее составляющие. Опираясь на интуицию и опыт, при заданном риске неэффективности аудиторской проверки (*AR*), определяются значения *IR*, *CR*, *AP*. Это позволяет математически вывести допустимое значение риска выборочной проверки:

$$TD = AR / (IR \times CR \times AP).$$

Чем больше допустимое значение риска выборочной проверки (зависящего от допустимого значения риска аудита в целом, определяемого ответственностью аудитора и оцениваемого риска неэффективности работы клиента, риска необнаружения этой неэффективности клиентом и риска неэффективности аудиторских процедур), тем меньшую выборку следует делать в ходе сбора информации аудита.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что называется управленческим аудитом?
2. Какую цель преследует управленческий аудит? Перечислите основные задачи управленческого аудита.
3. Что является объектом управленческого аудита?
4. Опишите порядок привлечения аудитора к проверке.
5. Как контролируется качество работы аудиторской фирмы?
6. Как аудит способствует совершенствованию системы управления организацией?

7. Назовите основные источники информации в управленческом аудите.
8. Перечислите инструменты сбора информации.
9. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?
10. Опишите содержание аудиторского заключения.
11. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита?
12. В чем заключается риск неэффективности управленческого аудита?
13. Каковы особенности правоприменительной практики аудита персонала?
14. Почему законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности являются обязательными для всех видов аудита?

Часть 3

МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

3.1 ПЕРСОНАЛ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Современное понимание управленческой парадигмы – управляя финансами, производством или организацией в целом, менеджеры всех уровней в конечном счете управляют действиями своих подчиненных (персоналом), независимо от того, сколько их и чем они заняты.

Ниже раскрыты основные понятия, используемые в работе с персоналом¹, которые приходится анализировать, проводя аудит персонала.

Персонал – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

В настоящее время сложились три основных подхода к пониманию роли персонала в организации:

1. *Персонал – издержки предприятия.* Работники рассматриваются как неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать. Главный вопрос для предприятия – его выживание. Руководство не способствует развитию персонала, а кадровая служба выполняет исключительно учетно-регистрационные функции.

2. *Персонал – основной ресурс предприятия.* Руководство предприятия принимает всяческие меры для его развития, обеспечивая тем самым соответствующий рост самого предприятия. При данном подходе существенно изменяется роль кадровой службы, которая наделяется

¹ Подробнее см.: *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997; *Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г.* Персонал: Словарь определений и понятий. М.: Экзамен, 2000; *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008.

новыми функциями, как то: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения.

3. *Персонал — капитал.* Развитие предприятия возможно через развитие персонала. Персонал полагается единственным безусловно ценным ресурсом, и делается все возможное для его максимального развития — как профессионального и карьерного, так и социального. Работники предприятия не просто представляют «один из видов ресурсов», а становятся непосредственными участниками бизнеса. Появляется чувство ответственности, гордости, способствующее увеличению трудовой отдачи и ведущее к еще большему процветанию предприятия. В кадровой службе возникают и принципиально новые задачи: планирование карьеры, формирование кадрового резерва, поддержка имиджа предприятия и т. д., а сама кадровая служба превращается в службу управления человеческими ресурсами.

Отмеченные выше подходы непосредственно влияют и на программу проведения аудита.

Кадры — постоянный (штатный) состав работников. Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности.

Трудовой потенциал работника — совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, — с другой. Трудовой потенциал работника включает в себя:

- *психофизиологический потенциал* — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;

- *квалификационный потенциал* — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;

- *личностный потенциал* — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Трудовой потенциал работника — исходная точка, определяющая его дальнейшее трудовое поведение. Результативность труда работ-

ников зависит от степени взаимного согласования в развитии квалификационного, психологического и личностного потенциала, механизм управления каждым из которых существенно различается.

Суть управления персоналом через оценку его потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формированию таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;
- созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий на производстве, при которых происходило бы максимальное использование способностей человека к данному труду;
- не причинять ущерб организму и интересам личности работника.

Для управления персоналом важно, уяснив механизм действия каждого из компонентов трудового потенциала работника, разработать систему взаимосвязанных мер, воздействующих на наиболее полное использование его резервов. Недоиспользование трудового потенциала (несоответствие между потенциальными возможностями работника и их реализацией) проявляется в несоответствии между потребностями производства и профессиональной структурой кадров, между наличным и фактически необходимым уровнем квалификации работников; в нерациональном распределении трудовых функций; в работе не по специальности; в неудовлетворении трудом, его организацией и условиями; в недостаточно развитом чувстве ответственности работника и др.

Трудовой (кадровый) потенциал организации – совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий – сложная, динамичная, открытая, иерархическая и преимущественно стохастическая система.

Структура трудового потенциала организации – соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

Кадровая составляющая включает в себя:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);
- познавательные способности (образовательный потенциал).

Профессиональная структура коллектива – это система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.

Квалификационная структура, определяемая качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков), отражает изменения в его личностной составляющей. Коллектив является той социальной средой, в которой непосредственно происходит формирование трудового потенциала работника, становление личности. Здесь важно все: и наличие перспектив профессионального и квалификационного роста работника, и повышение престижности отдельных видов трудовой деятельности, и удовлетворенность трудом, и продуманная система материального и морального стимулирования.

Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности. С этих позиций она непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала, так как сама возможность дисбаланса в системе «трудоустройство организации – трудовое место работника» заложена в используемых на практике принципах выбора организационных решений.

Организационный подход, основанный на приспособлении рабочей силы к организационно-техническим условиям производства (жесткая связь работника с технологическим процессом), постепенно изживает себя.

В настоящий момент широко распространен взгляд на людей как на производственный ресурс: если вести себя порядочно по отношению к упомянутому производственному ресурсу, то последний из чувства благодарности ответит заинтересованностью, творчеством, низкой текучестью кадров и отсутствием прогулов¹. В основе такого подхода лежит взгляд на людей как на вещи, Люди рассматриваются как объект, а не субъект действий. Это скорее манипулирующий, чем мобилирующий взгляд на людей. Если мы выбираем политику развития персонала вместо администрирования, мы приблизимся к такому отношению персонала, когда люди мобилизуют свои силы по собственному желанию, внутреннему убеждению. Сопоставление этих двух подходов представлено в табл. 3.1.

Важнейшая практическая задача сегодня – создать условия и внедрить формы организации производства, способствующие пол-

¹ См.: Гармашев А. А., Захаров В. М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социальных технологий, 1998.

Таблица 3.1

Стратегии: «Персонал – затраты», «Персонал – ресурс»

«Персонал – затраты»	«Персонал – ресурс»
Человек – расходуемая запчасть	Человек – ресурс, который необходимо развивать
Максимальная загруженность, узкие навыки персонала	Оптимальное распределение задач, многофункциональность работников
Внешний контроль (инспекция специалистов)	Внутренний контроль
Зарботная плата ниже среднего уровня	Зарботная плата выше среднего уровня
Премии минимальны и формальны	Разнообразные стимулирующие премии
Практически отсутствуют дополнительные социальные льготы	Развитая система социальных льгот
Принцип – «незаменимых нет»	Принцип – «каждый сотрудник ценен»
Соревновательность (сопоставительность)	Сотрудничество (максимально возможное равенство)
Внутрифирменное обучение не проводится	Непрерывное повышение квалификации персонала
Преимущественно ведется набор «готовых специалистов»	Ведется набор «способных» специалистов

ной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей.

Высокая организация и культура труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом, способствует эффективному использованию трудового потенциала работника и трудового потенциала коллектива.

Принципиально важно, чтобы кадровая политика организации соответствовала ее корпоративной культуре¹. В противном случае реальные действия в отношении персонала (способов его привлечения, отбора, планирования карьеры, стимулирования труда и т. д.) будут разрушать корпоративную политику и в итоге приведут к ее полной замене.

¹ Подробнее о корпоративной (организационной) культуре см.: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999; *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании. М., 2003.

Термин «*кадровая политика*»¹ имеет широкое и узкое толкование:

1) система принципов и норм, осознанных и определенным образом сформулированных приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует: все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации;

2) набор конкретных правил, способов, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В данных правилах фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом, как реализуются отдельные мероприятия, какие методы используются, какого рода информация анализируется, какие способы воздействия используются. Так, организация может говорить о кадровой политике привлечения молодого персонала с малым опытом работы на невысокие оклады, чтобы иметь возможность после 1–2 лет работы менять персонал, который, понабравшись опыта, переходит в другие фирмы.

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом, соответствующей концепции развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами, представляющая собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на региональном, национальном и глобальном уровнях.

*Этапы построения кадровой политики*²:

1) *рефлексия* — осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т. д.);

2) *нормирование* — формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;

3) *программирование* — построение системы процедур и мероприятий — кадровых технологий;

¹ Подробнее о кадровой политике организации см.: *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997.

² См.: *Управление персоналом. М.: ИПК госслужбы, 1997.*

4) *мониторинг персонала* – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала.

В кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Имеющиеся у руководства соображения об управлении персоналом могут квалифицироваться как кадровая политика, если они:

- сформулированы в письменном виде, понятны каждому и охватывают все направления работы с кадрами;
- предусматривают пути доведения основных программ управления персоналом до всех сотрудников;
- по сути своей соответствуют целям и задачам организации;
- обеспечивают согласованность между отдельными направлениями деятельности, например, принципы отбора кадров не противоречат системе их дальнейшего обучения или характеру принятых отношений руководства и подчиненных.

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом организации, служащие развитию ее кадрового потенциала, приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Пути реализации кадровой политики

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовки персонала
Набор персонала	Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Реализация программы и принятие итогового решения
Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделение формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации
Разработка системы мотивации	Разработка принципов стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего – финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности
Обучение персонала	Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков
Оценка трудовой деятельности	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности. Внедрение системы командного менеджмента
Сокращение персонала	Определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программы высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Контроль и профилактика социально-психологических последствий

3.2

ДИАГНОСТИКА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Диагностическая работа в системе управления персоналом может быть признана наиболее слабым элементом, ограничивающим эффективность всей системы управления персоналом. Диагностика сферы управления персоналом базируется на сборе информации о деятельности в организации. Основная причина сложности диагностики в том, что очень трудно оценить эффективность этой деятельности. Многие используемые показатели субъективны, их значение и содержание зависит от конкретной ситуации.

В настоящее время наметились три различных подхода к диагностике эффективности системы управления персоналом.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за период. В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капитальных вложений, дивиденды на одну акцию и т. д.). Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как, какими способами и средствами достигнут данный результат.

Второй подход к оценке эффективности работы персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей используются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т. д. Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. В условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники *третьего подхода* предлагают концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы

с ним, т. е. от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т. д. Данный подход отличается от двух предыдущих еще большей дифференциацией в отношении живого труда, т. е. учитывает индивидуальные особенности исполнителей и их совместимость в группах.

В первой концепции объект управления — фактически совокупные ресурсы предприятия — материальные, финансовые и трудовые; во второй — преимущественно трудовые; в третьей — трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных.

С позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Такой общий параметр — совпадение целей организации и системы управления персоналом, так как система управления персоналом это встроенная часть системы управления предприятием. Ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации. Эффективной надо признать систему управления персоналом организации, конкурентоспособную с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней.

Налицо проблемная ситуация, характеризующаяся противоречием между несомненной значимостью анализа организационного и кадрового потенциала предприятия и абсолютным отсутствием в структуре комплексной оценки деятельности экономического субъекта блока процедур, направленных на диагностику организационной структуры управления и кадрового потенциала. Ситуацию усугубляет неразработанность стандартизированных критериев, позволяющих провести анализ на конкретном предприятии по количественным показателям и качественным характеристикам.

Дополнительные проблемы для диагностики создаются различием в эффективности управления на организационном уровне, уровне линейного управления и уровне организационной функции управления персоналом. Существует реальная возможность использовать систему методов аудита для формирования целостной картины состояния эффективности системы управления персоналом и состояния человеческих ресурсов, персонала организации. Аудит персонала (или кадровый аудит) может проводиться как в ходе управленческо-

го аудита, так и являться самостоятельной задачей, направленной на оценку системы управления персоналом и кадрового потенциала предприятия.

В 1960-е гг. основные теоретические положения «Управления человеческими ресурсами» нашли практическое воплощение в «Методе учета человеческих ресурсов», или «Анализе человеческих ресурсов» (Human Resources Accounting). Его методические основы разработаны Институтом социальных исследований Мичиганского университета под руководством Э. Флэмхольца¹.

Анализ человеческих ресурсов (АЧР) – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. В своих работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее как об активах, которые следует оптимизировать.

В основе предложенного метода обычная схема бухгалтерского учета основного капитала, доработанная применительно к особенностям «человеческого капитала». В специальных счетах по разработанному перечню учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые в зависимости от содержания рассматриваются либо как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего «человеческого капитала», либо списываются как потери.

Важнейшие статьи затрат: отбор персонала, ввод в должность, обучение в период работы на фирме, выплаты за счет внутрифирменного социального страхования и другие вложения в персонал, учитываемые в хронологическом порядке. К оценке величин затрат обычно привлекают линейных руководителей, выступающих в роли экспертов. Учет «человеческого капитала» при таком подходе происходит примерно так же, как учет физического (основного) капитала. Затра-

¹ В настоящее время существуют два принципиальных подхода к учету человеческих ресурсов: так называемые модели активов (или затратные) и модели полезности. Первые предлагают ведение учета затрат на капитал (по аналогии с основным капиталом) и его амортизации. Вторые модели предлагают непосредственно оценивать эффект тех или иных кадровых инвестиций.

ты на обучение рассматриваются (по аналогии с затратами на ремонт оборудования) как восстановление первоначальной стоимости капитала либо как добавление стоимости «человеческого капитала» (по аналогии с затратами на модернизацию оборудования). Устанавливается «нормальный срок амортизации». Уход ценного работника из фирмы до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, преждевременная смерть работника приравниваются к потере капитала. Таким образом, данный метод в основном учитывает только прямые вложения в человека.

Возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

При *отборе персонала* АЧР позволит: улучшить процесс планирования потребности в персонале и определения бюджета приобретения человеческих ресурсов; предоставит систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

Распределяя ресурсы на *развитие персонала*, АЧР поможет составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку.

АЧР может помочь руководителю в *выборе кадровой политики*, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению «сделать или купить» в производственной сфере.

При *расстановке персонала*, когда возникает необходимость учета таких переменных, как производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), *развитие* (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и *индивидуальное удовлетворение* самих работников, АЧР позволяет определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю — денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив принятие решений о расстановке кадров.

Проблема *удержания персонала* в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями

инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с *текучестью*, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы *оценки и вознаграждения* — процесс оценки персонала — по сути суррогатный способ измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т. п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Оценка кадрового потенциала осуществляется проведением оценочных мероприятий с использованием различных методик социально-психологической диагностики, специализированных методов сбора и анализа информации, социометрии, групповых оценочных сессий и пр. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достаточно достоверной информацию, использованную для анализа и оценки кадрового ресурса.

Руководство на всех уровнях управления организацией не может быть полностью уверено в том, что их работа в области управления персоналом повышает эффективность организации в целом (рис. 3.1).

Объектом оптимизации должна стать вся система деятельности по управлению персоналом. В ходе диагностики оценивается:

1) готовность руководящего звена к реализации целей фирмы.

Имеется в виду:

- понимание и принятие стратегических установок руководства;
- готовность к самостоятельной постановке целей своего уровня и компетенции;
- наличие менеджерского потенциала (лидерские качества и стиль управления, ориентация на результат, высокая работоспособность, авторитет);
- готовность к работе в команде и наличие сложившихся профессиональных и межличностных связей;

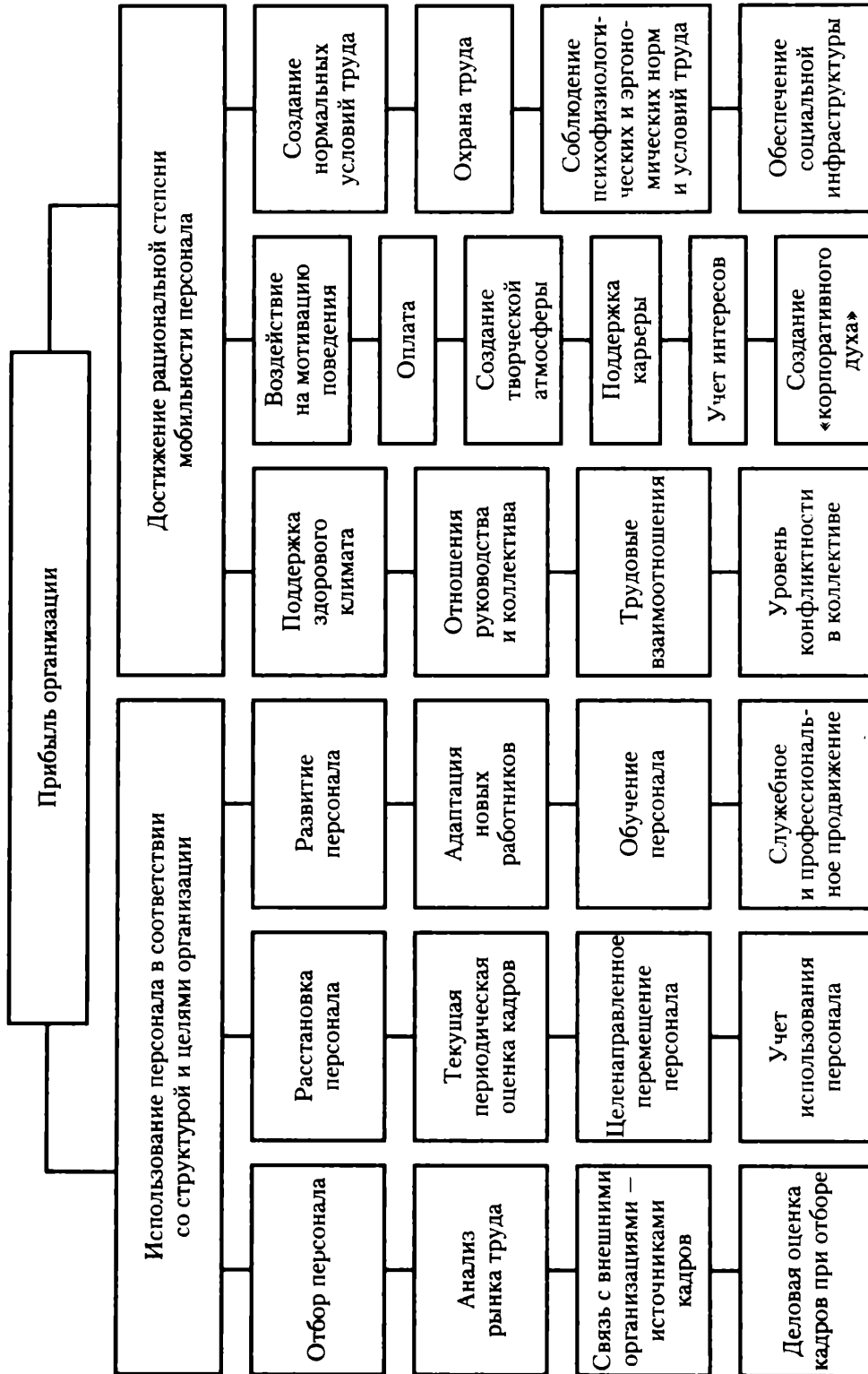


Рис. 3.1. Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

2) анализируется структура и численность кадрового состава, чтобы выявить пропорции между управленческим персоналом, специалистами различных категорий, обеспечивающим персоналом и проверить их на соответствие сложившимся нормативам. Анализ пропорций позволяет получить общее представление о кадровом составе фирмы, увидеть наличие перекосов в сложившейся системе управления персоналом.

Детальная оценка уровня квалификации персонала проводится по следующим параметрам:

- наличие понятийного аппарата в предметной области (стратегия, маркетинг, логистика, финансы, управление и т. д.);
- объем знаний о составе и содержании типовых задач в своих и смежных областях деятельности;
- опыт выполнения типовых задач и решения нестандартных задач;
- навыки взаимодействия с сотрудниками других отделов, репутация;
- отношение к выполняемой работе, предприятию, сотрудникам;
- отношение к целям предприятия и высшему руководству;
- способность к усвоению новой информации, приобретению опыта.

Оценка индивидуальных психологических характеристик работников включает диагностику:

- лидерских качеств и стиля управления (оценка сотрудника как руководителя);
- управляемости, исполнительности (оценка сотрудника как подчиненного);
- ресурсов деятельности (работоспособность, способность к переключению от одного вида деятельности к другому, темповые характеристики);
- особенности поведения в конфликтных ситуациях;
- чувствительности к успехам или неудачам в работе и в общении.

Формальные и неформальные отношения, каналы информационного обмена оцениваются по следующим параметрам:

- особенности представлений о структуре подчинения в организации;
- готовность к совместной работе, групповая сплоченность;
- наличие группировок и неформальных лидеров;
- причины и источники социально-психологической напряженности;
- схемы взаимодействия и информационного обмена между структурными подразделениями;
- функциональные пересечения и сложности информационного обмена;

- оценка социально-психологического климата в подразделениях. Результаты диагностики могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

Кроме того, оценивается потенциал работников, т. е. их готовность выполнять новые процедуры, творческие задачи, а также психологические особенности работников, их стиль взаимодействия при решении производственных задач, выявление организаторских и партнерских навыков.

На основании выявленных в ходе диагностики проблемных зон, ожиданий, профессиональных и индивидуальных ценностей, а также потенциала работников и подразделений даются рекомендации по организации целевых мероприятий, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование кадрового ресурса организации.

Необходимость аудита персонала — результат понимания, что сфера управления персоналом требует специальных знаний. Аудит позволяет обнаружить и убрать слабые места в системе управления персоналом до того, как они значимо скажутся на выживаемости организации при изменении внешней ситуации на рынке. Поэтому аудит должен использоваться в качестве инструмента управления.

3.3

ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Персонал — главный ресурс в системе качества, поскольку факторы, создающие условия для обеспечения и улучшения качества, в первую очередь не технические и даже не экономические, а социальные, во многом связанные с персоналом¹.

¹ Русский перевод ИСО 9004-1 раздел «Персонал» называет «Кадры», что явно неудачно. Известно, что первоначальное значение слова «кадры» — постоянный состав военной части, не увольняемый в случае демобилизации в мирное время. В годы советской власти это значение было перенесено и на основной состав сотрудников предприятий. Значение слова «персонал» — состав сотрудников предприятия, образованный персонами, т. е. особами, личностями. Отличие этих двух понятий очевидно. Персонал — не обезличенная, беспрекословно подчиняющаяся команде воинская часть. Акцент на персонификации (индивидуальности) работников предприятия, сделанный в стандартах ИСО, очень важен. Он дает возможность российским предприятиям при внедрении стандартов реализовывать подходы школы «человеческих отношений» — одного из наиболее прогрессивных направлений менеджмента.

Внедрение стандартов ИСО разрушает командное администрирование не только в отношениях между вышестоящим органом управления и предприятием, но и в управленческой структуре самого предприятия. Оно способствует:

- усилению горизонтальных связей в противовес вертикальным;
- демократизации административного управления (это иллюстрирует деятельность групп качества);
- переходу от разобщенности к сотрудничеству;
- доверительному характеру слова (примером является отношение к заявлению/декларации руководства о политике предприятия в области качества);
- созданию на предприятии атмосферы доброжелательности, исключающей страх;
- повышению ответственности каждого работника за результаты своего труда.

Реализация стандартов ИСО предполагает, что в процесс обеспечения качества должен быть вовлечен весь персонал предприятия. При этом каждый работник должен нести ответственность за результаты своей деятельности в области качества.

Концепцией TQM сформулированы ключевые положения, касающиеся роли персонала¹:

- он является в организации «ценностью № 1»; в вопросах качества следует ориентироваться на ожидания и требования потребителя; комплекс функциональных (производственных и управленческих) процессов рассматривается как единая система партнерских отношений «поставщик – потребитель», связывающих на всех этапах жизненного цикла продукта персонал (коллективный «внутренний потребитель») и организацию («поставщик»);
- каждый внутренний потребитель функционального процесса формирует комплекс своих ожиданий (требований) к «выходу» процесса, определяющих его социально-техническую ценность (эффективность, точность, безопасность и комфорт пользования средствами деятельности);
- при определении вектора ожиданий внутреннего потребителя их адресом является – система организации. Эффективность «процессных» отношений исходя из теории мотивации зависит от полноты удовлетворения поставщиком (организацией) ожиданий потребителя (персонала).

К числу основных ожиданий, адресуемых персоналом к организации, относятся следующие (не ранжируемые по значимости):

¹ Ее основы изложены в разделе 1.5 данной работы.

- создание безопасных и комфортных условий функциональной деятельности с использованием надежных, безопасных, удобных и эстетически совершенных средств деятельности;
- определение порядка материального стимулирования (основная заработная плата, надбавки, премии, бонусы);
- создание методов развития и совершенствования персонала и отдельных работников (обучение перспективным приемам труда, формирование и поддержание организационных коммуникаций, навыков и мастерства);
- удовлетворенность содержанием работы (делегирование полномочий, уровень доверия руководств и коллег, карьерный рост, ощущение партнерских отношений с организацией);
- предоставление социально-страховых гарантий (формат найма и содержание контракта, страхование от несчастных случаев, оплата больничных листов, пенсионное обеспечение).

Ожидания (требования) пользователей к средствам и продукту деятельности формализуются «развертыванием функции качества» путем их описания в терминах технических требований и включения их в проектную и нормативную документацию. Кроме требований в параметрическом виде, допускается и их вербальный (описательно-качественный) вариант, например, описание дизайнерских характеристик средств деятельности и продукта.

В качестве «поставщика» система организации обеспечивает реализацию требований и ожиданий персонала следующими средствами:

- формирование адекватных форм и методов мотивации функциональной деятельности персонала, зависящих от результатов деятельности и рентабельности организации;
- разработка и реализация фирменных нормативов по безопасности и эргономичности среды деятельности персонала; разработка (или приобретение) средств деятельности, отвечающих требованиям надежности, безопасности, эргономичности и дизайна;
- создание системы обучения и тренировки специалистов предприятия, оценки и аттестации персонала, ротации и карьерного движения в рамках управления человеческими ресурсами организации;
- организация системы планирования и постоянного повышения качества, проведение политики эффективного распределения и делегирования полномочий, организация аппарата наставничества и работы кружков качества;
- формирование и целевая реализация социально-страхового пакета.

Стандарт ИСО 9001:2000 требует (п. 6.2.1), чтобы персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, был компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Для этого организация должна (п. 6.2.2):

- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- оценивать результативность предпринятых мер;
- обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте (п. 4.2.4), т. е. осуществлять кадровое делопроизводство.

Это означает, что весь персонал организации должен обладать достаточными способностями для успешного выполнения возложенных на работников обязанностей, чтобы эффективно решать задачи, стоящие перед ними, перед той группой представителей подразделения, в которую они входят, и перед организацией в целом, и обеспечивать предоставление потребителям услуг, соответствующих установленным требованиям.

Отбор и прием на работу сотрудников для выполнения обязанностей, непосредственно влияющих на качество услуг, должен осуществляться так, чтобы обеспечить надлежащий уровень компетентности нанимаемых кадров.

Необходимо регулярно проверять соответствие опытности, квалификации, знаний и навыков персонала потребностям организации. Подобный анализ должен проводиться совместно с проверками наличия необходимых ресурсов и финансирования и с учетом ожидаемых в будущем потребностей организации и ее клиентов. Анализ должен способствовать установлению целевых программ подготовки персонала и внедрению эффективных процессов отбора и найма сотрудников.

Следует выбрать соответствующую методологию подобного анализа, чтобы можно было выявлять потребности в индивидуальном и групповом повышении квалификации персонала. К числу подобных методов анализа можно отнести оценку эффективности работы сотрудников, аудит их квалификации, анализ информации, поступающей по каналам обратной связи с потребителями, собеседования с вновь нанимаемыми сотрудниками и т. д. В процессе проверки ква-

лификации и эффективности работы необходимо убедиться в том, что каждому сотруднику известно:

- о целях и задачах организации в области качества;
- о значении его деятельности в занимаемой должности для достижения целей в области качества, стоящих перед организацией в целом и перед тем подразделением, в котором он работает;
- о значении его работы или должности для потребителей.

В результате проведенного анализа может потребоваться осуществление программы обучения или переподготовки кадров, нацеленной на повышение (усиление):

- уровня профессионального мастерства;
- навыков в части коммуникаций;
- знаний и квалификации в области менеджмента;
- знаний и квалификации по отдельным отраслям знаний;
- знаний и навыков в области менеджмента качества.

Эффективность обучения и повышения квалификации сотрудников должна оцениваться так, чтобы на основе получаемых оценок можно было:

- проверить достаточность компетентности работников для выполнения новых или развивающихся в сторону усложнения должностных обязанностей;
- подтвердить окупаемость расходов на развитие кадров;
- совершенствовать будущие методы оценки квалификации персонала, программы и методы его обучения и переподготовки.

Сотрудникам должны быть предоставлены время и средства для самосовершенствования посредством:

- участия в конференциях, семинарах и т. п. мероприятиях;
- проведения научных исследований;
- получения образования.

Данный стандарт также требует, чтобы организация в любой момент могла выявить текущее состояние дел, уровень образования, компетентности и эффективности работы всех сотрудников. Этому может способствовать система информации о кадрах, в которой должны составляться и храниться соответствующие обобщенные отчеты. Альтернативой подобным отчетам могут быть индивидуальные отчеты сотрудников или отчеты о повышении квалификации кадров. Перечисленные отчетные материалы должны подтверждать:

- достигнутые каждым сотрудником уровни квалификации, опытности и эффективности работы;
- реализацию согласованных мероприятий по развитию персонала и его подготовке;

• эффективность обучения и переподготовки сотрудников, а также обеспечивать выявление слабых мест организации в части квалификации персонала с целью внедрения изменений в технологию работы, производственные процессы или в структуру организации.

С вводом в действие новой версии стандартов ИСО серии 9000 определился круг задач, которые организация должна решить по реализации принципа TQM «Вовлечение персонала».

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» предусматривает необходимые действия для вовлечения персонала в деятельность по улучшению эффективности и результативности как организации, так и системы менеджмента качества¹ (рис. 3.2).

Но все эти шаги носят рекомендательный характер, поэтому организация должна сама определять порядок вовлечения и поддержания адекватной мотивации персонала.



Рис. 3.2. Вовлечение персонала по ГОСТ Р ИСО 9004-2001

¹ См.: ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

Подраздел 6.2 «Человеческие ресурсы» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Система менеджмента качества. Требования» предписывает организации обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества¹. Данное требование стандарта прослеживается в верхних уровнях пирамиды потребностей А. Маслоу и находит отражение в теории Герцберга, относясь к группе мотивирующих факторов.

Если основу согласованного комплекса стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000 выпуска 2001 г. образуют восемь принципов менеджмента качества, а один из них «Вовлечение персонала», и в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2001 предъявлены требования к организации при обеспечении этого процесса, то с большой долей уверенности можно сказать: целесообразно создавать систему менеджмента качества, включая в нее, в виде определенной подсистемы или процесса, порядок мотивации (вовлечения) персонала. При этом появляется возможность:

- сделать систему мотивации более емкой по своим характеристикам, так как во многих организациях давно созданная система мотивации морально устарела;
- основываясь на принципе процессного подхода, выявить все подпроцессы, определить ответственного и исполнителя каждого из них;
- выявить все точки контроля в системе, сделав ее прозрачнее и доступнее.

Данную систему мотивации можно зафиксировать в виде отдельной документированной процедуры или в виде программы обеспечения качества. Но при этом возникает необходимость в дополнительных требованиях к системе мотивации, так как ГОСТ Р ИСО 9001-2001 охватывает не все факторы, влияющие на мотивацию, поэтому можно учитывать рекомендации ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Дополнительно при документировании системы мотивации необходимо:

- разработать порядок сбора и анализа данных, как об удовлетворенности персонала, так и об его профессиональных навыках, установив при этом сроки проведения сбора и анализа данных по данным направлениям;
- определить критерии оценки персонала (как пример можно привести качество работы, объем работ, присутствие на работе, лояльность к организации и др.);

¹ См.: ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования».

- сделать порядок начисления заработной платы понятным для каждого сотрудника организации, приведя его в описании системы мотивации;

- определить требования к корпоративной культуре как нематериальной составляющей мотивации.

Необходимо учитывать, что система мотивации, как и система менеджмента качества, подлежит постоянному анализу и улучшению со стороны высшего руководства.

Реализация такого подхода на практике позволит:

- вызвав заинтересованность сотрудников в улучшении своей деятельности, так как они будут видеть, какие критерии влияют на степень их признания и вознаграждения;

- уменьшить количество различных систем, уже существующих в организации, стремясь к постепенному соединению их в одну и соответственно упорядочивая до более высокой степени внутренние процессы;

- четко определить ответственность, права и полномочия тех сотрудников, которые отвечают за процесс мотивации в организации;

- избежать подтасовки данных при распределении признания и вознаграждения;

- на основе поддерживаемых в рабочем состоянии записей об образовании, подготовке, навыках и опыте идентифицировать потребности сотрудников организации для правильного планирования и обеспечения их карьеры, тем самым, поддерживая у них определенную мотивацию;

- давать адекватный и исчерпывающий ответ на вопросы аудиторов, касающиеся требований подраздела 6.2 «Человеческие ресурсы» ГОСТ Р ИСО 9001-2001;

- при внутренних аудитах системы менеджмента качества организации более эффективно выявлять и в дальнейшем устранять практические несоответствия, связанные с вовлечением сотрудников, что в дальнейшем приведет к повышению уровня их мотивации;

- обеспечить соблюдение принципа TQM, так как мотивация — ключ к вовлечению работников в непрерывное улучшение деятельности любой организации, а за этим неизбежно следует повышение менеджмента качества.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод: для повышения эффективности менеджмента качества за счет вовлечения персонала организация должна:

- создать актуальную систему мотивации в данной организации, направив все усилия на создание необходимой корпоративной культуры, а не только на обеспечение материальной составляющей мотивации;

- включить ее в систему менеджмента качества, в качестве подсистемы, описав ее в виде процедуры или программы обеспечения качества, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и рекомендациями ГОСТ Р ИСО 9004-2001, учитывая при этом дополнительные аспекты вовлечения персонала, не упомянутые стандартами;

- разработать этический кодекс организации;
- непрерывно улучшать и совершенствовать процесс мотивации персонала.

Многообразие задач, возникающих в процессе менеджмента качества, требует их регламентирования. Под регламентированием деятельности персонала в области качества понимается обоснование и документальное закрепление функций обязанностей, прав и ответственности в области качества подразделений и должностных лиц предприятия. Регламентирование осуществляется разработкой различных видов нормативных документов по качеству. Наряду с такими видами, как Руководство по качеству, процедура качества, инструкция по качеству и др., к их числу относятся и положения о подразделениях и должностные инструкции. Отличительная особенность последних в том, что они носят не просто нормативный, а нормативно-правовой характер. В силу этого они имеют более высокий юридический статус: к нарушителям требований именно этих документов могут быть применены административно-дисциплинарные меры вплоть до увольнения. Практика внедрения стандартов ИСО серии 9000 на российских предприятиях показывает, что в действующих на них положениях о подразделениях и в должностных инструкциях, как правило, не отражается (или делается это крайне неудовлетворительно) новая деятельность в области качества. Данное обстоятельство существенный недостаток в организации работ по менеджменту качества.

Ключевой момент в регламентировании — стандартизация требований к построению, содержанию и изложению положений о подразделениях и должностных инструкций. Разработка соответствующих стандартов предприятий позволяет установить единый для предприятия порядок создания и пересмотра этих документов, и что особенно важно, — обеспечить своевременное отражение в них новых функций, обязанностей, ответственности и прав в области качества (рис. 3.3)¹.

¹ См.: *Свиткин М. З., Мацута В. Д., Рахлин К. М.* Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. СПб: Изд-во Санкт-Петербургской картфабрики ВСЕГЕО, 1999. С. 284.



Рис. 3.3. Последовательность регламентирования деятельности персонала в области качества

Соблюдение требований ИСО 9001-2000 предъявляет повышенные требования к уровню специальных знаний и умений персонала, который достигается развитием персонала, его надлежащей подготовкой.

Подготовка персонала в области качества — это деятельность администрации предприятия по обеспечению готовности персонала к выполнению работ в соответствии с требованиями системы TQM. Организация подготовки персонала осуществляется на основе принципов всеобщности, обязательности, непрерывности и иерархической последовательности.

Подготовка персонала и повышение его квалификации становится в современных условиях объективно необходимой частью производственной деятельности и уже не рассматривается только как желательная, но необязательная ее форма. В современных условиях

нежелание работников повышать свою квалификацию должно рассматриваться как нарушение производственной дисциплины со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Аудит как инструмент облегчает самооценивание кадровой политики, позволяет выявить области, где люди не поддерживают TQM. Назначение инструмента — стимулировать дискуссию по существующей кадровой политике и определить, способствует ли эта политика поддержке TQM сотрудниками или нет. Инструмент следует структуре элемента управления людьми в модели EFQM, обеспечивая большую глубину критериев оценки, давая тем самым полезную входную информацию для массива данных по критерию, в частности, из-за представления среза организации. Инструмент может использоваться и в автономном режиме всеми желающими оценить факторы, связанные с человеческими ресурсами.

В табл. 3.3 представлены сгруппированные по шести разделам факторы, характеризующие «наилучшую практику» (best practice).

Таблица 3.3

**Аудит как инструмент оценки кадровой политики в среде TQM,
основные элементы**

Раздел 1. Планирование и совершенствование кадров	
1а	Увязка кадровой политики со стратегией бизнеса
1б	Обследования работников
1в	Единый статус работников и гармонизация
1г	Вознаграждения и чувство безопасности за свое рабочее место
1д	Организационные структуры для инновационных работ
Раздел 2. Поддержка и развитие потенциала работников	
2а	Определение компетенции и наблюдение за ней
2б	Управление набором кадров и ростом профессиональной карьеры
2в	Планы обучения
2г	Оценивание результатов обучения
2д	Обучение работников на рабочем месте
2е	Развитие умения работать командой
Раздел 3. Управление деятельностью	
3а	Постановка целей (заданий)
3б	Пересмотр и корректировка заданий
3в	Оценка профессиональных качеств

Окнчание табл. 3.3

Раздел 4. Вовлечение работников в TQM и делегирование полномочий	
4а	Стимулирование участия
4б	Внутрифирменные церемонии
4в	Делегирование полномочий работникам
4г	Поддержка вовлеченности системой признания
Раздел 5. Каналы связи	
5а	Выявление потребностей в каналах связи
5б	Обмен информацией
5в	Оценивание каналов связи
5г	Эффективные структуры каналов связи
Раздел 6. Социальная сфера	
6а	Охрана здоровья, безопасность и показатели окружающей среды
6б	Другие привилегии
6в	Социально-культурные мероприятия
6г	Льготы и услуги для работников

Ниже приводится пример оценивания третьего критерия (1в) в разделе 1 «Планирование и совершенствование кадров», т. е. выявление того, как организация гарантирует справедливость в отношении персонала.

Не так легко дать определение «справедливость», но для целей данного инструмента упор делается на подход «единый статус», заключающийся в гармонизации кадровой политики по всему предприятию. Работодатели ищут приверженности от своих работников, обычно заявляя: «Мы здесь все вместе», но компания должна показать, что все ее работники ценятся по достоинству.

Важным способом реализации этого принципа служит гармонизация, или единый статус. Единый статус всех работников есть один из путей снижения барьеров между «Мы и Они». Единый статус означает:

1) гармонизируются условия по очередным отпускам, по отпускам по болезни, отпускам по семейным обстоятельствам, парковке машин, пенсиям. Неодинаковость условий сигнализирует о том, что некоторых работников ценят больше, чем остальных, а более жесткие правила для рядовых работников, например в отношении отпусков по болезни, свидетельствуют о недоверии. Но если работнику не доверяют, как же можно делегировать ему ответственность;

2) регистрация времени прихода, если она используется, распространяется на всех, а не только на рядовых работников. Это еще один признак, по которому можно судить о доверии к работникам. Если система регистрации прихода ведется, то почему не для всех сотрудников;

3) столовая — одна для всех, как для менеджеров, так и для неуправленческого персонала. Такие столовые предоставляют хорошую возможность побыть вместе менеджерам и остальным работникам, узнать друг друга, обсудить и разрешить проблемы. Если имеется столовая, то используется ли она всеми работниками — менеджерами и неменеджерами? Если нет, надо выяснить, почему это происходит — из-за плохого качества еды, убогого убранства или же потому, что менеджеры не желают обедать вместе со своими подчиненными;

4) к людям относятся с уважением;

5) с работниками разговаривают вежливо, серьезно прислушиваются к их мнениям, называют всех по имени и т. д.

По каждому вопросу дается пояснение, служащее руководством по затронутым проблемам. Вопросам не приписывается никакой вес, поскольку относительная значимость каждого фактора варьируется от компании к компании. Обеспечение надлежащей «подгонки» стратегии бизнеса, подхода к TQM и кадровой практики, а также внутренняя увязка различных аспектов кадровой политики более важны, нежели подход по принципу «для галочки» и «чем больше, тем лучше». Цель данного инструмента — стимулировать дискуссию по вопросам текущей кадровой политики и обеспечить базу для передачи передового опыта. Каждый фактор можно проанализировать с помощью следующих суждений:

а) «Да, мы успешно реализовали такую политику, но это не значит, что дальнейшие улучшения невозможны»;

б) «Мы пытались реализовать ее, но нам это удалось не вполне, потому что... и нам необходимо предпринять последующие меры»;

в) «Мы начинаем к этому обращаться и уже достигли некоторого/значительного прогресса»;

г) «Мы рассмотрели эту политику, но решили воздержаться от ее реализации, потому что...»;

д) «Мы осознаем ситуацию, но до настоящего времени не предпринимали действий, потому что...»;

е) «Мы еще не рассматривали эту политику».

Данный инструмент может использоваться отделом кадров, но больший эффект можно достичь, если обследование выполнить с привлечением нескольких подразделений. Это позволит получить более объективную картину. Подключение стороннего консультанта,

знакомого с вопросами кадровой политики и TQM и выступающего в роли координатора, может привести к более предметной дискуссии, в частности, позволит привлечь опыт других организаций.

Используя аудит как инструмент очень важно помнить, что доминирующее значение имеет не то, какие конкретно принципы и методы декларируются, а то, как они воплощаются на деле. Практическая реализация не должна носить формальный характер. Например, мало проку в редких и непредставительных брифингах команд. Аналогично новые порядки не следует навязывать, но всякий раз, когда появляется возможность, надо привлекать работников к участию и консультациям.

3.4

МЕСТО АУДИТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аудит персонала (кадровый аудит) – это независимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования трудового потенциала, регулирования социально-трудовых отношений, а также разработку программы организационных изменений, касающихся работы с персоналом.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. Являясь системным, он несопоставим с диагностикой отдельных сторон деятельности организации.

Отражая интегрирующую роль управления персоналом, аудит персонала исследует вопросы:

- управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией);
- линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы организационных функций (в том числе подразделения по управлению персоналом).

Уровни управленческого аудита, взаимосвязанные с аудитом персонала, могут соответственно быть названы аудитом управления организацией, аудитом линейного управления и аудитом организационных функций (аудит организационной функции «управление персоналом») (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Виды аудита персонала

Аудит персонала может применяться в качестве метода, определяющего эффективность системы принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом. С последней целью целесообразно регулярно осуществлять внутренний аудит персонала.

Сотрудники и руководство службы управления персоналом фирмы не могут быть уверены, что все делают правильно. Случаются технические ошибки, устаревает политика управления. Проводя самооценку, отдел зачастую обнаруживает проблемы прежде, чем они станут серьезными. Глубокие исследования методов и процедур управления персоналом могут открыть новые возможности службы управления персоналом способствовать удовлетворению общественных, организационных, функциональных и персональных целей организации. Если эта оценка выполнена должным образом, она усилит взаимную поддержку службы управления персоналом и линейных менеджеров.

Объекты аудита в этом случае — персонал, принципы организации его работы, управления и деятельности, т. е. результаты работы.

Аудит протекает в виде анализа системы социально-трудовых показателей, оценивает деятельность службы управления человеческими ресурсами организации и может охватывать отдельные подразделения или компанию в целом. Посредством обратной связи линейные менеджеры и специалисты по управлению персоналом получают представление о функционировании человеческих ресурсов и выявляют, насколько хорошо менеджеры выполняют свои обязанности по управлению персоналом.

Какую пользу дает организации проведение аудита персонала? Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ ме-

менеджеров и специалистов службы управления персоналом (УП), помогает прояснить роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Наиболее важно, что он раскрывает проблемы и гарантирует согласие с многообразием законов. Этим объясняется увеличение интереса к аудиту персонала во многих странах в последние годы.

Итак, аудит персонала:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает профессиональный имидж службы УП;
- стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП;
- уточняет права и обязанности службы УП;
- обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации.
- выявляет основные кадровые проблемы;
- гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства;
- обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом;
- стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом;
- оценивает систему информационного обеспечения кадровой работы организации.

С каждым годом исследования в области управления персоналом приобретают все большую важность по ряду причин:

- работа службы управления персоналом имеет большой юридический смысл для работодателей. Отказ от исполнения требований законов о равной занятости или безопасности труда может служить предметом служебных разбирательств и подвергнуть организацию искам;
- вложения в персонал увеличиваются, что обуславливает важность проблемы их окупаемости. Для большинства предпринимателей зарплата и льготы часто представляют главные операционные расходы. Неудачный план вознаграждений может быть дорогостоящим, даже губительным в смысле выживания компании;
- деятельность службы управления персоналом помогает управлять производительностью организации и качеством рабочей жизни;
- в условиях жесткой конкурентной борьбы за освоение новых рынков сбыта товаров, необходимости завоеваний популярности у покупателей, организации начинают все больше заботиться о создании своего позитивного имиджа. А он складывается в том числе и из отношения организации к своим работникам, соблюдения их

прав и гарантий. Таким образом, возрастающая сложность работы с персоналом диктует необходимость такого исследования.

Управление персоналом призвано обеспечить максимально эффективное взаимодействие человека и организации. Менеджер, налаживая это взаимодействие, должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, определяющие поведение человека в организации и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность организации, а также уметь применять методы эффективного управления людьми. К таким методам относятся:

- анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника);
- планирование потребности в персонале и наем кандидатов на работу;
- отбор кандидатов;
- ориентация и обучение новых работников;
- управление вознаграждением и оплатой труда;
- обеспечение мотивации и льгот;
- оценка исполнения;
- общение;
- обучение и развитие;
- создание у работников чувства ответственности;
- здоровье и безопасность работников;
- работа с жалобами и трудовые отношения.

Внутрифирменное управление персоналом — это совокупность форм и методов воздействия на интересы, поведение и деятельность персонала (индивидов и групп) в целях максимального использования их интеллектуального и физического потенциала для получения эффективного результата.

Управление персоналом, его поведением, межличностными и групповыми отношениями — специальная и специфическая деятельность в системе управления организацией. Участниками процесса управления персоналом выступают: служба управления персоналом, руководители, сотрудники, совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества).

Каждый из этих участников вносит свой вклад в менеджмент персонала, являясь субъектом и/или объектом управления. Каждый выполняет определенные задачи как в деловой сфере, так и в сфере взаимоотношений.

Концепция управления персоналом — это концентрированное выражение методологии менеджмента в той ее части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления орга-

пизацией и имеет непосредственное отношение к человеку. Таким образом, управление персоналом используется в аспектах:

- функций, которые специальная группа людей (работники службы управления персоналом) выполняет внутри организации;
- управленческой силы организации, включающей как аппарат управления ею, так и линейных менеджеров.

Главная функция руководства персоналом — непосредственное повседневное руководство людьми в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Этой области управления персоналом присущи следующие особенности:

- *постоянство и непосредственность общения с работниками.* В течение всего рабочего времени сотрудники находятся в поле действия руководителя, несущего ответственность за их деятельность;
- *основополагающий характер управленческих функций.* Деятельность руководителей непосредственно направлена на реализацию главных целей организации;
- *относительно большой объем властных полномочий.* Власть линейных руководителей по отношению к подчиненным намного превосходит права функциональных менеджеров.

Субъект руководства персоналом — линейные руководители всех уровней. Линейный руководитель может эффективно выполнять свою работу по распределению и умелому использованию человеческих ресурсов, находящихся в его распоряжении, если его функции четко описаны и хорошо воспринимаются персоналом. Если его новая работа существенно отличается от предыдущих занятий, вполне вероятно, что некоторые линейные руководители будут обеспокоены той ответственностью, которая возлагается на них.

Основные функции, выполняемые менеджерами: планирование, организация, управление персоналом, руководство, контроль. Вместе эти функции представляют собой процесс управления:

- *планирование:* постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;
- *организация:* постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;
- *управление персоналом:* решение вопроса об определении стандарта для подходящих кандидатов, подбор подходящих работников, отбор работников, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;

- *руководство*: решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;

- *контроль*: установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности, проверка соответствия выполнения работ этим стандартам, их корректировка при необходимости.

Главная функция управления персоналом — это обеспечение выживаемости организации путем формирования и развития ее кадрового потенциала более высокими темпами, чем изменяется внешняя среда этой организации. Эта функция имеет следующие особенности:

- *фрагментарность, эпизодичность или непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником*. Службы персонала занимаются отдельными работниками в основном по мере необходимости, начиная с маркетинга и найма и заканчивая увольнением или оформлением ухода на пенсию;

- *преимущественно вспомогательный характер деятельности*. Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, консультировании и т. п. персонала, но не в непосредственном руководстве им;

- *сравнительная ограниченность властных полномочий*. Менеджеры по персоналу (функциональные менеджеры) в целом обладают меньшим объемом власти, чем линейные менеджеры, прямые руководители.

Таким образом, руководство персоналом и управление им теснейшим образом взаимосвязаны. В современном мире наблюдается тенденция к их сближению, интеграции. Однако эти две важнейшие сферы управления людьми имеют и существенную специфику, различаясь функционально и институционально. Главные задачи управления персоналом:

- конструирование практики управления персоналом, т. е. разработка теории, стратегии, техники, способов и средств управления персоналом;

- глубокое критическое осмысление, рационализация практического управления людьми и его ориентации на требования экономической (деловой) и социальной активности;

- побуждение руководителей к изменению моделей, техники, стиля, способов и средств руководства сотрудниками на основе альтернатив, предлагаемых наукой.

Деятельность персонала наиболее важный фактор для конкурентоспособного выживания организации. Работники все в большей степени связывают свои ожидания с профессионализмом и влиятельностью кадровых служб, в том числе и на стратегическом уровне.

Например, в результате исследования, проведенного с помощью интервьюирования 71 управляющего высшего ранга американских компаний, отмечено, что именно деятельность службы управления персоналом (особенно действия, нацеленные на усовершенствование производительности, планирование резерва и культурное развитие) способствовала деловому успеху.

Сегодня кадровым службам брошен фундаментальный «вызов», связанный с необходимостью сбалансировать общественные, организационные, функциональные, личные цели и одновременно подчеркнуть значимость и достоинство людей (то что носит название «человеческий подход»). Специалисты не должны упустить из виду системный подход, подчиняющий каждую организационную подсистему системе организации. Успех всей организации, а не одного отдела действительно имеет значение.

Достижение организационных целей зависит от согласованных, взаимозависимых и взаимосвязанных действий линейных менеджеров и менеджеров по управлению персоналом. Служба управления персоналом не узурпирует полномочия и обязанности управления персоналом каждого линейного менеджера. Профессиональный подход к управлению предполагает двойную ответственность, возложенную как на линейных менеджеров, так и на службу управления персоналом, но последняя играет главную и действенную роль.

Возможности аудита персонала

Возможности аудита персонала простираются далеко за пределы деятельности одной только службы управления персоналом. Она работает не в изоляции. Ее успех зависит и от того, как хорошо выполнены программы другими подразделениями организации. В качестве примера рассмотрим случай из практики одного завода, выпускающего электротехническое оборудование, — как линейные менеджеры снизили эффективность процесса оценки исполнения.

Для оценки исполнения на заводе использовалась процедура с «критическим инцидентом», т. е. линейные менеджеры должны были вести записи о произошедших положительных и отрицательных инцидентах. Чтобы стать линейным менеджером отдела, работнику нужно в течение трех лет иметь хорошие или высшие оценки исполнения. Однако на практике большинство менеджеров подчеркивало только ошибки работников при записи инцидентов; в результате лишь немногие из работников получили за три года высокий рейтинг, необходимый для продвижения по службе. Многие из них обвиняли отдел управления персоналом за

их недостатки в проведении процедуры оценки и содействии продвижениям по службе.

Аудит раскрыл неправильное осуществление программы оценки и заставил провести дополнительное обучение линейных менеджеров по этой проблеме. Если бы аудит не вскрыл эту проблему, неудовлетворенность работников могла бы существенно вырасти.

Как показывает приведенный пример, проблемы людей редко ограничиваются рамками компетенции отдела управления персоналом. Таким образом, чтобы быть действенным, этот отдел должен обладать широкими возможностями, оценить правильность выработки и реализации кадровой политики в организации и ее влияние на личные цели работника и его удовлетворенность трудом.

В последние годы, однако, такой «взгляд внутрь перспективы» стал недостаточным. Профессионалы в области управления персоналом находят, что возможности аудита позволяют выходить за рамки интересов отдела управления персоналом и линейных менеджеров. По их мнению, в интересах организации аудит персонала должен рассматривать общую стратегию организации в ее гармоничном сочетании с внешней средой, или другими словами, служить согласованию внешних и внутренних ситуационных факторов. Только целостное видение проблем организации, ее устремлений и возможностей может позволить определить оптимальный путь совершенствования, сформировать стратегию, интегрирующую отдельные направления усилий по оптимизации в целостную систему повышения эффективности организации. Аудит персонала позволяет:

- систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляемой оптимизации управления персоналом;
- сформировать стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, влияет на эффективность управления организацией в целом;
- организации быть лидером в своей области деятельности в любых ситуационных условиях и способствует построению «сильной организации», готовой к изменениям во внешней среде и обладающей возможностью адаптироваться к этим изменениям с пользой для себя.

Обострение необходимости в аудите персонала возникает в условиях ужесточения конкурентной борьбы, когда от эффективности управления персоналом начинает зависеть выживание организации на рынке.

3.5

ФИЛОСОФИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Персонал организации — это главная ценность, основное в понимании процесса управления. Идеи изменений или желаемых целей, возникающие у лидеров организации, могут быть сколь угодно замечательными, но воплощают их в жизнь всегда люди, действующие на основе своих жизненных интересов. С этим процессом напрямую связаны вопросы мотивации, лидерства, столкновения интересов и разрешения проблем. Однако, как это ни парадоксально, изучение работающего персонала наиболее слабое звено управленческого аудита предприятия, проводя который акцентируют внимание на проблемах юридического сопровождения деятельности экономического субъекта, бизнес-проектах, характере и направленности финансовых потоков, стандартизации и автоматизации системы управления, но не работе персонала. Индикатор успешности в управлении персоналом — итоговые экономические показатели, стабильность работы всей организации, ее устойчивость и положение на рынке, конкурентоспособность и т. п. Но существуют и специфические показатели:

- результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников;
- удовлетворенность персонала своей работой и принадлежностью к организации;
- текучесть кадров;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- наличие конфликтов на всех уровнях отношений;
- характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры в организации.

Все вышеупомянутые проблемы призваны раскрыть новый для нашей страны вид управленческого (организационного) аудита — аудит персонала. В данном случае термин «аудит» означает *«экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработку на этой основе программы организационных изменений»*¹. Аудит персонала — это *«система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации»*².

¹ Гармашев А. А., Захаров В. М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социальных технологий, 1998. С. 7.

² Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2001. С. 617.

Аудит персонала является практической формой реализации концепции «Анализ человеческих ресурсов» — АЧР (Human Resources Accounting), предложенной Эриком Флэмхольцем в начале 1960-х гг.¹

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования, поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке.

Существовавшая тогда и существующая сегодня система учета не позволяет рассмотреть персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста — как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

Основной вопрос аудита персонала в рамках управленческого аудита: каковы должны быть организационные формы субъекта предпринимательской деятельности, какое количество персонала и какого качества необходимо иметь в организации, чтобы наиболее эффективно и с наименьшими затратами реализовать выбранную стратегию?

В западных странах и странах Северной Америки аудит персонала выделился из управленческого аудита в самостоятельное направление сначала в виде консалтинговой услуги, а вскоре (1980-е гг.) в обязательную диагностическую процедуру, подчиняющуюся всем канонам аудита (юридическое сопровождение, методологический аппарат, кадровое обеспечение).

С середины 1990-х гг. консалтинговые фирмы России также стали предлагать услуги по проведению кадрового аудита. В большинстве случаев они (услуги) носят характер узконаправленных исследований психологических особенностей персонала, совместимости рабочих групп, мотивации персонала, наличия конфликтных ситуаций, стиля руководства, и являются разовыми². Услуги слабо формализованы, не носят комплексного и долгосрочного характера, не охватывают диагностику социально-экономических показателей работы с персоналом и связь этой работы со стратегией развития организа-

¹ *Flamholtz E. Q.* Human resources accounting. New York: Jossey-Bass Publ., 1985.

² См., например: <http://www.service-audit.ru>.

ции. Данная ниша на рынке консультационных услуг достаточно свободна.

Многие руководители фирм не понимают полезность и даже необходимость проведения диагностического обследования системы управления персоналом. Ведь заниматься всерьез вопросами управления человеческими ресурсами следует только тогда, когда руководитель почувствует в этом действительную необходимость, а не дань моде.

Аудит персонала — это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений.

Его суть сводится к диагностике причин возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации. Схематично система элементов методологии и методики аудита персонала представлена на рис. 3.5.

Аудит персонала проводится с использованием методов диагностического исследования системы управления персоналом. Его отличительные черты:

- нацеленность на общеорганизационную эффективность;
- строгая форма программы проверки, процедур и заключения;
- независимость аудитора по отношению к организации;
- профессионализм в выполнении проверки.

В мировой практике аудит персонала — это последовательная, регулярная и как правило долгосрочная форма контроля за реализацией практических усилий по оптимизации управления персоналом. В ходе единовременной аудиторской проверки невозможно полностью оптимизировать состояние управления персоналом организации. Таким образом, это означает, что оптимизационные усилия должны концентрироваться на вопросах управления персоналом, имеющих наибольшую полезность для долгосрочной эффективности организации. До решения ключевых вопросов нет практического смысла заниматься совершенствованием второстепенных деталей.

Объект аудита персонала — система персонал (труд) организации как социотехнической системы. Конкретизируется объект аудита персонала в форме системы управления персоналом.

Предмет аудита персонала — эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

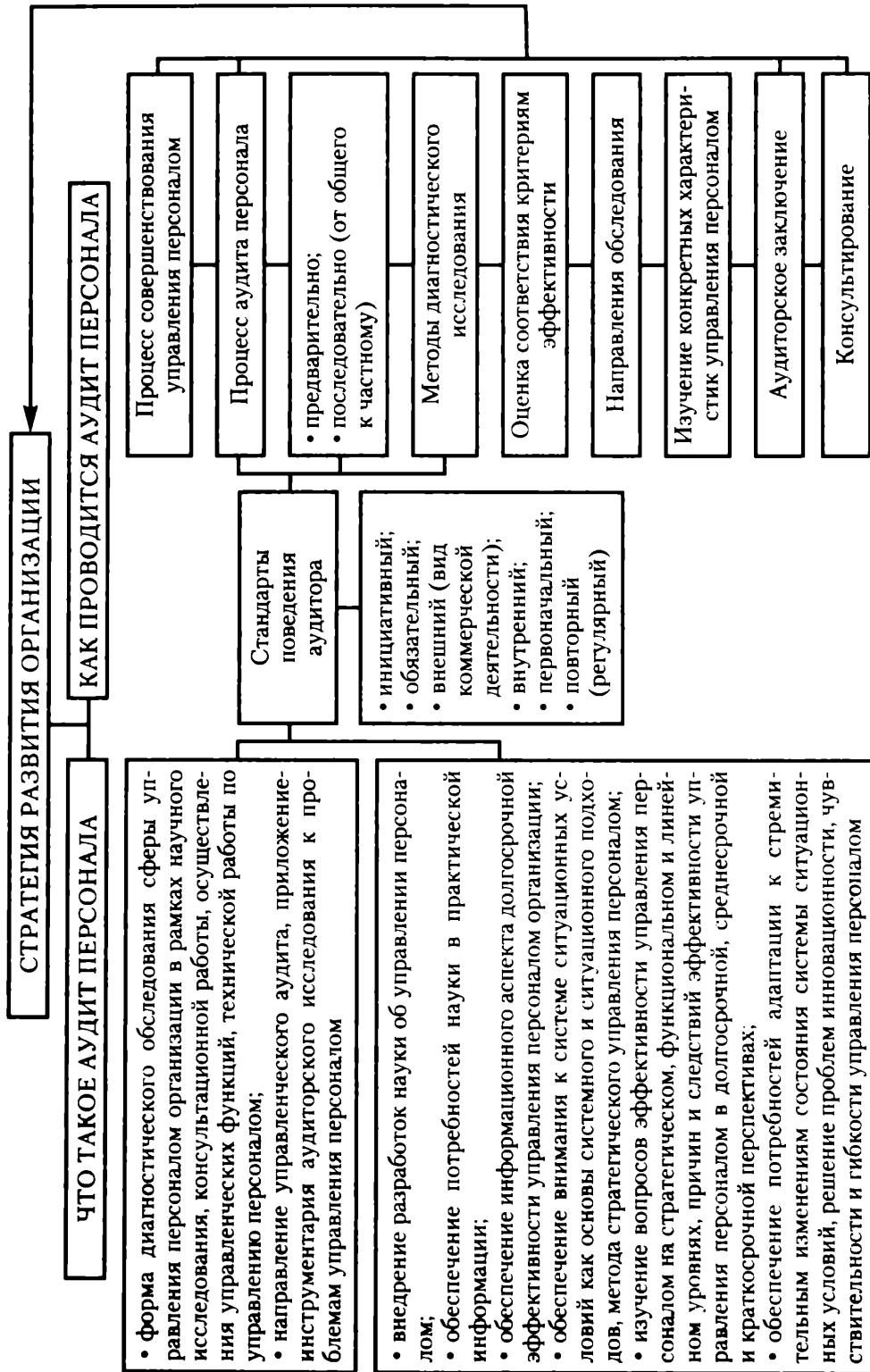


Рис. 3.5. Система элементов методологии и методики аудита персонала

Аудит персонала является приложением формы аудиторского исследования к проблемам управления персоналом. Соотношение управленческого аудита к аудиту персонала может быть названо отношением «общего» к «частному». Это определяет перенос большинства «общих» характеристик аудита на «частный». По отношению к ним феномен — аудит персонала. Принципиальное значение при проведении аудита персонала имеет следование аудиторским стандартам. Не противореча теории и практике аудиторской деятельности, аудит персонала имеет свои особенности.

Цель аудита персонала — повышение эффективности функционирования системы управления персоналом организации. Исходя из этого задачи аудита персонала можно сформулировать следующим образом:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий;
- обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных, т. е. соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом, обеспечение эффективности их применения;
- определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;
- интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом;
- прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;

• повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Классификация типов аудита персонала представлена в табл. 3.4. Схематично процесс аудита персонала представлен на рис. 3.6, но ни

Таблица 3.4

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	Текущий Оперативный (специальный) Регулярный Панельный	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени. Проводится по оперативному распоряжению руководства. Проводится через определенные промежутки времени. Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на той же группе людей и тех же объектах
Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты. Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект. Включает все объекты, но по одной тематике
Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов. Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства. Оценка производится на уровне линейных руководителей. Оценка производится на уровне службы управления персоналом
Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций). Проводится работниками самой организации

Источник: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2001. С. 622.



Рис. 3.6. Процесс аудита персонала

один из этих подходов не может применяться ко всем областям управления персоналом. Обычно аудиторские команды используют сочетание нескольких из этих подходов, в зависимости от определенных действий управления персоналом. Аудиторская команда сама выбирает определенные инструменты исследования, чтобы собрать нужную информацию. Эта информация служит как обратная связь о действиях службы управления персоналом. Неблагоприятная обратная связь приводит к корректирующему воздействию по улучшению работы по управлению персоналом.

Обычно аудиторы используют сочетание нескольких из этих подходов, в зависимости от определенных действий управления персоналом и сами выбирают определенные инструменты исследования, чтобы собрать нужную информацию. Эта информация служит как обратная связь о действиях службы управления персоналом. Неблагоприятная обратная связь приводит к корректирующему воздействию по улучшению работы по управлению персоналом.

Необходимо осознать, что кадровый аудит организации довольно большая и трудоемкая работа. Она может включить в себя управленческий аудит, аудит трудовых показателей, аудит рабочих мест, аудит найма, увольнений, вознаграждений, условий труда, безопасности и здоровья интеллектуального капитала и т. п. Такая работа потребует и много времени, и достаточно большого количества средств.

На сегодняшний день опытных аудиторских фирм, специализирующихся именно на кадровом аудите, совсем не много. Тем не менее на рынке консалтинговых услуг действует много компаний, декларирующих готовность провести кадровый аудит. В основном

Таблица 3.5

Направления аудиторской деятельности

Признак классификации	Направления
По уровню субъектов	Аудит, осуществляемый: <ul style="list-style-type: none"> • международными аудиторскими организациями; • государственными службами аудита; • частными аудиторскими фирмами; • службами аудита в организации
По отношению к субъектам проведения аудита	Внешний. Внутренний
С позиции нормативного регулирования	Обязательный. Инициативный
По отношению к объекту, подлежащему аудиторской проверке	По отношению к отрасли. По отношению к форме собственности. По отношению к структурным подразделениям организации. По отношению к отдельному работнику
По периодичности	Первоначальный. Регулярный. Оперативный
По характеру аудиторской проверки	Подтверждающий. Системно-ориентированный. Аудит, базирующийся на риске
По объему	Полный (комплексный). Локальный. Тематический
По характеру услуг	Аудиторские услуги действия. Аудиторские услуги контроля. Аудиторские информационные услуги
В соответствии с миссией	Аудит соответствия. Аудит эффективности
С точки зрения аспектов реализации аудиторской деятельности	Организационно-технологический. Социально-психологический. Экономический
В соответствии с задачами аудита	Аудит эффективности функционирования персонала. Аудит использования рабочего времени. Аудит заработной платы и вознаграждений. Аудит состояния нормирования и организации труда. Аудит результативности труда

консалтинговые и аудиторские фирмы, формулируя свои предложения, исходя из того, что необходимость в данной услуге возникает, когда нужна объективная оценка организации кадровой работы в компании, либо когда фирма готовится к проверке контролирующими органами. Из краткого анализа предложений подобных услуг в Москве можно сделать следующие выводы. Заявляемый «кадровый аудит» заключается в оценки соответствия кадровой документации и работы с персоналом организации требованиям действующего законодательства и стандартам профессиональной деятельности в области управления человеческим ресурсами. В первую очередь, речь идет об анализе документационного обеспечения работы с персоналом и приведении его в соответствии с требованиями действующего законодательства, т. е. предложения по кадровому аудиту почти не отличаются от аудита бухгалтерского.

3.6

УРОВНИ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Многогранность и разнообразие целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений организации позволяет относиться к этой процедуре как к сложному явлению, заслуживающему самостоятельного изучения (рис. 3.7).

Аудит персонала может быть рассмотрен в организационно-технологическом, социально-психологическом, экономическом аспектах.

Аудит персонала в *организационно-технологическом аспекте* — это проверка документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности организации. В российской экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений. В этой сфере накоплен определенный конструктивный опыт, который можно эффективно использовать.

В западной практике аудит персонала обычно включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

Аудит персонала в *социально-психологическом аспекте* — это оценка социально-трудовых отношений на предприятии для выявле-



Рис. 3.7. Взаимосвязь уровней и субъектов аудиторской деятельности в социально-трудовой сфере

ния основных факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций работников.

Экономический аспект аудита персонала — это определение:

1) конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, оцениваемой сравнением экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

2) эффективности функционирования служб управления персоналом, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

3) экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Анализ и оценка какого-либо одного показателя или явления в отрыве от других не дают желаемого результата. Поэтому необходим комплексный анализ, предполагающий изучение уровня и динамики любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других. Наиболее эффективна проверка,

предоставляющая полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления и развития персонала, рассматриваемых как вклад стратегических задач организации.

Основные параметры аудита по функциям управления персоналом представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

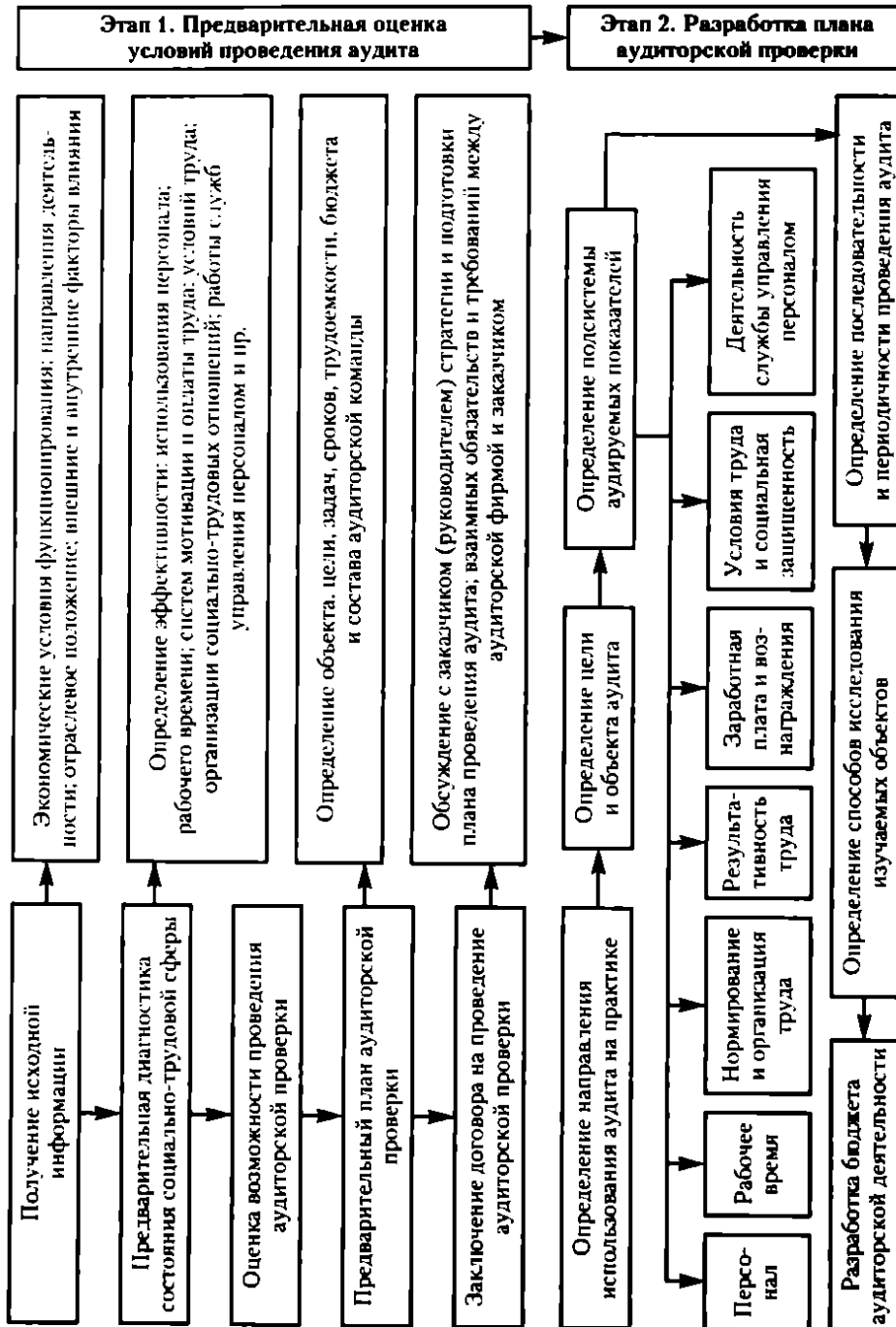
Основные параметры аудита персонала

Основные функции	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации, оценка их эффективности; выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

Окончание табл. 3.6

Основные функции	Содержание аудита
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Сфера аудита персонала гораздо шире, чем только проверка деятельности функционального подразделения по управлению персоналом, и в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим. Она предполагает изучение организации управления персоналом в данной организации, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления.



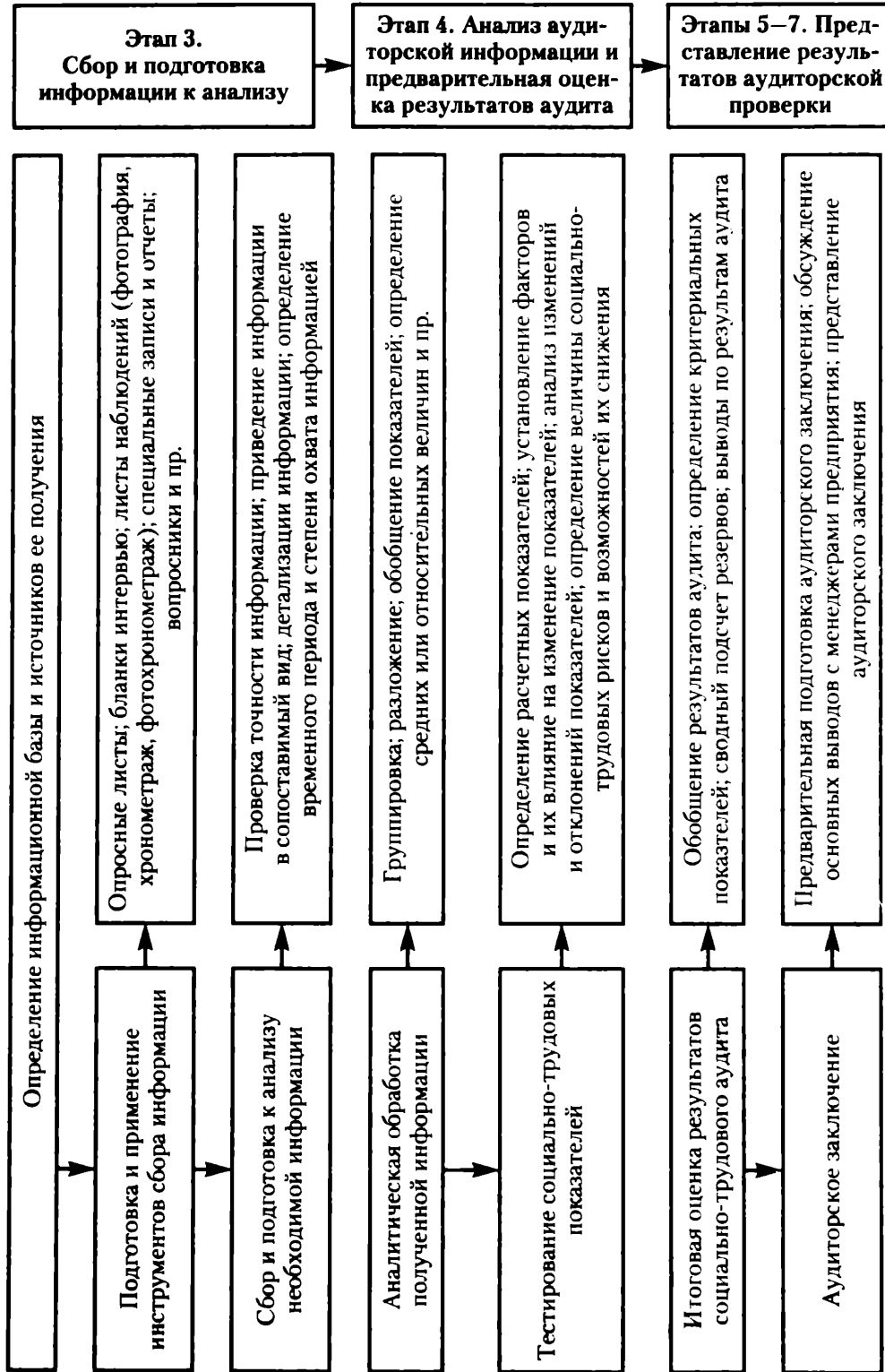


Рис. 3.8. Общая схема проведения аудиторской проверки социально-трудовой сферы

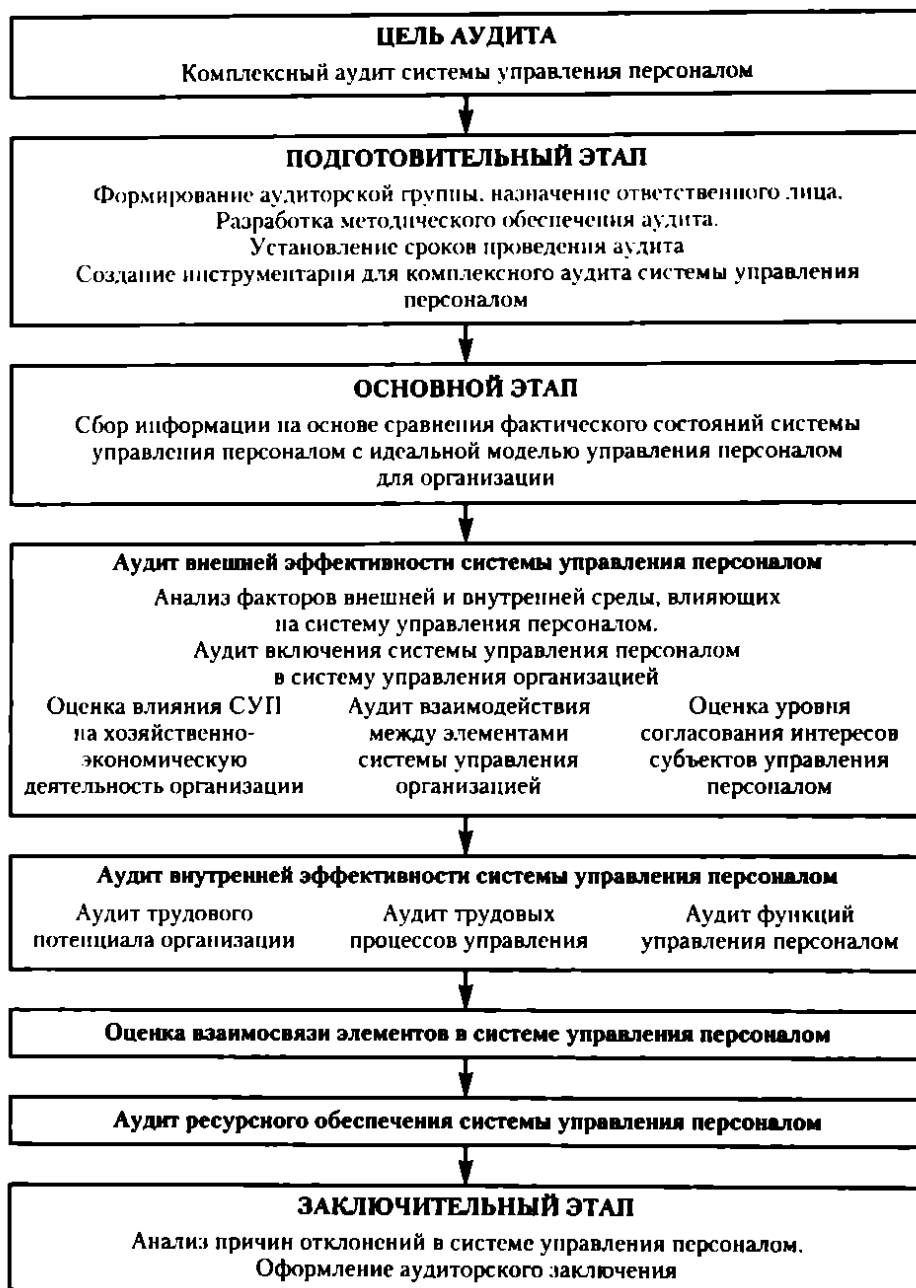


Рис. 3.9. Технология комплексного аудита системы управления персоналом

Деятельность по управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный уровни. Исходя из этого существуют три основных уровня аудиторской проверки. Аудит персонала должен удовлетворять широкие, долгосрочные интересы высшего руководства, а также более специфичные и краткосрочные потребности специалистов по управлению персоналом и линейных менеджеров (рис. 3.10). Поскольку управление персоналом в организации должно быть единым, все направления аудита являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Аудит персонала должен осуществляться с точки зрения трех аналитических уровней.

Стратегический уровень

Стратегический уровень изучается по заданию высшего звена управления организацией, требующего проверки интегрированности практики управления персоналом в организационное стратегическое планирование, и практической связи службы управления персоналом с другими функциональными подразделениями в части стратегического решения вопросов, касающихся формирования и использования трудового потенциала организации (рис. 3.11).

Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования ключевых руководителей, изучения бизнес-планов, систематизации внутренних и внешних факторов управления и определения динамики изменений. Общая корпоративная стратегия заинтересована в получении конкурентоспособного преимущества. Руководство фирмы ищет и изобретает пути к завоеванию такого преимущества, проводя всестороннюю оценку окружающей фирму среды, слабых и сильных сторон, а также наличие угроз (рисков) и возможностей. Повышение уровня конкурентоспособности персонала организации достигается:

- ликвидацией имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению трудового потенциала. Для поддержания устойчивости предприятия важно сохранить элементы кадрового потенциала, без которых организация лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке, а также предотвратить создание ненужных элементов. Этот путь реализуется в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений и устранением работников, которые не «вписываются» в стратегию изменений;

- поиском уникальных черт организации, создающих притягательный для работников (а затем и потребителей) ее образ и форми-

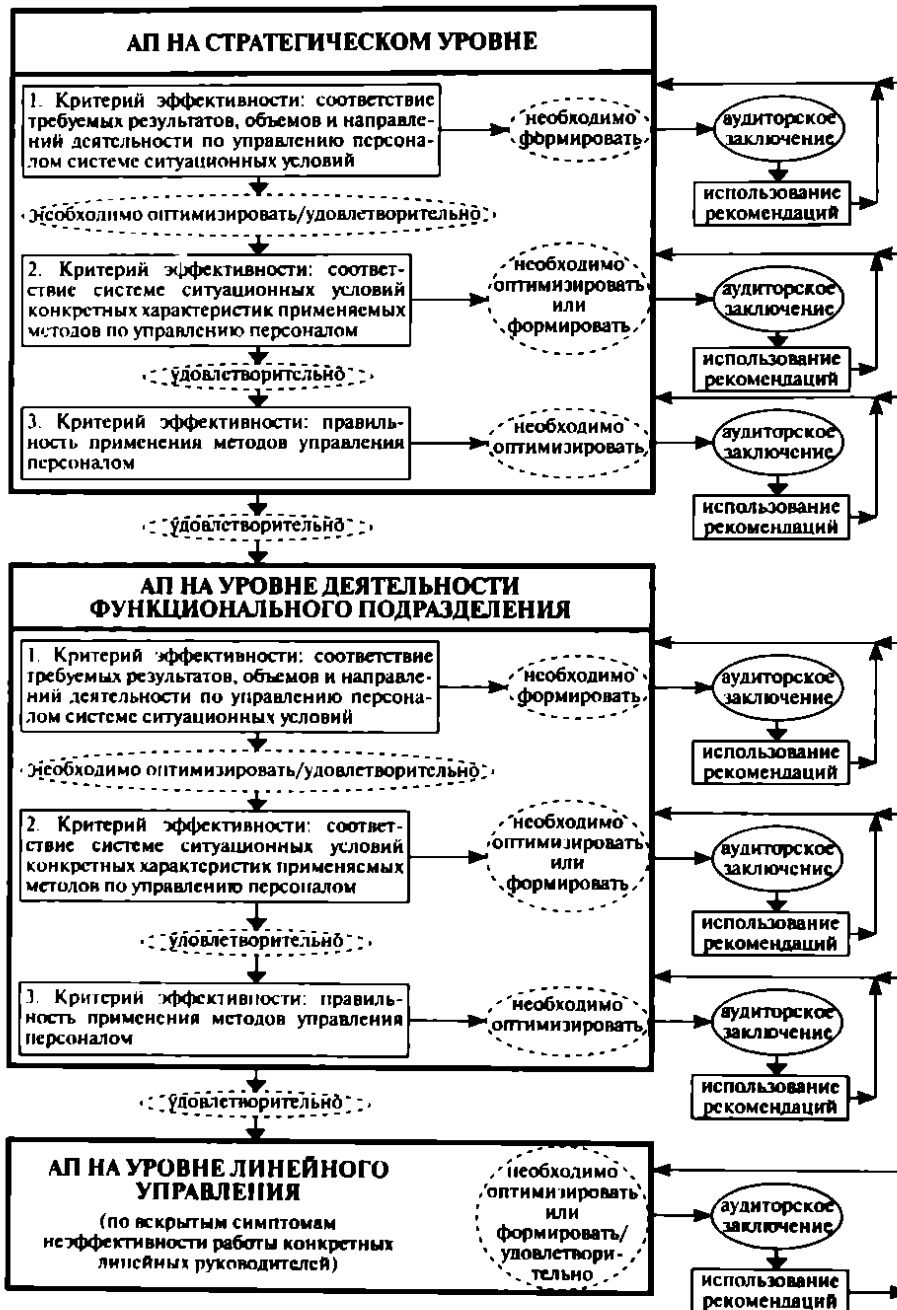


Рис. 3.10. Алгоритм диагностических операций аудита персонала (АП)



Рис. 3.11. Этапы разработки и реализации корпоративной стратегии предпринимательства

рующих индивидуальность системы управления персоналом в каждой организации. Даже при полном совпадении у организаций профиля, оргструктуры, целей и т. д. не может быть одинаковых людей, составляющих эти организации и одинаково реализующих эти цели.

Характеристика человеческих ресурсов фирмы и степень использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т. е. все составляющие конкурентоспособности. Подчеркивает ли компания свое преимущество великолепно организованным маркетингом, сервисными службами, инновациями, дешевыми услугами или какими-либо другими подходами, все это сильно влияет на управление персоналом. Уникальность этих черт стимулирует развитие потребностей высшего порядка (в принадлежности, в причастности) и развитие гордости и уважения коллектива к организации.

Понимание стратегии имеет важное значение для планирования кадровой политики, укомплектования персоналом, системы вознаграждений, трудовых отношений и других аспектов деятельности в области управления персоналом.

Конкурентоспособность организации на рынке труда — это способность организации быть выбранной в качестве места работы, т. е. совокупность предоставленных работникам условий, которые выгодно отличают данную организацию от других, аналогичных по профилю.

И хотя служба управления персоналом может испытывать нехватку как экспертов, так и ресурсов, чтобы ревизовать общую стратегию фирмы и ее гармонию с внешней окружающей средой, взаимоотношение стратегии фирмы с окружающей средой нельзя игнорировать. Профессионалы в области управления персоналом должны оценить соответствие стратегии фирмы кадровой политике и практике ее реализации.

В качестве показателей, оценивающих положение организации на рынке труда, могут быть использованы¹:

- уровень удовлетворенности работников организацией;
- уровень укомплектованности кадрами.

Например, высокая текучесть работников в период испытательного срока может держать заработную плату на нижнем уровне диапазона ставки, снижая тем самым трудовые затраты. Таким образом, высокий показатель текучести работников в фирме может быть дешевым способом удерживать трудозатраты на конкурентоспособном уровне. Аудит, однако, мог бы показать значительную неудовлетворенность среди молодых дипломированных специалистов относительно числа расчетных часов, требуемых от них каждую неделю. Знание стратегии фирмы (нанимать избыточных специалистов на уровне входа) воздействует на значение информации аудита (относительно удовлетворенности работника, например).

Аудиторы могут узнать больше о стратегии фирмы посредством интервью с ключевыми исполнителями, изучения долгосрочных деловых планов и систематического мониторинга окружающей среды, а также с помощью других инструментов, о которых пойдет речь ниже.

Операционный уровень — проверка эффективности деятельности функционального подразделения по управлению персоналом организации. На этом уровне аудитор отвечает на три вопроса:

¹ Подробнее см.: *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. С. 462–497.*

- соответствуют ли результаты поставленным целям;
- получены ли эти результаты при наименьших затратах;
- можно ли упростить или улучшить процедуры управления.

Аудит функции управления персоналом должен логически начинаться с обзора работы службы управления персоналом. В табл. 3.7 показан перечень главных областей, которые они охватывают.

Таблица 3.7

Главные области аудита персонала

1. Информационные системы управления персоналом	
Законодательство • права человека	Планирование персонала • спрос и предложение, оценка наличия; • диаграмма квалификации; • перемещения и замены
Информация по управлению персоналом • рабочие стандарты; • описание работ; • спецификация работ	Работа менеджмента • компенсации и зарплата; • пакет и социальные льготы; • дополнительные льготы работодателя
2. Укомплектование персоналом и развитие	
Наем • источники найма; • пригодность новичков; • работа с заявлениями	Отбор • процедуры отбора; • отношения отбора; • соблюдение закона и прав человека при отборе
Обучение и ориентация • программы ориентации; • обучающие цели и процедуры; • обучающие курсы	Развитие карьеры • внутреннее продвижение; • планирование программы карьеры; • усилия по развитию человеческих ресурсов
3. Организационный контроль и оценка персонала	
Оценка исполнения • стандарты и меры исполнения; • методы оценки исполнения; • оценочные интервью	Трудовые отношения • законность разрешения трудовых споров; • правила управления; • проблемы разрешения трудовых споров
Контроль персонала • рабочие коммуникации; • дисциплинарные процедуры; • изменение и развитие процедур	Аудит службы управления персоналом • функции службы управления персоналом • линейные менеджеры • обратная связь работников со службой управления персоналом

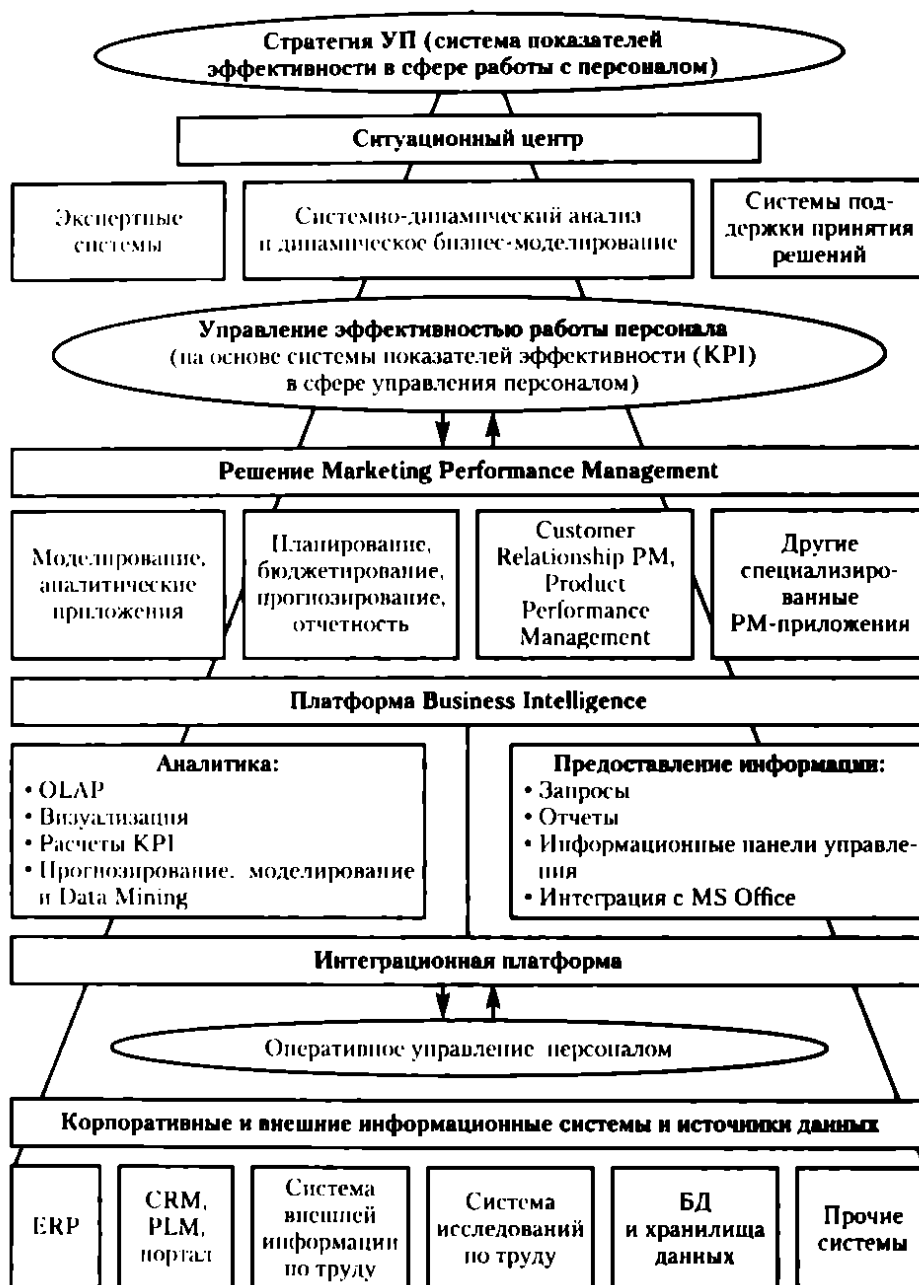


Рис. 3.12. Поддержка процесса аудита при помощи интегрированных информационных систем

Как показано в табл. 3.7, аудит должен сосредоточиться на информационной системе управления персоналом, укомплектовании персоналом и его развитии, организационном контроле и оценке. Эти три области аудита дополняют друг друга и объединены друг с другом. Аудит касается фактически каждого раздела из области управления персоналом организации. Никакая отдельная область не должна быть особо подчеркнута в аудите. Анализ только отдельных аспектов системы управления персоналом может упустить показатели, затрагивающие эффективность службы управления персоналом. По каждому разделу таблицы аудиторская бригада должна:

- выделить ответственного за каждое направление работы;
- определить цели, преследуемые каждой деятельностью;
- рассмотреть политику и практику по достижению этих целей;
- изучить образцы отчетов в информационной системе УП, чтобы узнать правильно ли осуществляется политика и практика управления персоналом;
- подготовить доклад (отчет), рекомендуемый надлежащие цели, политику и процедуры;
- разработать план действий по исправлению ошибок в целях, политике и процедурах;
- составить план оценки последствий исправления ошибок, найденных в результате аудита с позиции подразделения фирмы, наемных работников, третьих сторон.

По общему признанию, аудит каждого направления деятельности управления персоналом требует значительных затрат времени и средств. Приглашение внешних аудиторов могут позволить себе только организации, «продвинутые» как в финансовом отношении, так и с точки зрения желания повысить эффективность использования собственного кадрового потенциала. Управленческий аудит и аудит персонала в нашей стране пока еще не имеют законодательной основы, не контролируются и не регулируются государством, значит, рассматриваются большинством руководителей как дорогостоящее и ненужное мероприятие, как дань моде.

После принятия решения о проведении аудита персонала, четкого осознания его целей и задач, возникает вопрос об исполнителях. Вариантов тут всего три: когда аудит проводится самой организацией, т. е. силами какого-либо отдела и групп лиц (самоаудит); привлечение внешнего консультанта; совместная работа внешнего консультанта и привлеченных сотрудников организации-заказчика.

Самоаудит. В этом случае работы поручаются одному из подразделений предприятия, а в качестве экспертов выступают его специали-

ты. Обычно самоаудит фирма проводит, когда не хватает времени и средств на привлечение внешних экспертов либо если идея о необходимости дополнительных затрат на оценку персонала не созрела в умах высших руководителей, хотя сама по себе проблема оценки соответствия персонала поставленным перед ним задачам реально существует.

Самоаудит менее эффективен, чем внешний аудит, поскольку его результаты представляются руководителям, которым подчиняются сами аудиторы. Кроме того, все сотрудники организации невольно вовлечены в единый бизнес-процесс, у всех сложилось определенное (и не всегда верное) мнение, как именно нужно работать, у всех есть свои симпатии и антипатии к коллегам, что не может не влиять на оценку. Крайне сложно, проводя самоаудит, рассмотреть вопросы, связанные с организационной структурой и уровнем корпоративной культуры организации.

Составив отчет о работе, аудиторы должны настоять на публичной презентации итогов своего исследования на уровне руководства компанией. Уже своим выступлением они фактически начинают процесс внедрения рекомендаций самоаудита. Но нельзя не учитывать, что своих, внутренних аудиторов слушают не все сотрудники и их выводы не всегда принимаются как руководство к действию: «Нет пророка в своем отечестве».

Внешний консультант. В этом качестве могут выступать независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы и, наконец, консалтинговые агентства. В России консультационные услуги предлагают сейчас и западные фирмы с громкими именами и отечественные компании, представленные на рынке в большом количестве.

Существенный плюс услуг независимого консультанта — их сравнительно доступная цена. Независимый консультант оперативнее и проводит аудит лично, а не с помощью третьих лиц. Но остается риск, что привлеченный эксперт может неожиданно исчезнуть в самый ответственный момент.

У консалтинговой компании — свои плюсы. Во-первых, финансовая устойчивость и надежность: у агентства есть адрес, офис, расчетный счет и т. д. Кроме того, агентство представляет комплекс услуг, в который входит и организационный, и кадровый аудит. Оно же потом может провести обучение персонала, разработать и осуществить комплекс мероприятий по улучшению ситуации в организации, но при этом агентские услуги дороже, процесс бюрократичней, и есть риск, что к работе будут привлечены не слишком профессиональные работники.

Что касается западных консалтинговых агентств, то они по карману только очень крупным богатым компаниям. Есть еще одна негативная особенность западных аудиторских компаний — очень широкое использование стажеров. Фирма может быть именитая, а работают в ней русские стажеры.

Каким образом и где найти внешнего консультанта? Самый распространенный способ — это информация от третьих лиц — рекомендации коллег и друзей, которые уже пользовались услугами конкретного внешнего консультанта — это довольно надежный источник сведений об аудиторах.

Второй источник — личное общение с консультантом на каких-либо мероприятиях (выставки, тренинги, конференции, рекламные акции и пр.). Очень важный фактор — доверие, которое заказчик оказывает консультанту, так как аудит персонала — деликатная работа, требующая большого такта, знания психологии людей и особенностей рынка, на котором работает организация-заказчик.

Возможен вариант заочного знакомства с внешним аудитором. Скажем, аудитор ведет какую-либо научную работу, которая сопровождается публикациями материалов. Знакомясь с этими работами, руководство видит, что автор мыслит в нужном направлении, и поэтому есть смысл пригласить его как внешнего консультанта.

Нельзя исключить и вариант рекламного источника информации: почтовая и электронная рассылка, СМИ, выставки и т. д.

Говоря о достоинствах и недостатках привлечения внешнего консультанта, необходимо рассмотреть методику отбора приглашенных специалистов и понять, зачем вообще нужен внешний консультант.

Есть две основные причины, порой сводящие полезность внешнего аудита практически к нулю:

- аудитору по различным причинам не предоставляется необходимая информация (возможно, ее просто нет). Поэтому прежде чем внешний аудитор возьмется за работу, он должен совершенно четко представлять, какие из необходимых ему материалов он может получить, а какие — нет. Не исключено, что уже на стадии переговоров станет ясно, насколько глубоким будет аудит;

- недостаточная готовность руководства компании или ответственных лиц оказывать содействие внешнему аудитору в процессе проведения аудита.

Совместная работа — распространенный вариант проведения аудита персонала, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору. Совместный вариант проведения аудита обладает преимуществами как самоаудита,

так и аудита. Экономятся средства благодаря тому, что одно из подразделений компании часть работы берет на себя, а профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантирует качество процессов. При этом сотрудники подразделения, работающие с консультантом, получают ценные навыки проведения оценки работы с персоналом, тем самым повышая свою квалификацию. К тому же привлечение к аудиту своих сотрудников позволяет оперативнее получать внешнему аудитору необходимые данные и разработать более эффективные мероприятия по итогам аудита.

При совместной работе нужно учесть: если статус сотрудника, представляющего итоги исследования на защите отчета, невысок, то и значимость представляемых результатов будет скромной по определению. Соответственно, вероятность использования предложенных рекомендаций также будет низкой. Но даже если с мнением собственных аудиторов в компании считаются, в случае проведения совместно работы будет гораздо эффективнее, если презентацию отчета проведет внешний консультант.

Один из важнейших критериев выбора исполнителей аудита — объем выделяемых на эти цели финансовых ресурсов, так как в зависимости от их объема, которые могут быть выделены на проведение аудита, и выбирается один из вышеназванных вариантов.

Следующий критерий — степень конфиденциальности, которую требуется соблюдать при поведении аудита. Однозначно, что работа внешних аудиторов при поведении оценки работы с персоналом носит более конфиденциальный характер, чем в случае привлечения специалистов самой организации. Рядовые сотрудники, участвующие в работе, становятся обладателями большого количества деликатной информации. Нет абсолютно никакой гарантии, что в определенный момент она не станет достоянием общественности. Иногда это может привести к дестабилизации обстановки в компании, иногда — к панике. Персонал, не зная целей проведения аудита, может начать беспокоиться о последующих санкциях (изменение заработной платы, снятие с должностей, увольнение). Далекое не все из того, что выявляет проверка, следует знать рядовым сотрудникам. Руководство должно иметь дополнительный информационный ресурс, что позволит ему оперативнее и эффективнее управлять компанией.

Напротив, внешний аудитор выполнив свою работу, покидает фирму. Гарантии конфиденциальности, несомненно, выше. Конечно, возникают опасения, что информация проникнет к конкурентам, прессе и т. д. Но тут проявляется еще один «плюс» внешнего аудитора. Есть понятие аудиторской этики — профессиональный аудитор

дорожит своим именем. Российский рынок кадрового аудита еще не велик, и информация о некорректном поведении той или иной фирмы распространяется быстро. Тем более что в договоре прописываются санкции за нарушение конфиденциальности.

Если организация пришла к решению использовать внешнего аудитора, следует остановиться на критериях выбора конкретного внешнего аудитора¹:

- после получения технического задания аудитор готов назвать стоимость работ и готов указать клиенту на возможность экономии средств;
- на стадии переговоров аудитор помогает выделить и сформулировать наиболее актуальные проблемы, видит «узкие места» в работе компании, подсказывает методы проведения исследований;
- аудитор предоставляет о себе всю необходимую информацию профессионального характера, готов дать координаты своих бывших клиентов;
- аудитор готов к обсуждению и защите своих предложений на любых уровнях и при любом составе участников;
- аудитор вызывает доверие, производит хорошее впечатление.

Однако в настоящее время отдельные крупные фирмы стали создавать внутрифирменные контрольные бригады, подобные внутрифирменным аудиторским подразделениям в области финансов. Такие бригады особенно полезны, когда служба управления персоналом децентрализована в региональный или областной офисы. С помощью внутренних аудитов организация может сохранять последовательную практику управления даже при том, что имеются несколько офисов управления персоналом в различных местах. В этом случае существование контрольной бригады способствует согласованности действий и осуществляет саморевизию или мониторинг между проведениями внешней аудиторской проверки.

Правильно организованный внутрифирменный аудит персонала позволяет своевременно обнаружить недостатки в деятельности службы управления персоналом и вовремя принять меры к их устранению. Фактически внутрифирменный аудит персонала контролирует правильность реализации кадровой политики фирмы. В связи

¹ *Аудитор* — это физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством, и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности, т. е. специалист, имеющий квалификацию для аудита и способный проводить анализ и оценку таких объектов в системе управления, которые не поддаются непосредственному измерению (см.: *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. М.: Экзамен, 2004).

с этим должны обязательно соблюдаться основные принципы общего аудита:

- *независимость аудиторов* – при проведении аудиторской проверки и составлении заключения аудиторы независимы от проверяемого субъекта, собственников и руководителей;

- *компетентность*;

- *ответственность*.

В своей практической деятельности внутренние аудиторы должны руководствоваться законодательными актами государства и внутрифирменными аудиторскими стандартами.

Пример. Константин Рогов, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности для продвижения по службе в головном офисе в Тюмени зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. При подготовке к этой ревизии Константин проводил саморевизию в апреле. После чего руководители служб управления персоналом из трех его отделений встречались, чтобы в течение мая обнаруженные ошибки и нарушения по возможности исправить. Таким образом, когда контрольная бригада компании заканчивала собственный обзор в июне, она всегда давала высокие оценки региону Рогова за соответствие кадровой политике компании и закону.

Управленческий уровень предполагает проверку правильности применения линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом. Поскольку линейное управление является личностным, аудит его эффективности в масштабах организации может принести мало пользы. Однако оценка согласия линейного управленческого звена со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом может повысить эффективность последней. Проверка в том числе касается вопросов согласия управленческого звена с целями, кадровой политикой и процедурами управления персоналом, соблюдения их предписаний и требований законодательства в своей работе.

В этой миссии аудитор использует информацию от:

- представителей профсоюза;

- наемных работников;

- администрации и службы управления персоналом;

- внешних источников (социальные органы, акционеры, муниципальные службы).

При выполнении аудиторских процедур в этой области повышается степень уважения линейных руководителей к функциональной деятельности службы управления персоналом. В случае же более вы-

сокой оценки управления персоналом со стороны линейного менеджера, следует скорректировать деятельность службы управления персоналом.

Проверка сама по себе дает лишь необходимую информацию о состоянии дел в организации, которая реального практического значения может и не иметь. Только подготовка на ее основе программы преобразования социально-трудовых отношений и разработка алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению могут реально повлиять на эффективность деятельности предприятия.

Аудит также оценивает, насколько хорошо линейные менеджеры исполняют кадровую политику фирмы. Если менеджеры игнорируют эту политику или нарушают законы в отношении работников, аудит должен раскрыть эти ошибки так, чтобы можно было предпринять корректирующее действие. Согласие с законами особенно важно, поскольку в случае нарушения прав человека, техники безопасности, компенсаций или закона о труде, правительство переносит всю ответственность на компанию. Рассмотрим пример из американского менеджмента.

Пример. Менеджер ресторана быстрого обслуживания нанял двух студентов вуза для выполнения вспомогательной работы на условиях почасовой оплаты. Юноши были довольны заработать по 3 долл. за час. Но отец одного из них пожаловался в правительство, что ресторан платит ниже минимальной зарплаты. В результате не только материнскую компанию признали виновной в нарушении закона о минимальной зарплате, но жалоба вызвала ревизию методов оплаты труда и сверхурочных других ресторанов фирмы. Если бы эта компания использовала внутренний аудит управления персоналом, ошибка могла бы быть исправлена прежде, чем было предпринято формальное правительственное действие.

Помимо сказанного, внутрифирменный аудит персонала может улучшить имидж службы управления персоналом и ее роль в компании. Если аудиторская команда прислушивается к мнению менеджеров по управлению персоналом, комментарии специалистов этой службы справедливы и нацелены на удовлетворение потребностей персонала, то повышается уважительное отношение к службе управления персоналом. И так как это сервисный отдел, его действия могут способствовать достижению организационных целей. В качестве примера рассмотрим, что одна аудиторская команда узнала из интервью с менеджерами местных отделений фирмы.

Пример. После нескольких интервью с руководителями филиалов завода и зафиксировав их претензии, аудиторская команда обнаружила общую для них тенденцию. Большинство менеджеров полагало, что, хотя

служба управления персоналом и заполняет вакансии быстро, она не обучает новичков основным требованиям фирмы перед назначением на должность. Постоянная потребность в работниках создавала режим «давления» в работе службы управления персоналом и вынуждала ее проводить поверхностное обучение, что приводило ко многим ошибкам новыми монтажниками. Менеджеры считали, что обучение должно проводиться службой управления персоналом в региональном офисе фирмы.

После прочтения отчета аудиторской команды, региональный менеджер по управлению персоналом был рад узнать, что мнение аудиторов совпало с его собственной позицией решить проблему обучения созданием однонедельной программы обучения для монтажников с требованием последующего увеличения бюджета.

Эффективные службы управления персоналом стремятся обеспечить достижение и цели компании и потребности работника. Текучесть и абсентеизм более вероятны, когда потребности работника не удовлетворены, что в конечном счете снижает эффективность организации. Чтобы узнать, насколько удовлетворяются потребности работников, аудиторская команда собирает у них информацию относительно заработной платы, льгот, методов оценки и контроля, помощи в планировании карьеры, а также об обратной связи, получаемой работниками относительно исполнения ими своих обязанностей.

Пример. Аудиторская команда дистрибьютора автомобильных запчастей крупного автомобильного концерна получила коллективную жалобу от работников сети: они чувствовали себя изолированными от фирмы, потому что работали в розничных магазинах или на складах, расположенных по всему региону. У них было слабое чувство принадлежности к большой компании, в которой они работали. Поддерживать ослабевающую мораль и помогать работникам почувствовать, что они являются сотрудниками стремительно развивающейся компании, служба управления персоналом начала с выпуска еженедельного «Информационного бюллетеня работника». Письмо на двух страницах вложили в каждый конверт с зарплатой. Это дало стимул новым успехам как в головном офисе, так и в различных точках региона. Таким образом, эта служба использовала аудит, чтобы сделать фирму более отзывчивой к потребностям работников.

В наиболее прогрессивных организациях с этой целью регулярно проводится «обзоры отношений», т. е. выяснение мнения работников о климате в коллективе. Например, в российском отделении компании «Пепси-Кола» они носят название «Здоровье коллектива». Это позволяет организации решить проблемы прежде, чем они разовьются в большие и более сложные проблемы.

Следует упомянуть еще об одном, достаточно новом направлении повышения эффективности работы СУП – это *анализ гендерного равенства*. С момента своего основания в 1919 г. Международная организация труда (МОТ) твердо проводит курс на реализацию основополагающих принципов и прав женщин и мужчин в сфере труда. МОТ продвигает гендерное равенство как одно из основных прав человека, как неотъемлемую часть своей программы по достойному труду и сокращению бедности. В 2007 г. МОТ опубликовала руководство по проведению гендерного аудита, где подробно освещены вопросы планирования, подготовки и проведения гендерного аудита. В материалах, опубликованных МОТ, рассмотрены цель и задачи, целевая аудитория гендерного аудита и даны основные рекомендации для организаторов гендерного аудита.

Гендерный аудит в организации – это инструмент и процесс, определяющий узкие места и проблемы равенства полов (гендерного равенства), рекомендуя методы решения этих проблем, фиксирующий положительный опыт в достижении гендерного равенства.

В табл. 3.8 и 3.9 представлены пакет документов и структура отчета гендерного аудита.

Таблица 3.8

Пакет документов для гендерного аудита

Наименование материалов	Перечень документов, образующих материал
Материалы по административным вопросам	Списки сотрудников, включая технических специалистов, сотрудников программ и проектов, технический персонал и др., с указанием их специальности и основных обязанностей. Списки консультантов с указанием их обязанностей (технического задания). Отчеты о командировках сотрудников за последние два месяца перед аудитом. Правила и процедуры, действующие в подразделении, включая кадровую политику и процедуры. Документы по программе и бюджету. Планы помещений
Материалы по техническим и содержательным вопросам	Основные документы, исследования и публикации подразделения. Рабочие планы подразделения. Отчеты о крупных встречах, совещаниях, учебных мероприятиях с указанием списка участников.

Окончание табл. 3.8

Наименование материалов	Перечень документов, образующих материал
	Обучающие материалы, используемые в настоящее время. Другие важные документы, отражающие работу подразделения
Материалы по информационно-разъяснительной работе	Справка о работе подразделения (если имеется). Информационно-разъяснительные материалы, брошюры, плакаты, буклеты, видеоматериалы, компакт-диски. Обложки публикаций с фотографиями, рисунками и т. д. Ссылки на интернет- и интранет-сайты. Информационные бюллетени (печатные и электронные)
Материалы по техническому сотрудничеству	Проектные документы, одобренные донорами. Описания проектов и формулировка докладов (отчетов). Отчеты об оценке проектов (текущих или недавно завершенных)
Материалы по гендерным вопросам	Вся значимая гендерная документация

Таблица 3.9

Структура отчета о проведении гендерного аудита

Наименование разделов отчета	Краткое содержание раздела отчета
Основные выводы и положения	Краткое ознакомление с основными разделами отчета, в том числе с исходной информацией, методикой и порядком проведения аудита, основными выводами и рекомендациями
От авторов	Выражение признательности сотрудникам подразделения или представительства, сыгравшим важную роль в подготовке и организации аудита, а также помогавшим его проведению
Перечень аббревиатур и сокращений	Перечень использованных в тексте отчета аббревиатур и сокращений
Введение	Цель аудита и отчета о его проведении, общая информация об аудите подразделения или предста-

Окончание табл. 3.9

Наименование разделов отчета	Краткое содержание раздела отчета
	вительства, в том числе сроки и порядок проведения, члены группы организаторов
Методология	Суть и содержание методов, применяемых для проведения исследования, обоснование выбранных для исследования и анализа методов
Выводы и рекомендации по основным критериям	<p>Гендерные проблемы в условиях конкретного подразделения, наличие гендерных экспертных ресурсов, знаний и потенциала.</p> <p>Гендерный аспект в целях подразделения, в разработке и реализации его программ и в выборе партнерских организаций.</p> <p>Использование информации и знаний в подразделении, а также отражение политики продвижения гендерного равенства в производимых продуктах и общественном мнении о подразделении.</p> <p>Кадровая политика и людские ресурсы, принятие решений и организационная культура.</p> <p>Видение подразделением достижений в области гендерного равенства</p>
Отчет о встрече с сотрудниками подразделения для получения обратной связи	Информация (в произвольной форме) об участниках встречи, ходе и результатах беседы, обсуждаемых вопросах, выявленных проблемах и путях их решения
Примеры положительного опыта	Краткое изложение практики исследований гендерных аспектов в других организациях, положительные примеры о достижении баланса гендерных интересов.
Приложения	<p>Программа проведения аудита в подразделении.</p> <p>Перечни семинаров, встреч с сотрудниками, списки участников, программа работы группы организаторов аудита.</p> <p>Перечень проанализированной документации.</p> <p>Если имеется, временная шкала мероприятий, связанных с гендерной проблематикой</p>

В организациях, где проводился гендерный аудит, удается выявить множество примеров положительного опыта работы по продвижению идей гендерного равенства. Но в ходе аудитов также выяснилось, что эта практика еще не стала постоянной в российских

организациях. При наличии приверженности принципам гендерного равенства в целом, у сотрудников нет четкого представления о гендерных понятиях и комплексном гендерном подходе. Гендер по-прежнему считается неким дополнительным, не основным понятием. Отсутствуют специальные гендерные индикаторы, которые позволили бы отслеживать положительные сдвиги либо отставания по этому направлению.

Как интегрировать гендерный подход в практическую деятельность? Необходимо разработать механизмы отчетности по внедрению комплексного гендерного подхода, а также пропагандировать и поощрять положительный опыт.

3.7

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ К АУДИТУ ПЕРСОНАЛА

Совершенствование аудита персонала невозможно без развития его методов. Иногда достаточно провести исследование, основанное на небольшом объеме исходной информации. В другом случае исследование может быть более глубоким и основываться на сложных исследовательских проектах. Наиболее важные подходы к прикладному исследованию состояния управления персоналом, которые могут быть использованы при проведении аудита, приведены в табл. 3.10 и рассмотрены ниже. Проанализируем эти подходы.

Сравнительный подход – возможно, самая простая форма исследования – использует в качестве модели другую компанию. Аудиторская команда сравнивает результаты или процедуры с таковыми другой организации. Сравнительный подход часто используется, чтобы сравнить абсентеизм, текучесть и уровень зарплаты. Этот подход имеет смысл, когда какая-либо новая процедура вводится впервые. Например, если компания вводит программу посталкогольного восстановления, можно скопировать подобную программу в другой фирме. Тогда результаты двух программ сравнимы.

Альтернативно служба управления персоналом может пригласить *внешних консультантов-экспертов*. Предложенные консультантом либо опубликованные исследовательские стандарты служат как бы базой для аудиторской команды. Например, консультант может указать, что бюджет управления персоналом составляет 0,75% от валового объема продаж. Это число тогда служит как «указательный

Таблица 3.10

Исследовательские подходы к аудиту персонала

Сравнительный подход	Аудиторская команда сравнивает фирму с другой фирмой, чтобы путем сопоставления вскрыть области недостаточного выполнения. Такой подход обычно используется для сравнения результатов определенных действий службы управления персоналом или конкретных программ. Он помогает обнаруживать области необходимого усовершенствования
Привлечение внешних экспертов	Аудиторская команда полагается на экспертизу консультанта или опубликованных результатов исследования как стандарт, с которыми оцениваются действия службы управления персоналом или отдельные программы. Консультант или результаты исследования могут помочь диагностировать причину проблем
Статистический подход	По материалам существующих отчетов аудиторская команда формирует статистические стандарты. С их помощью могут быть оценены действия и программы в области управления персоналом. С помощью таких математических стандартов команда может раскрыть ошибки, пока они все еще незначительны
Подход соответствия	Производя выборку элементов информационной системы управления персоналом, аудиторская команда ищет отклонения кадровой политики компании или процедур от соблюдения законодательных норм. Этим способом бригада может определить, имеется ли согласие с политикой компании и правовыми предписаниями
МВО подход	Когда в организации в области управления персоналом используется управление по целям — management-by-objectives (МВО), аудиторская команда может сравнивать фактические результаты с заявленными целями. Области недостаточного выполнения могут быть обнаружены и зафиксированы

столб» при оценке общего бюджета службы управления персоналом. В настоящее время внешнее сравнение один из наиболее популярных подходов при оценке действий и услуг персонала.

Третий подход состоит в развитии *статистических методов оценки исполнения*, основываясь на существующей информационной системе компании (см. приложение 8). Например, изучение отчетов компании позволяет выявить показатели абсентеизма и текучести.

Эти данные указывают, насколько хорошо менеджеры управления персоналом и линейные менеджеры управляют этими процессами. Такой статистический подход обычно дополняется сравнением с внешней информацией, которая может быть собрана в других фирмах. Эта информация часто выражается в виде дробей, по которым нетрудно сделать расчеты для дальнейшего использования. Например, предприниматель, у которого в среднем из двухсот работников в течение месяца двенадцать увольняется, считает, что показатель текучести 6%.

Число уволенных (12) делится на среднее число работников (200) и умножается на 100%.

Аналогично, если восемь служащих пропустили работу в рабочий день, то показатель абсентеизма – 4%. Число служащих, отсутствующих на работе (8) делится на общее количество работающих (200) и умножается на 100%. Получается 4%.

Подход соответствия – другая стратегия аудита персонала – рассматривает прошлый период для определения того, как выполняется кадровая политика компании. Аудиторская команда чаще всего рассматривает вопросы труда и занятости, вознаграждений, трудовой дисциплины и форм оценки работников. Цель такого исследования гарантировать, что служба управления персоналом и линейные менеджеры исполняют внутренние правила и правовые предписания.

Пример. Внутренний аудит процесса отбора персонала одной крупной фармацевтической компании показал, что менеджер по найму правильно соблюдал процедуры подбора. Но аудиторская команда также заметила, что на многих заявлениях имелись комментарии на полях. Эти комментарии сделаны линейными менеджерами, которые также интервьюировали претендентов. Большинство из них упоминало личные персональные данные, о которых не спрашивалось в анкетах (пол, возраст, семейное положение, возраст иждивенцев и национальная принадлежность). Менеджеры делали это, чтобы помочь себе не забыть отдельных кандидатов. Но в случае возникновения конфликта из-за отказа в приеме на работу эти комментарии могли бы привести к обвинению в дискриминации на основе возраста, пола или национальной принадлежности.

И наконец, подход для специалистов в области управления персоналом и линейных менеджеров, позволяющий урегулировать цели и области их ответственности, – это *MBO (management-by-objectives)* подход, при котором устанавливаются определенные цели, выполнение которых может быть измерено. Тогда аудиторская команда исследует фактическое выполнение и сравнивает его с предварительно выработанными целями. Например, таким способом линейные мене-

джеры могут на своем уровне урегулировать большую часть конфликтов, не доводя их до передачи на вышестоящий уровень или в арбитраж. Аудит оценивает количественные и качественные тенденции в этой области. Этот принцип популярен и при оценке деятельности службы управления персоналом.

В последнее время появился ряд новых направлений кадровых технологий. К ним относятся система сбалансированных показателей, релевантная система показателей, универсальная система показателей, система ключевых показателей эффективности. Кратко остановимся на этих технологиях, поскольку они очень удобны в применении к аудиту и контроллингу персонала.

Сбалансированная система показателей

*Сбалансированная система показателей*¹ (ССП) позволяет четко обозначить стратегию развития организации и претворить ее в жизнь. Результатом внедрения СПП должна стать организация, ориентированная на стратегию.

Внедрение системы СПП получает широкое распространение в практике российских организаций. Например, опрос на сайте Superjob.ru, проводимый с 29 августа по 2 сентября 2008 г. и охвативший 350 респондентов, показал следующее распределение систем управления в компаниях²:

- по ключевым показателям (KPI) — 33%;
- управление по целям (MBO) — 19%;
- управление по корпоративным ценностям (MBU) — 4%;
- другое — 10%;
- никакое — 22%;
- затрудняюсь ответить — 12%.

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия (табл. 3.11). Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти вопросы являются целями, достижение которых и будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации

¹ См.: Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003; Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А. М. Гершуна и Ю. С. Нефедьевой. М.: Олимп-бизнес, 2004.

² См.: Штат. 2008. № 9. С. 23.

Таблица 3.11

Суть составляющих ССП

Составляющая	Ключевой вопрос
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать свою стратегию?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

стратегии. Между составляющими существуют четкие причинно-следственные связи (рис. 3.13).

Концепция системы сбалансированных показателей – новый инструмент повышения результативности деятельности сотрудников и эффективности работы компании. В общих чертах ССП можно назвать философией управления эффективностью.

Многие крупные зарубежные компании уже внедрили данный метод управления и опробовали его на практике. В настоящее время и в российской практике ССП постепенно вытесняет традиционные

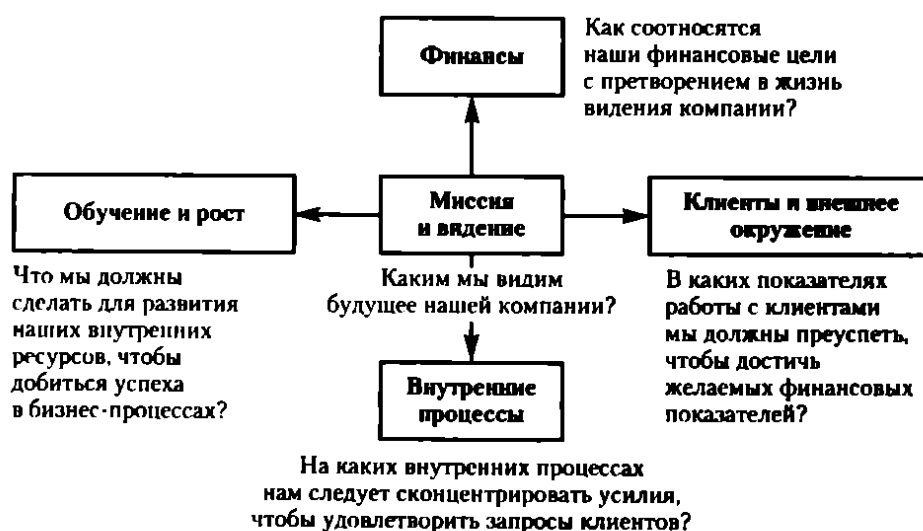


Рис. 3.13. Причинно-следственные связи составляющих ССП

подходы к оценке эффективности и внедряется в крупных компаниях с учетом российской специфики.

Главное достоинство ССП – возможность связи бизнес-процессов и повседневных действий работников со стратегическими целями компании. Это позволяет в текущем режиме отслеживать исполнение как отдельных участков, так и всей стратегии организации. Основное направление внедрения ССП – нахождение главной стратегической цели компании и ее реализации путем контроля за системой основных контрольных показателей.

Главной ошибкой при внедрении ССП специалисты признают неправильную идентификацию показателей системы и, как следствие, перегруженность сотрудников информацией. Необходима четкая идентификация показателей и минимизация информационных потоков, приходящихся на одного работника. Тогда возникает ситуация, в которой работник понимает и может анализировать поступающую информацию. После идентификации параметров необходимо разработать целевые значения показателей эффективности.

Бюджетирование как технология имеет достаточно почтенный возраст, тем не менее оно до сих пор не потеряло своей актуальности и используется практически всеми компаниями (особенно в странах с устоявшейся рыночной экономикой). В то же время растет понимание, что бюджетирование как система управления имеет и объективные ограничения. Основные из них – недостаточное использование нефинансовых показателей и ориентация на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным. Это привело к появлению и широкому распространению различных систем управления по показателям эффективности. В то же время и системы КРІ, и системы бюджетирования, оказывая поддержку в принятии управленческих решений, решают и собственные специфические задачи: одна – в области финансового, другая – в области стратегического управления. Зарубежный опыт показывает, что наиболее эффективной в применении становится единая система, совмещающая функции и задачи как КРІ, так и бюджетного управления. Оторванность систем друг от друга – причина неэффективной мотивации руководителей подразделений к достижению стратегических целей. Как правило, после установления целевых показателей КРІ при конъюнктурных отклонениях (которые неизбежны) затраты на мероприятия урезаются, но целевые показатели КРІ высшим руководством если и пересматриваются, то с явной неохотой и без должного обоснования, что ведет к их невыполнению и дискредитации самой идеи эффективного стратегического управления по КРІ.

Решить эти проблемы позволяет совмещение систем в единое целое. В табл. 3.12 показано, как при осуществлении различных функций управления в единой системе проявляется синергетический эффект.

Таблица 3.12

Синергетический эффект объединения систем КРІ и бюджетирования

Функция управления	Система бюджетирования	Система КРІ	Единая система
Планирование	Распределение ресурсов компании на текущий период	Конкретизация стратегических целей	План целей и ресурсов для их достижения в количественном выражении
Координация	Жесткая связь бюджетов ЦФО и бюджетов компании	Причинно-следственная связь КРІ-подразделений и КПИ компании в целом	Взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом
Мотивация и контроль	Экономия бюджетов по ЦФО	Достижение целевых значений КРІ-подразделением	Достижение целевых значений КРІ центрами ответственности при экономии бюджетов

Как закрепляется ответственность в единой системе управления. Центрами ответственности в традиционной системе бюджетирования являются центры доходов, затрат, прибыли, прибыли инвестиций, т. е. центры, сформированные на основе финансовых КРІ. В системе КРІ, где обязательно присутствуют и нефинансовые характеристики, в основе выделения центров ответственности, за которыми закрепляются карты показателей, лежат индексы, соответствующие дополнительным приоритетам развития, таким как уровень инноваций, текучесть персонала и т. п.

Поэтому при выделении центров ответственности на основании организационной структуры необходимо обращать внимание не только на наличие и существенность затрат, контролируемых руководителем, но и на наличие КРІ, относящихся к этому подразделению. Например, отдел снабжения, с одной стороны, центр затрат на осуществление функциональных обязанностей и инициатив отдела по рациональному материально-техническому обеспечению с точки зрения бюджетного управления и с другой — центр ответственности

по выполнению следующих КРІ: оборачиваемость запасов, количество своевременных поставок и т. п.

Если при формировании ЦФО отдел снабжения мог быть включен в ЦФО «Администрация» из-за незначительной суммы затрат и слабой степени влияния на них руководителей отдела, в единой системе отдел снабжения будет выделен в отдельный центр ответственности, в котором, помимо КРІ, будут контролироваться затраты на их выполнение.

В то же время руководители единых центров ответственности несут ответственность и за выполнение текущего бюджета в пределах соответствующих полномочий (доходы, расходы, прибыль, прибыль/инвестиции), т. е. являются также и руководителями ЦФО в классическом понимании.

Общие требования к системе сбалансированных показателей. Идеальные показатели КРІ, будучи достигнутыми, должны обеспечить долгосрочное повышение рыночной стоимости компании.

При разработке и внедрении КРІ для системы сбалансированных показателей или приборных панелей следует иметь в виду, что КРІ должны соответствовать ряду основополагающих параметров, и хорошие КРІ обладают всеми из них.

КРІ отражают стратегические рычаги стоимости. КРІ отражают и измеряют ключевые рычаги бизнес-стоимости. Такие рычаги ценности представляют действия, которые, если реализованы должным образом, гарантируют будущий успех. Для удовлетворения этому требованию следует оценить предполагаемые или действующие КРІ с точки зрения того, насколько удачно они перемещают организацию в направлении достижения заявленных финансовых и организационных целей.

Примерами таких рычагов ценности могут быть «полное удовлетворение клиента» или «превосходное качество изделия». В большинстве случаев КРІ не является финансовой мерой, а индикаторы финансовой проекции – ведущими рычагами. Напротив, наиболее важные финансовые показатели, как правило, зависят от влияющих на них нефинансовых индикаторов реализации стратегии.

КРІ определяются владельцами бизнеса. Собственник определяет наиболее важные рычаги стоимости в процессе формулирования краткосрочной и долгосрочной стратегии организации. Для того чтобы получить результат от использования этих конкретных рычагов, собственник или исполнительная дирекция должны решить, как они будут измерять показатели, влияющие на состояние этих рычагов. К сожалению, слишком много исполнительных дирекций проводят

стратегическое планирование, согласование и утверждение без учета того, каким образом будут выполняться измерения влияющих индикаторов, которые известны как KPI. Результаты предсказуемы и грустны: «Вы не имеете возможности управлять тем, что не в состоянии измерять».

KPI должны распространяться по всей структуре организации. Каждая группа на каждом уровне в каждой организации управляется руководителем. Одной из основных задач на их уровне является, с одной стороны, связь функциональных целей со стратегическими целями корпорации, с другой — декомпозиция этих функций в понятные и достижимые действия нижестоящих исполнителей. Задача состоит в том, чтобы построить модель деятельности компании от стратегии до исполнителей нижнего уровня в виде карты причинно-следственных связей. При использовании таких карт (которые создаются специальными программными приложениями) обеспечивается гибкий анализ эффективности на любом уровне организации.

KPI основываются на общекорпоративных стандартах измерений. Для того чтобы построить работающую систему KPI, организация обязана установить стандарты измерений. Несмотря на то что это может показаться простой задачей, на практике могут потребоваться месяцы, а иногда и годы для того, чтобы перейти от мешанины понятий разного рода к общекорпоративному пониманию. Высший менеджмент, участвуя в этих процессах, может существенно сократить время согласований и помочь организации преодолеть политические разногласия, связанные со стандартизацией определений KPI.

KPI должны быть легки для интерпретации. Одна из проблем с большинством систем KPI состоит в том, что показателей слишком много. Согласно бизнес-исследованиям, среднее количество KPI в расчете на сотрудника — семь индикаторов. Больше количество KPI скорее мешает, чем помогает сотрудникам предпринимать необходимые действия для реализации целей компании.

Кроме того, системы KPI должны быть понятны. Сотрудникам важно знать — что измеряется и как рассчитывается, и главное, что они должны (не должны) делать, чтобы достичь благоприятных значений KPI. Это означает, что мало просто публиковать значения KPI — необходимо обучить персонал, чтобы действовать в соответствии с принятой стратегией и чтобы достичь понимания этого. Другими словами, очень важны коммуникации и обсуждения.

KPI — инструмент мотивации сотрудников. Нельзя управлять, не используя стимулы и вознаграждения. Чтобы быть действительно полезным, SSP должны содержать стимулы для исполнителей.

Процесс реализации стратегии в любой компании, которая завершила разработку сбалансированной системы показателей, сначала осуществляется сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента, которое отражает интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры. Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании.

После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которое необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и получения намеченных собственником финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.

Важно понимать, что все четыре составляющие должны способствовать реализации единой стратегии компании.

Показатели эффективности:

- позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями;
- обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета, а также деятельности каждого сотрудника.

Показатели могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже ежегодными (табл. 3.13).

Для оценки степени реализации факторов успеха целесообразно установить целевые значения показателей, которые количественно оценивали бы их и для которых можно задать формулы или иные способы расчета. Целевые показатели — это своеобразные эталоны, т. е. такие значения, к которым следует стремиться.

Целевые значения показателей могут задаваться на долгосрочный и краткосрочный периоды. Достижение этих значений периодически отслеживается и учитывается при принятии решений по изменению планов.

Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде желаемых значений показателей, а план действий отражается как траектория движения к цели, развернутая во времени. «Равновесие» в концепции сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи

Таблица 3.13

Примеры показателей ССП

<p>Финансы Совокупные активы (дол.) или совокупные активы в расчете на одного сотрудника (дол.). Доход/Совокупные активы (%). Доход в расчете на одного сотрудника (дол.). Доход от новых продуктов (клиентов) (дол.). Прибыль/Объем совокупных активов (%) или прибыль в расчете на одного сотрудника (дол.). Коэффициент прибыли (%)</p>	<p>Клиенты Количество клиентов (чел.). Доля рынка (%). Средний оборот в расчете на одного клиента (%). Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом (ч). Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%)</p>
<p>Бизнес-процессы Своевременная доставка (%). Улучшение производительности (%). Административные расходы (долл.). Оборачиваемость складских запасов (%). Время подготовки производства (сут.). Стоимость административных ошибок (дол.). Прямые контакты с клиентами (чел./лет)</p>	<p>Обучение и рост Текущая текучесть кадров (%). Время на обучение (сут.). Среднее время отсутствия (ч). Ежегодные затраты на обучение на человека (дол.). Индекс удовлетворенности сотрудников (%)</p>

между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическими и операционными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям объединить стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, коммуникации персоналу компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

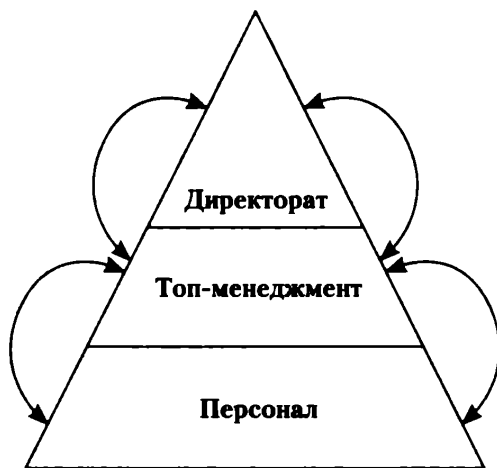
Построение ССП должно базироваться на пяти ключевых принципах.

1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом.
2. Превращение стратегии в непрерывный процесс.
3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности.

4. Преобразование организации для реализации стратегии.
5. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды.

С помощью построенной ССП организация создает общую точку отсчета для всех структурных подразделений и отдельных сотрудников (рис. 3.14).

Преемником сбалансированной системы показателей, ее усовершенствованным вариантом является разработанная в начале XXI в. нидерландским консультантом Хьюбертом К. Рамперсадом универ-



2. Информирование персонала

- Информировать персонал об идеях, стратегии и инициативах, определенных в ССП.
- Внедрить ССП — что это такое? Как ее использовать? Каков план внедрения? Что достигнуто? Каковы следующие шаги?

4. Соответствие личных целей и ССП

- Каждый сотрудник определяет свою цель в соответствии с общей стратегией, указывая сферу своей деятельности, что в итоге окажет влияние на показатели системы.
- Работник определяет свои цели совместно с руководителем.

1. Внедрение системы на нижние уровни компании

- Рассматривать ССП как средство информирования персонала об общих целях и задачах.
- Добиваться понимания и принятия ССП.
- Привлечь менеджеров к работе по адаптации предлагаемых показателей к их подразделениям.
- Привлечь менеджеров к оценке деятельности с целью получения обратной связи.
- Привлечь менеджеров к разработке и выполнению плана по распространению ССП в своих подразделениях.

3. План получения прибыли или определение целей

- Определение финансовых показателей сверху вниз.
- Определение нефинансовых показателей снизу вверх.

5. Система показателей

- Процент топ-менеджеров, вовлеченных в ССП.
- Процент работников, вовлеченных в ССП.
- Процент топ-менеджеров, чьи личные цели связаны с ССП.
- Процент сотрудников, чьи личные цели и задачи определены на основе корпоративной ССП, и процент сотрудников, которые уже достигли своих персональных целей.

Рис. 3.14. Соответствие личных целей сбалансированной системе показателей

сальная система показателей деятельности – Total Performance Scorecard (TPS)¹.

Данная концепция расширяет концепцию сбалансированной системы показателей Д. Нортон и А. Каплана. Согласно идее авторов, в организациях должны существовать две параллельные системы показателей – организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система, и задача менеджмента – согласовать эти системы. С этой целью автор универсальной системы показателей объединил систему сбалансированных показателей, личную систему сбалансированных показателей, теорию всеобщего менеджмента качества, управление результативностью компетенциями. Основные составляющие универсальной системы показателей деятельности представлены в табл. 3.14.

Универсальная система показателей деятельности направлена на максимальное развитие личности всех сотрудников компании и оптимальное использование их возможностей для достижения самых высоких показателей. Основы – личное видение сотрудниками своего будущего и общая мечта о будущем организации. Данная система

Таблица 3.14

Составляющие сбалансированной системы показателей (ССП)

Личная система сбалансированных показателей	Организационная система сбалансированных показателей	Цикл Деминга. Цикл обучения (PDCA.Plan, Do Check, Act)	Цикл развития профессиональной компетенции	Цикл обучения Колба (обучение на опыте)
Потребители	Потребители	Планировать	Планирование результатов	Получение практического опыта
Финансы	Финансы	Делать	Коучинг	Наблюдение, рефлексирование
Внутренние процессы	Внутренние процессы	Проверять	Аттестация	Выводы
Знание и обучение	Знание и обучение	Воздействовать	Развитие профессиональных компетенций	Экспериментирование

¹ См.: Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

показателей деятельности представлена как процесс непрерывного совершенствования, развития личности, способный поддерживать долгосрочную, устойчивую конкурентоспособность (рис. 3.15).

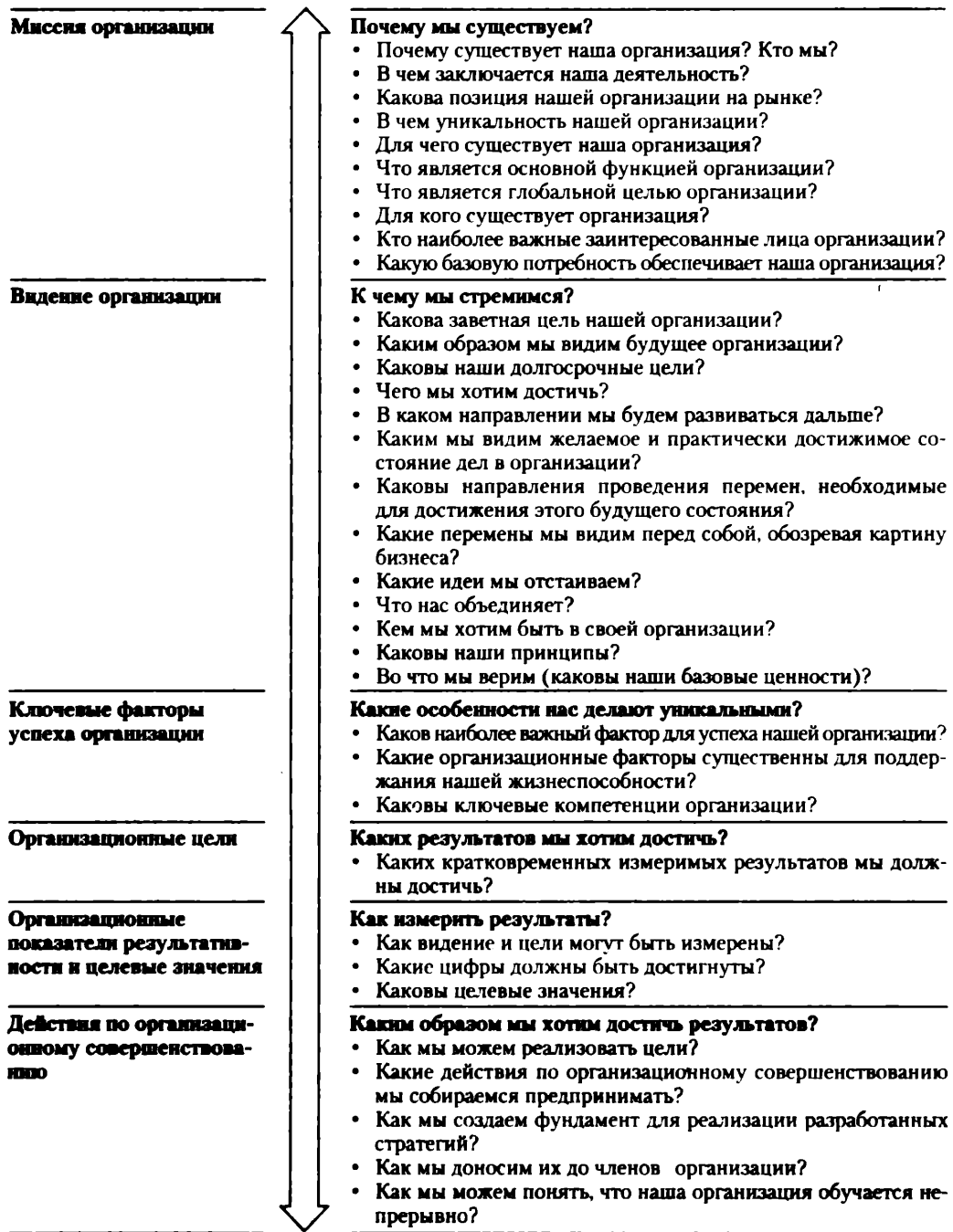


Рис. 3.15. Организационная система сбалансированных показателей

Личная система сбалансированных показателей (PBSC) включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели показатели результативности, целевые значения и действия по самосовершенствованию. В основе PBSC лежат самоуправление, саморазвитие и самообучение.

Организационная система сбалансированных показателей (OBSC) включает в себя организационное видение, миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия направленные на организационное совершенствование (Kaplan and Norton, 1996, 2000). В этой книге миссия организации, видение и базовые ценности называются «общие цели организации» (shared organizational ambition). Данный подход включает непрерывное совершенствование, контроль бизнес-процессов и развитие организационных стратегий с целью достижения компанией конкурентных преимуществ (рис. 3.16).

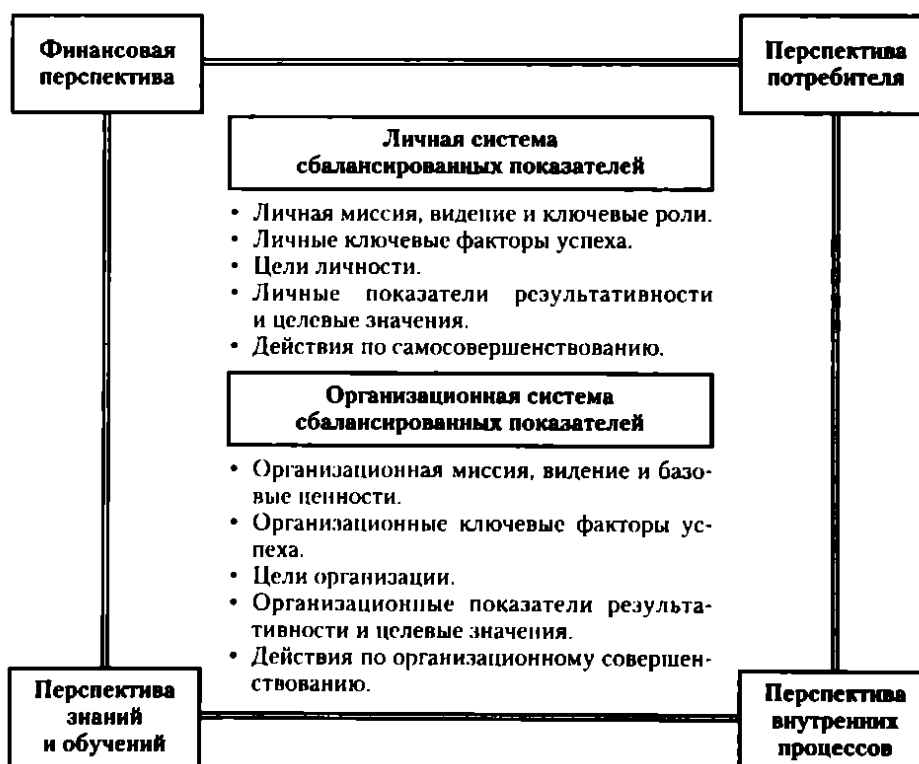


Рис. 3.16. Элементы личной и организационной систем сбалансированных показателей

Обе системы сбалансированных показателей сосредоточили свое внимание на четырех видах перспектив: потребители, финансы, внутренние процессы и знание и обучение (см. рис. 3.16). Усилив универсальную систему показателей за счет концепций тотального управления качеством, управления компетенцией и обучением на опыте, Хьюберт К. Рамперсад выработал шесть принципов этой системы:

- 1) направление на удовлетворение потребителя;
- 2) увлекающая и приносящая удовольствие работа;
- 3) ориентация на бизнес-процессы;
- 4) согласование цели личности и организации;
- 5) этика и поведение, основанное на фактах;
- 6) внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению.

Ключевые показатели эффективности как основа оценки степени реализации УЧР-стратегии

Сегодня специалисты, работающие в области управления человеческими ресурсами (УЧР), не могут пожаловаться на недостаток новых подходов и кадровых технологий. Управление знаниями, коучинг, HR-бенчмаркинг, компетенции, ассесмент-центр, аутстаффинг, бюджетирование и аудит персонала, ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это те инструменты и методы, которые активно осваиваются и внедряются в практику работы многих организаций.

Стратегия предприятия, определение целей его деятельности входят в зону ответственности представителей высшего управленческого звена компании, но реализуют намеченное именно сотрудники.

Отсутствие конкретных задач и соответствующей системы оценки и мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с задачами организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических приоритетах. Данная проблема характерна для многих крупных компаний.

Поэтому руководству необходим инструментарий, позволяющий при принятии управленческих решений оперировать достаточно полной информацией.

Степень реализации HR-функций находится на пересечении интересов трех целевых групп (рис. 3.17).

Работа с персоналом может быть эффективной только тогда, когда удовлетворены потребности всех трех вышеперечисленных групп:

- акционеры имеют достоверную информацию об отдаче от их вложений в персонал;



Рис. 3.17. Интересы целевых групп

- менеджмент обеспечен кадрами того качества, которое необходимо для выполнения бизнес-задач;
- персонал мотивирован и удовлетворен работой.

Рассогласование интересов этих групп не позволит организации добиться успехов в целом. Для устранения возможных перекосов и обеспечения баланса интересов целевых групп необходима система сбалансированных показателей, отталкиваясь от которой и формируется HR-стратегия.

Сбалансированные показатели как инструмент управления позволяют:

- четко сформулировать цели, выражать их количественно;
- транслировать их на все уровни управления («дерево показателей и нормативов» становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
- вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
- вовремя диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);
- своевременно корректировать цели, тем самым оптимизируя планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствует об ошибках в планировании);
- делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных структурах холдингового типа;
- сравнивать между собой подразделения, предприятия;
- оценивать уровень менеджмента и эффективности отделов (в частности, службы персонала);
- мотивировать сотрудников на достижение результатов;
- объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) – хороший инструмент контроля и анализа результатов труда. Она существенно снижает риск субъективизма при их оценке и уменьшает количество конфликтов, связанных с этим, а также с неясной формулировкой задач при планировании. Данный метод позитивно воспринимается персоналом. При внедрении системы происходит отбор сотрудников, готовых отвечать за результат (рис. 3.18).

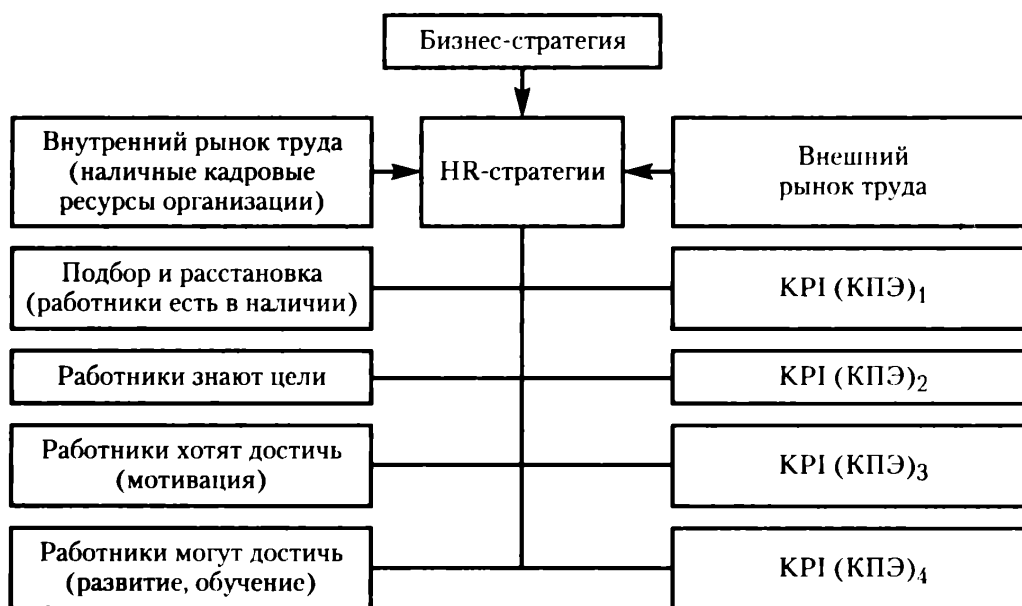


Рис. 3.18. Воздействие рынка труда на формирование HR-стратегии через систему сбалансированных показателей

Цель системы КПЭ (KPIs) – стать индикатором деятельности организации, предупреждающим о возможных проблемах. Основой разработки системы КПЭ является стратегия организации и ее бизнес-модель, анализ которых позволяет определить список количественных (измеримых) изменений, которые служат подтверждением того, что поставленные цели достигнуты. На основе этого списка отбираются КПЭ, которые сводятся в систему. Критерий их отбора – баланс между возможностями контроля достижения стратегии и информационной прозрачностью организации.

Чтобы использовать систему КПЭ для оценки и мотивации персонала, следует определить ее основные принципы. Среди них выделяют следующие:

- личная ответственность сотрудника за выполнение целей;

- закрепление за сотрудником конкретных задач и приоритетов в работе;
- понимание перспектив карьерного роста;
- гибкость системы с возможностью коррекции целей и показателей;
- координация личных и корпоративных задач;
- единый механизм для планирования, оценки и развития.

На основании данных принципов строится структура оплаты труда (переменная часть, привязанная к выполнению запланированных показателей), нематериальной мотивации (поощрение высокой личной и групповой эффективности в соответствии с установленными целями и показателями), система оценки персонала.

Многие компании, пройдя этапы выработки целей, определив уровни ответственности и сформировав перечень критериев на отчетный период, считают свою задачу выполненной. Однако именно с этого момента начинается внедрение в работу компании системы КПЭ, а также основанных на ней программ оценки и мотивации.

Разработка ключевых показателей эффективности

Основной принцип, обеспечивающий успешность внедрения системы оценки по КПЭ, состоит в строгом соблюдении вертикальной модели планирования состава критериев.

Вначале необходимо определить основные цели и присвоить «вес» каждой из них. Обычно это делает первое лицо компании. Далее выстраивается модель КПЭ, ориентированная на достижение приоритетных задач:

- генеральный директор устанавливает критерии результативности для топ-менеджеров и согласует их с высшим руководством;
- топ-менеджеры определяют ключевые показатели эффективности и их «вес» для своих непосредственных подчиненных (сотрудники и руководители заполняют оценочные листы);
- подчиненные выстраивают список критериев с «весовыми» коэффициентами для следующих подчиненных и т. д.

Необходимо, чтобы показатели были проранжированы в соответствии с бизнес-приоритетами. Перечень показателей эффективности должен регулярно пополняться новыми, возникающими в связи со сменой приоритетов, появлением новых целей и задач, позиций и должностей.

Процедура разработки ключевых показателей начинается с формулирования четкой, ясной и развернутой на всех уровнях корпора-

тивной стратегии. Затем происходит каскадирование корпоративной стратегии созданием ряда взаимосвязанных модулей. Каждый модуль имеет разделы, работа над которыми по определенному сценарию дает полноту картины и понимание стратегии. Это позволяет спланировать и организовать работу с помощью логически увязанных шагов. Каждый шаг имеет конкретные цели и планируемые результаты. Таким образом, от разработки общекорпоративной стратегии путем ее операционализации (т. е. развертывания до уровня структурных подразделений и ключевых сотрудников) и происходит процесс сбалансированного управления.

Каскадирование плана процесса формирования корпоративной культуры с уровня топ-менеджмента до СЧР-участников бизнес- и функциональных подразделений корпорации происходит по схеме:

- предусмотреть стратегический фактор «единая корпоративная культура» и «конкурентоспособная рабочая среда»;
- детализировать стратегии в области корпоративной культуры;
- в ситуационном модуле ЧР провести анализ лучших политик и бенчмаркинг по корпоративной культуре и конкурентоспособности рабочей среды;
- каскадирование на уровень СЧР и региональных дирекций.

Рассмотрим стратегические факторы¹ Службы человеческих ресурсов (СЧР) и их измерители.

Модуль «Финансы»

Вклад СЧР в рост стоимости ФК. Измерители:

- доля ФОТ (заработная плата, бонусы, ЕСН) в бюджете НОР, %;
- соотношение численности основных и вспомогательных сотрудников, %;
- доля сотрудников/клиентов, считающих корпорацию привлекательным работодателем/ партнером, %.

Удельные ЧР-издержки соответствуют экономической стратегии корпорации. Измерители:

- доля совокупных расходов на персонал (подбор, обучение, ФОТ и др.) в бюджете НОР, %;
- НОР/ОР, %;
- снижение командировочных расходов за счет увеличения доли дистанционного обучения и активизации работы РУЦ, %.

¹ *Стратегический фактор* – кратко сформулированная цель по стратегической задаче, признающаяся руководством наиболее неотложной и требующая первоочередного решения, т. е. видение по ключевой области/задаче.

Управляемые и контролируемые кадровые и репутационные риски.

Измерители:

- количество проигранных судебных споров в части, касающейся СЧР, %;
- отсутствие существенных предписаний, санкций или существенных замечаний со стороны государственных контрольных органов по вопросам, находящимся в сфере ответственности СЧР, %;
- текучесть персонала, %;
- ликвидация необоснованных затрат на персонал прошлых периодов, %.

Модуль «Клиенты»

Система УЧР, соответствующая потребностям и стратегии корпорации. Измеритель: оценка внутренними клиентами услуг, предоставляемых СЧР в соответствии с разработанной методикой), балл.

Профессиональная, лояльная, укомплектованная и мотивированная команда сотрудников ФК. Измеритель: доля сотрудников, соответствующих ключевым компетенциям стратегических групп профессии.

Репутация социально ответственной организации и имидж предпочтительного работодателя. Измеритель: корпорация входит в топ-20 работодателей среди компаний на российском рынке и в топ-5 среди финансовых институтов.

Далее рассмотрим на конкретных примерах детализацию факторов.

Единая корпоративная культура и конкурентоспособная рабочая среда

Что мы предполагаем делать? (замысел фактора, кратко описывающий его логику). Мы определим наши ценности, базовые деловые и внутрикорпоративные принципы, стандарты поведения и взаимоотношений, которые объединят нас и создадут предпосылки формирования единой корпоративной культуры. Мы создадим и будем поддерживать атмосферу здорового образа жизни и духовности. Мы будем внедрять и распространять единые стандарты профилактических, оздоровительных и экологических мероприятий и создавать условия труда, способствующие укреплению здоровья сотрудников, эффективной работе и формированию имиджа корпорации как социально-ответственного работодателя.

Какова наша стратегия (краткое описание того, что предусматривает наша стратегия)? Кадровая стратегия в области корпоративной культуры предусматривает максимальное вовлечение различных целевых групп для определения ценностей и принципов, стандартов поведения и взаимоотношений, распространение их на все уровни корпорации, предполагает развитие лояльности, ответственности и инициативности сотрудников, создание конкурентоспособной рабочей среды, основанной на принципах командности и наставничества.

Почему нам это необходимо (краткое обоснование того, каковы причинно-следственные связи фактора со стратегической целью)? Единая корпоративная культура, поддерживаемая конкурентоспособной социальной политикой и благоприятной рабочей средой, является одним из основных инструментов привлечения и удержания ключевых сотрудников корпорации, повышения их лояльности, ответственности и инициативности и создание условий для достижения экономических результатов и роста ценности корпорации. Сильная корпоративная культура будет способствовать сплочению коллективов подразделений, объединению сотрудников благодаря общим ценностям, достижению поставленных целей и созданию конкурентных преимуществ во всех областях деятельности.

Какие целевые ориентиры мы определяем (краткое и конкретное указание по достижению желаемого целевого состояния)? К 2008 г. мы разработаем Кодекс корпоративной этики и построим культуру наставничества. К 2009 г. мы станем одним из наиболее привлекательных работодателей на рынке труда и войдем в пятерку лидеров в рейтинге наиболее привлекательных работодателей финансовой отрасли и в двадцатку на рынке труда РФ.

Какие инициативы мы предусматриваем и в чем основной замысел:

- Кодекс корпоративной этики и чести — свод единых ценностей и принципов корпоративной культуры, стандартов поведения и взаимоотношений. Каждый сотрудник знает, понимает и разделяет ценности корпорации и вносит свой личный вклад в достижение общекорпоративных целей;

- здоровый образ жизни и духовности (ответственность каждого менеджера) — забота об улучшении условий труда, повышение социального, физического и психологического благополучия сотрудников;

- внедрение социальных программ «Благоустроенное рабочее место», «Социальная потребительская корзина», «Пенсионное обеспечение».

Какие цели мы ставим перед собой и чем мы измеряем их достижение:

- «Добиться того, чтобы каждый сотрудник корпорации знал, понимал и разделял корпоративные ценности». Оценивается соответствие корпоративным ценностям (%);
- «Соответствие социально-трудовых условий сотрудников корпоративным стандартам». Измеряется в процентах количество подразделений корпорации, использующих единые социальные стандарты:
 - «Оснастить рабочие места в соответствии с принятыми нормативами». Процент соответствия разработанному плану этапов приведения рабочих мест в соответствие с существующими нормативами должен быть 100%;
 - «Обеспечить конкурентоспособность социальной политики Корпорации». Оценивается путем специального исследования.

Вклад СЧР в рост стоимости корпорации

Что мы предполагаем делать? Мы настроим СЧР-систему на развитие персонала как основного нематериального актива корпорации, на увеличение капитализации корпорации в ЧР-ракурсе и улучшение основных факторов, влияющих на ее инвестиционную привлекательность, обеспечивая развитие персонала в качестве стратегического конкурентного преимущества корпорации.

Почему нам это необходимо? Эффективные бизнес-процессы в области управления персоналом, оптимальные ЧР-издержки, корпоративная приверженность персонала гарантируют корпорации достижение стратегических целей, а также повышают стоимость и инвестиционную привлекательность компании и все чаще оцениваются (наряду с финансовыми показателями) при создании стратегических партнерств, выходе на IPO и т. п.

Какие инициативы предусматриваем? Мониторинг HR-показателей в сравнении с рынком финансового сектора (benchmarking) «Системные HR-исследования»: проведение комплексных исследований основных факторов в области управления персоналом (NPS, top-talents и т. п.), влияющих на капитализацию и привлекательность компании для инвесторов.

Какие цели мы ставим перед собой?

- соответствие уровня оплаты труда и вознаграждения рыночному уровню (медиана последних четырех лет среди финансовых институтов – 51%);
- сбалансированный состав персонала (экономические стандарты отрасли 50–50/60–40);
- повышение привлекательности корпорации в глазах сотрудников и клиентов, %.

Ключевые показатели эффективности общей стратегии СЧР

Стратегическая цель: увеличение прибыли.

Бизнес-цели: 1) увеличение доходности, 2) снижение издержек.

СЧР-цель: повышение эффективности персонала:

1) способствовать транслированию стратегических целей компании:

- процент сотрудников, имеющих ССП;
- процент сотрудников, проходящих регулярную оценку результативности;

2) создавать стимулы для реализации стратегии:

• процент сотрудников, бонусы которых зависят от выполнения ССП;

- уровень индекса удовлетворенности работников;

3) согласовывать компетенции основных бизнес-процессов со стратегическими целями:

- процент сотрудников основных бизнес-процессов, для которых разработаны профили компетенций.

ССП службы персонала:

- доля ФОТ в общем обороте;
- корреляция переменного ФОТ и валового дохода компании;
- выручка на одного сотрудника.

В ходе планирования возникает необходимость «стыковки» КПЭ с критериями, установленными смежными подразделениями. Для этого топ-менеджеры в каждом функциональном блоке формируют их общий перечень, рекомендуемый для смежных подразделений (табл. 3.15).

Цель службы персонала, диктуемая бизнесом, – обеспечить предприятие квалифицированными управленческими кадрами; ключевой показатель для службы персонала – процент готового резерва (по уровням управления) (табл. 3.16).

Для такой функции, как наем персонала, КПЭ могут быть:

- количество закрытых вакансий;
- скорость закрытия вакансий;
- процент прошедших испытательный срок;
- процент обращения кандидатов из компаний-конкурентов;
- выполнение плана по набору;
- общее время существования вакансии;
- методы привлечения и их соотношение;

Таблица 3.15

Пример разработки системы ключевых показателей эффективности

Стратегическая цель компании	Стать привлекательной для инвесторов и выйти на мировой фондовый рынок
Бизнес-задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Повысить выработку до уровня, сопоставимого с мировым. • Улучшить качество продукции. • Повысить индивидуальную производительность. • Повысить эффективность организационных процессов и др.
Задачи службы персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизировать структуру и численность. • Внедрить эффективную систему оплаты и стимулирования труда. • Обеспечить предприятие квалифицированными управленческими кадрами

Таблица 3.16

Ключевые показатели для функции «Обеспечение организации квалифицированными кадрами»

Задачи службы персонала	Сохранить резерв	Использовать резерв	Подготовить резерв	Войти в смету
Показатели для оценки результатов менеджера по обучению и развитию	<ul style="list-style-type: none"> • Текучесть среди сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. • Стаж в одной должности. • Общий показатель удовлетворенности резервистов 	Востребованность (процент назначений из числа резервистов)	<ul style="list-style-type: none"> • Процент охвата резервистов программой развития. • Частота обучения резервистов. • Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в кадровый резерв. • Процент прошедших процедуру оценки профессиональных и управленческих компетенций (ассесмент-центр). • Средний балл по квалификационному экзамену • Процент соответствия модели управленческих компетенций 	Лимит расходов на подготовку одного резервиста

- относительные расходы на наем персонала;
- соотношение работников, нанятых через рекрутинговые агентства и переведенных внутри организации.

При оценке итоговых результатов деятельности подразделения (сотрудника) принимаются во внимание приоритетность показателей (их «весовые» коэффициенты) и степень выполнения плана. Таким образом, производится расчет эффективности деятельности по результатам отчетного периода по каждому оценочному листу.

Одной из базовых идей, положенных в основу системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), является идея измеримости. (Если вы не можете это измерить, вы не можете этим управлять.) Традиционно используемые финансовые показатели в системе Balanced Scorecard считаются «поздними» (когда реагировать уже поздно), а показатели, относящиеся к перспективам «рынок/клиенты», «бизнес-процессы» и «инфраструктура/сотрудники», «финансы/экономика», рассматриваются как «ранние» (есть возможность реагировать своевременно). В рамках модели Balanced Scorecard эти четыре блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой.

Показатели эффективности в системе Balanced Scorecard определяются в соответствии с целями компании и различны по природе. Поэтому приведенная система показателей является неаддитивной, т. е. к ней нельзя применять математический аппарат линейной алгебры. Действительно, нельзя сравнивать число работников, прошедших обучение, с числом рационализаторских предложений. Как же с учетом разнородности находить рациональные (оптимизированные) значения показателей человеческого капитала компании? В качестве математических методов оценки показателей может быть применен факторный анализ. За основу для сравнения выбираются лучшие практики. Данный метод дает хорошие результаты для компаний, находящихся в одинаковых условиях (начальных и граничных) в одно и то же время.

Перспективным, но малоразработанным является метод расчета тензорных сетей в рамках фундаментальных законов, лежащих в основе устойчивого развития: закона экономии времени и закона роста полезной мощности.

Самый простой метод — метод корреляционного анализа взаимосвязей экономических показателей и показателей инвестиций в человеческий капитал. Ряд авторов считает наиболее приемлемым для адекватной оценки показателей эффективности деятельности компании использование математического аппарата нечетких множеств.

В общем виде задача оценки показателей эффективности деятельности компании сводится к принятию решения при нечеткой исходной информации. Нечеткость содержится как в описании множества альтернатив (бизнес-процессов и налагаемых на них ограничений), так и в описании целей (показателей оптимальности работы компании).

Если рассматривать обеспечение квалификации персонала (обучение) как инвестиционный процесс с конкретным результатом, измеряемым чистой приведенной стоимостью NPV (Net Present Value), полученной за счет применения знаний, можно применить для оценки выигрыша корпорации (инвестора) теорию игр.

Рассмотрим инвестиционный процесс как игру в форме характеристической функции для игроков (участников) процесса. Участниками процесса будут инвестор (корпорация) и работники (носители технологий-знаний). Инвестор в этом случае один, а носителей знаний, необходимых для получения определенных NPV, может быть несколько. Следует определить долю NPV, получаемую в результате взаимодействия работодателя (корпорации) и работников (носителей знаний и навыков) ее участниками. Будем рассматривать не все знания работников, а только ключевые, имеющие инновационный характер. В этом случае трудовые отношения по поводу использования инновационных знаний и навыков (для ключевых работников – обычную работу) можно рассматривать как инновационный процесс.

Оценка позволяет сделать вывод: *чем больше объем знаний адекватен инновационному процессу, тем большая доля приведенной стоимости результатов процесса (дохода) принадлежит корпорации.*

Оценка сотрудников осуществляется его непосредственным руководителем. Помимо формальной процедуры расчета баллов, важно провести собеседование, чтобы выявить причины успеха или неудач, определить возможность осуществления планов, проанализировать риски, чтобы учесть их в будущем.

После внедрения системы КПЭ доход сотрудника состоит, как правило, из фиксированной составляющей как компенсации за качественное выполнение текущих должностных обязанностей и соответствие работника требуемому уровню компетенций, а также из переменной части, мотивирующей на достижение целей компании, командного и личного результата, выраженного в виде ключевых показателей.

Важный стимулирующий эффект переменной составляющей в том, что человек не только знает, по каким критериям его оценивают и за что платят, но и может планировать свой доход. Мотивацией к дальнейшему результативному труду является поощрение успеш-

ных сотрудников карьерным или статусным ростом либо материальным вознаграждением.

Кроме оценки деятельности сотрудников, система ключевых показателей помогает:

- определить результаты по достижению целей компании в целом и закрепить положительный опыт;
- выявить проблемы, мешающие успешному выполнению задач, и принять решения по их преодолению; как результат — повысить эффективность деятельности компании.

3.8

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Независимо от выбранного подхода аудиторам необходимо собрать данные относительно деятельности службы управления персоналом организации. Практически это достаточно трудная задача, поскольку очень трудно определить эффективность этой службы. Многие из доступных показателей субъективны по своей природе и организационно зависимы. Кроме того, эффективность управления персоналом на организационном уровне может весьма отличаться от эффективности службы управления персоналом непосредственно.

В аудите персонала используются типичные для управленческого аудита инструменты, описанные в предыдущей главе. Здесь остановимся на наиболее часто применяемых аудиторами управления персоналом инструментах. Каждый инструмент исследования обеспечивает частичное понимание действий управления персоналом фирмы. Если эти инструменты используются умело, команда может соткать из них ясную картину действий управления персоналом организации. Это:

- интервью;
- анкетные опросы и обзоры;
- анализ официальных документов;
- внешняя информация;
- эксперименты в области управления персоналом.

Интервью

В аудите персонала интервью — наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации

для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации. Критицизм работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости повернуть работу службы управления персоналом в эту область. Но когда права служба управления персоналом, вероятно, придется предпринять обучение линейных менеджеров фирмы, объясняя им подвергаемые сомнению процедуры управления.

Разновидность интервью — «выходное» интервью, очень полезный источник информации. Интервью с увольняющимися работниками проводятся, чтобы изучить их представления об организации.

Анализ данных такого интервью позволяет выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести, которые могут носить как априорный характер (более тщательный отбор сотрудников с учетом предотвращения еще на этой стадии наиболее часто встречающихся причин увольнений работников), так и апостериорные (целенаправленную работу по удержанию на предприятии кадровых работников). Ниже представлен образец типичных вопросов, задаваемых в таких интервью. Данное интервью проводилось службой управления персоналом до аудита, и комментарии работников были зафиксированы. Позже, в процессе аудита, эти ответы учитывались для нахождения причины неудовлетворенности служащих и других проблем управления персоналом.

Пример формы выходного интервью приведен на рис. 3.19.

Анкетные опросы и обзор отношений

Известно, что влияние отношения к работе на трудовое поведение работника очень велико. Оценивая удовлетворенность работников трудом, можно определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда. На базе такой информации можно производить организационные изменения, которые повысят у работников удовлетворенность трудом. Один из наиболее объективных и экономичных подходов — это проведение опросов об отношении работников к работе. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей. Такие опросы представляют, как правило, со-

Ф.И.О. работника
Дата приема
Ф.И.О. интервьюера.....
Дата интервью
Ф.И.О. менеджера
Отдел
1. Соответствовали ли ваши рабочие обязанности вашим ожиданиям? Если нет, то почему?
2. Каково ваше откровенное и честное мнение относительно:
а) вашей работы
б) условий вашего труда
в) вашей компетентности в работе
г) обучения, обеспеченного вам компанией
д) вашей зарплаты
е) предоставляемых компанией льгот и услуг
ж) помощи со стороны вашего менеджера
3. Какова главная причина вашего ухода из компании?
4. Что мы могли бы сделать, чтобы удержать вас от ухода?
5. Что могло бы быть предпринято, чтобы сделать компанию наиболее привлекательным для работы местом?

Рис. 3.19. Форма выходного интервью

бой самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью дорогостоящая процедура и обычно используется только в отношении немногих работников. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций. Кроме того, анкетные опросы обычно приводят к более искренним ответам, чем лицом к лицу с интервьюером.

Один из видов опросов в современной практике управления персоналом — «обзор отношений». Это многостраничное исследование «бумага и карандаш» (paper-and-pencil) используется, чтобы узнать, как служащие рассматривают своего менеджера, свою работу и службу управления персоналом. Иногда задают до нескольких сотен вопросов по критическим проблемам. Ответы группируются и анали-

зируются с целью выяснения факторов риска в системе взаимоотношений в коллективе. Анализ может выявить проблемы с определенными руководителями, рабочими местами или льготами.

Рассмотрим фрагмент такого вопросника.

**МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ
ОТНОСИТЕЛЬНО НЕПОСРЕДСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

- Есть ли у некоторых руководителей подчиненные, которые исключительно удовлетворены или не удовлетворены работой?
- Нуждаются ли определенные руководители в обучении навыкам контроля и регулирования человеческих взаимоотношений?
- Улучшились ли отношения, начиная с последнего (прошлого) отчета?

МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ИХ РАБОЧИХ МЕСТ

- Что является общими элементами для рабочих мест, которые порождают отрицательные отношения? Положительные отношения?
- Можно ли скорректировать те рабочие места, которые показали недостаточное удовлетворение?
- Можно ли для рабочих мест, по которым выявлено недостаточное удовлетворение, ввести альтернативные режимы работы (например, укороченная рабочая неделя или гибкий график)?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

- Считают ли работники, что они работают у хорошего работодателя? Или плохого?
- Считают ли работники, что они «делают карьеру» или просто выполняют работу?
- Чувствуют ли работники, что у них есть некоторое место, куда можно обратиться для решения их проблем, кроме их непосредственного начальника?
- Чувствуют ли работники себя информированными относительно достижений компании?
- Знают ли работники то, что ожидается от них на их рабочих местах?
- Удовлетворены ли работники количеством и типом обратной связи, которую они получают относительно выполнения ими своих обязанностей?
- Удовлетворены ли работники своей зарплатой? Льготами и вознаграждениями?

Пример. После анализа обзора отношений старший менеджер сталелитейного завода обнаружил, что разработчики проектного отдела не были удовлетворены трудом. Их неудовлетворенность относилась к их рабочим местам, линейным менеджерам и медицинскому страхованию.

Разработчики обычно полностью отвечают за выполнение детальных чертежей. Однако на заводе некоторые разработчики специализирова-

лись на выполнении чертежей, тогда как другие маркировали проекты. Кроме того, разработчики работали в подчинении у линейного менеджера, твердо выполнявшего предписания и правила компании, но очень деспотичного. И наконец, они были недовольны работой службы управления персоналом из-за того, что эта служба возмещала затраты по медицинскому страхованию в течение почти двух месяцев.

Старший менеджер завода, менеджер службы управления персоналом и линейный менеджер проектного отдела встретились, чтобы обсудить эту проблему. Они согласились перепроектировать рабочие места, чтобы каждый разработчик был ответственен за все стадии подготовки чертежей.

Менеджер службы управления персоналом и старший менеджер завода убедили линейного менеджера ввести гибкий график работы и перевести этих работников с почасовой оплаты на оклад. Линейный менеджер также согласился пройти в рамках компании шестнадцатинедельную программу обучения деловому общению. Так как неудовлетворенность компенсацией издержек медицинской помощи существовала повсюду в компании, менеджер управления персоналом принял меры, чтобы все работники посылали свои требования непосредственно страховой компании. Следующий обзор отношений показал, что этой проблемы больше не существует.

Как видно из примера, обзоры отношений дают ценную обратную связь. Линейные менеджеры узнают, какие рабочие места требуют корректировки. Служба управления персоналом узнает, как ее деятельность оценивается работниками. И в случае регулярности таких обследований аудиторская команда может выявлять тенденции в работе службы управления персоналом. Возможно, что наиболее важно, изменения, сделанные после такого анализа, показывают работникам обязательства менеджмента по отношению к ним.

Анализ отчетов

Не все проблемы можно увидеть из обзоров отношений. Иногда проблемы могут быть вскрыты только после изучения отчетов фирмы. Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, выявить проблемные области. Обычно в ходе аудита персонала используются несколько отчетов.

Отчет о безопасности и здоровье определяет различия до и после реализации программ управления персоналом, нацеленных на снижение уровня текучести и абсентеизма. Показывает нарушения Трудового кодекса РФ и норм здоровья.

Отчет о жалобах изучает сущность и причины недовольства, отсутствие ясности в области деятельности по управлению персоналом. Ищет ответ на вопросы:

- относится ли причина недовольства к определенным пунктам контракта или к работе менеджеров?
- имеются ли в трудовом соглашении пункты, неясные профсоюзу или должностным лицам управления?

Аудиторская команда может раскрыть модель недовольства. Недовольства могут порождаться рабочими местами, менеджерами, представителями профсоюза, возрастными группами или неточностями контракта. Если модель обнаружена, специалисты в области управления персоналом уточняют основные причины и предпринимают корректирующее действие. Интервью с менеджерами и представителями профсоюза могут указать на основные причины недовольства. И если представители профсоюза участвуют в обнаружении моделей недовольства, они могут поддержать предложенные изменения в управлении.

Изучение системы вознаграждений:

- соответствует ли уровень заработной платы условиям рынка труда?
- понятен ли работникам принцип дополнительных выплат и льгот?
- соответствует ли система премий и пакет дополнительных льгот местным условиям и конкурентам?

Аудиторская команда тщательно рассматривает методы компенсации, используемые службой управления персоналом и прежде всего уровень заработной платы, льгот и услуг. В случае должного представления рабочих мест, например, с помощью разряда тарифной сетки, и уровни зарплаты будут справедливыми. Система дополнительных льгот также изучается с целью выяснения ее конкурентоспособности и согласованности с правительственными нормами.

Права человека:

- соответствует ли управление фирмой требованиям законодательства?
- имеется ли план корректирующих действий в случае несоответствия требованиям законодательства?
- есть ли прогресс в области приближения к требованиям законодательства?

Аудиторы уделяют особое внимание найму, расстановке и вознаграждениям представителей меньшинств и других уязвимых категорий (женщины, инвалиды, ранее судимые).

Изучение кадровой политики и программ:

- достигает ли каждая программа заявленных целей?
- следуют ли программам и кадровой политике специалисты службы управления персоналом и линейные руководители?

Аудиторы оценивают согласованность программ в области управления персоналом друг с другом и их интегрированность в общефирменное управление, а также их выполнение.

Уровень конфликтности:

- сократилось ли число конфликтных ситуаций, благодаря обучению, премированию или другим социальным программам?

Текучесть/абсентеизм:

- есть ли в этом вопросе явные причины или тенденции? связанные с возрастом? полом?
- как эти данные сопоставимы с таковыми у других работодателей?

Аудитор определяет изменения в показателях текущесть и абсентеизма до и после реализации программ по управлению персоналом.

Повышение квалификации:

- улучшают ли ориентация или программы обучения выполнение работы?

Продвижение по службе:

- какой процент рабочих мест заполнен с внутреннего рынка труда?
- насколько хорошо исполняется программа внутреннего продвижения?
- показывают ли результаты продвижения действительно эффективный результат?

Подбор персонала:

- зависит ли качество работы новичков от источника вербовки?
- являются ли затраты на вербовку и отбор персонала сопоставимыми с таковыми других фирм?

Учет работников:

- содержатся ли картотека работников в должном порядке?
- содержат ли отчеты кадровой службы точную, современную и полезную информацию?
- разумен ли карьерный рост для данного работника?
- является ли данный работник источником нарушения дисциплины или межличностных проблем?

Специальные программы:

- достигают ли специальные программы в области управления персоналом желаемых результатов?

Пример. В компании «Дары моря» в рамках кадровой политики принята программа содействия продвижениям по службе «изнутри» фирмы. Однако спустя два года большинство менеджеров все еще нанималось извне. Лишь немногие работники компании подавали заявления на открывающиеся вакансии, хотя объявления о вакансиях были развешены повсюду и работников приглашали участвовать в отборе. Контрольная бригада узнала, что в течение пиковых сезонов рабочие производства зарабатывали больше денег (чем менеджеры) из-за сверхурочной платы и системы стимулирования. Многие работники расценивали работу в качестве менеджера как несение большей ответственности за меньшую плату. Чтобы исправить ситуацию, ввели систему премирования менеджеров как процент от прибыли их подразделения. Спустя год 90% менеджерских вакансий заполнялось изнутри фирмы.

Этот пример иллюстрирует, как одна позиция кадровой политики (продвижение изнутри) может противоречить другой позиции (системе стимулирования). И юридически законные требования (плата за сверхурочную работу) могут противоречить с целями отдела. Фактически каждая позиция кадровой политики воздействует на остальные. Таким образом, полный аудит должен охватить все главные направления кадровой политики и их взаимозависимость.

Внешняя информация

Другой инструмент контрольной бригады – внешняя информация. Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции. А внешние сопоставления дают контрольной бригаде перспективу, с позиций которой фирмы могут быть оценены действия фирмы.

Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера.

Используются такие *официальные статистические материалы*¹ Федеральной службы по статистике и Федеральной службы по труду и занятости, как:

- статистика экономической активности населения, обследование населения по проблемам занятости;
- статистика численности, заработной платы, условий труда работников – данные предприятий и организаций;
- расчеты баланса трудовых ресурсов;

¹ См.: Программа развития статистики труда на 2001–2005 гг.

- расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда.

В приложении 8 приведено постановление Госкомстата России «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Обзор заработной платы — в настоящее время основной и наиболее объективный источник информации о складывающихся на рынке труда тенденциях¹. Информация, содержащаяся в обзорах заработной платы, помогает отслеживать ситуацию на рынке труда как в целом, так и с учетом профиля деятельности компании, проводить сопоставления размеров и систем оплаты труда, вносить необходимые корректировки. Типичные задачи, решаемые с помощью данных обзоров: корректировка уровня заработной платы компании по отношению к рыночной, совершенствование стимулирования труда, удержание нужных людей и т. п. Основная задача — это конкурентная позиция компании на рынке отбора и найма персонала.

БОСС-Кадровик относится к комплексным системам управления персоналом и используется для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов на любом предприятии.

БОСС-Кадровик реализован на двух платформах: на базе СУБД MS SQL Server как отдельный продукт и на СУБД Oracle как часть системы БОСС-Корпорация.

Существование этого продукта на двух различных платформах обусловлено необходимостью решения задачи автоматизации кадрового учета на предприятиях различной численности. Для крупных предприятий и корпораций, где численность сотрудников превышает 3000 человек, целесообразно использовать программный продукт на платформе Oracle, для малых и средних предприятий отлично

¹ Используя данные Госкомстата как отправную точку, составители обзоров зарплат дополняют полученную информацию финансовой отчетностью предприятий (сайт ФКЦБ), мнением экспертов, а также опубликованными объявлениями о вакансиях.

подходит платформа MS SQL. И в том и в другом случае использована архитектура «клиент – сервер».

БОСС-Кадровик автономно реализует показанную на следующей схеме (рис. 3.20) функциональность и при использовании комплекса в составе общей информационной системы предприятия может иметь реализованные на уровне шлюзов связи с теми или иными компонентами комплексной системы, показанными как «внешнее ПО».

Система БОСС-Кадровик относится к классу систем управления персоналом и решает задачу централизованного управления человеческими ресурсами предприятия, включающую в себя:

- планирование структурной организации, штатных расписаний и кадровой политики;
- оперативный учет движения кадров;
- ведение административного документооборота по персоналу и учету труда;
- планирование фондов рабочего времени и учет их использования;
- учет труда и расчет заработной платы;
- учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат предприятия;
- предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы;
- подбор персонала на руководящие должности;
- ведение кадрового резерва и мобильного персонала;
- аттестация и повышение квалификации работников;
- поиск специалистов на рынке труда;
- ведение архивов без ограничения срока давности и др.

Программное обеспечение БОСС-Кадровик предназначено для установки на рабочих местах операторов – специалистов соответствующих служб предприятия:

- отдела труда и заработной платы (или других отделов, выполняющих его функции);
- планово-экономического отдела;
- отдела кадров (или дирекции по работе с персоналом, включая все секторы, в том числе военно-учетный стол);
- табельного бюро (или у табельщиков подразделений);
- расчетной группы бухгалтерии;
- руководства подразделений и предприятия в целом.

Информационные объекты системы можно разделить на три основных класса – персоналии, организация, документы:

- первый включает описания физических лиц, сотрудников и кандидатов;

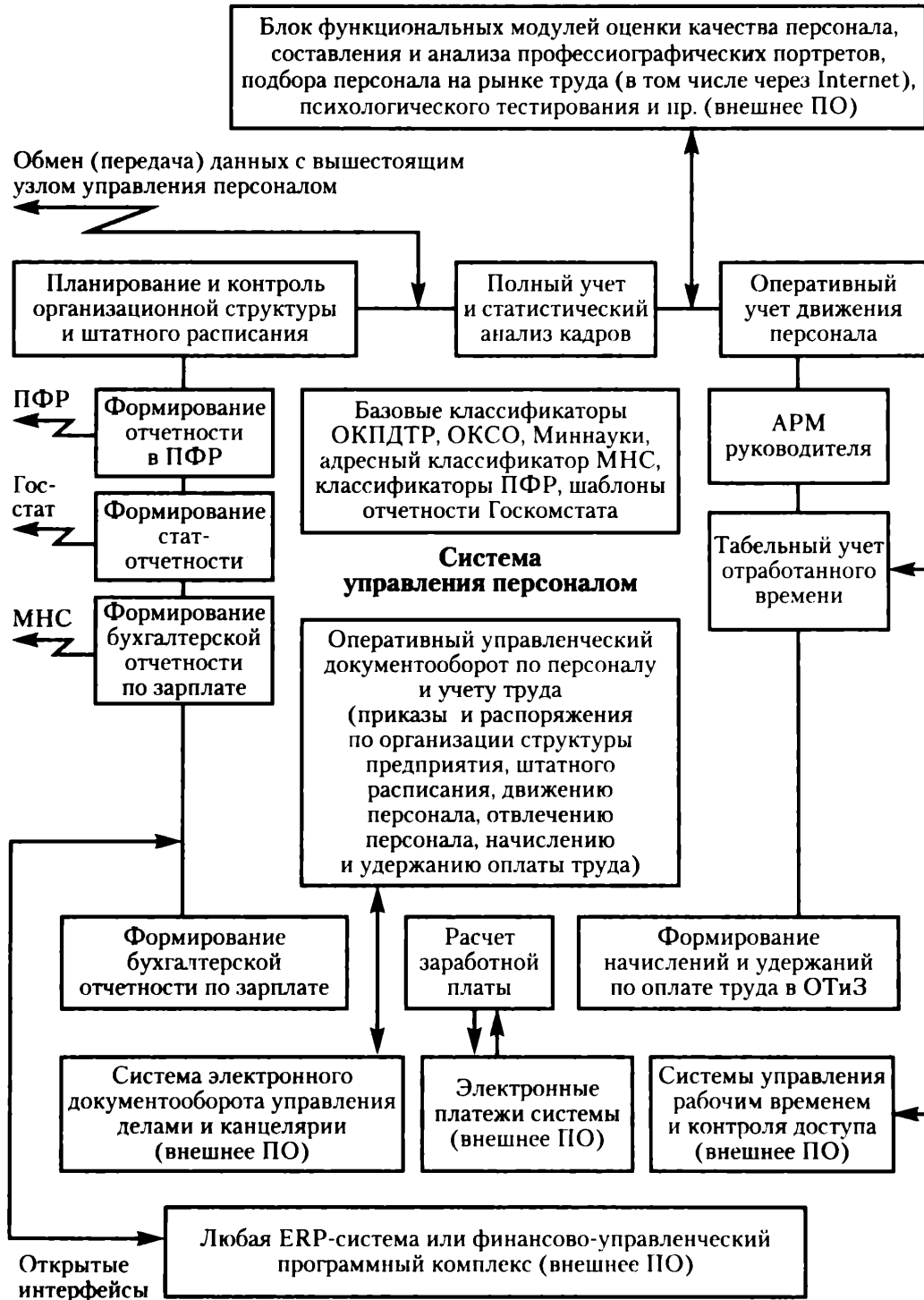


Рис. 3.20. Функциональная модель применения системы БОСС-Кадровик

- второй необходим для описания организационной структуры и состава рабочих мест в ней, включая штатное расписание;
- третий охватывает все категории, связанные с понятием документа (приказы, отчеты, справки).

Объединение этих трех классов информации дает возможность комплексного решения задачи кадрового учета.

Для каждого сотрудника или кандидата система поддерживает ввод и хранение полной идентифицирующей его информации включая анкетные и адресные данные, сведения о документах родственников, образовании, отношении к воинскому учету, историю предыдущей работы, стаж (общий, непрерывный, на предприятии, в отрасли и специальные) и многие другие параметры.

Система позволяет просматривать или распечатывать фотографии сотрудников.

Для каждого сотрудника ведется личное досье. При редактировании или просмотре оно предоставляется в виде набора экранных форм, а при печати соответствует форме личной карточки Т-2.

Интернет-технологии создают в обществе среду жизнедеятельности, аналогичную той, что существует в малой группе или общине, все члены которой знают друг друга и имеют между собой прямые контакты. Человеческая деятельность, переносимая в виртуальное пространство, меняет свойства. Качества личного общения начинают сближаться с качеством опосредованного интернет-общения. Рождается глобальная община, поскольку количество участников общины стремится к численности населения.

Рассмотрим влияние интернет-технологий на отдельные процессы управления персоналом. Традиционно процессы работы с персоналом делятся на следующие направления:

- обеспечение кадровыми ресурсами: привлечение, рекрутинг, отбор, наем;
- поддержание в эффективном рабочем состоянии кадрового состава: обучение, инструктирование, стимулирование;
- индивидуальное развитие персонала: карьера (планирование), профессиональное развитие, повышение квалификации, оценка, методы обучения.

Обеспечение кадровыми ресурсами

Основная задача, которую может решать с помощью Интернета служба персонала, — оперативное взаимодействие с рынком труда. Существует много вариантов поиска трудовых ресурсов в Интернете,

не только прямых, но и опосредованных — через агентства-посредники, биржи труда.

В виртуальном варианте рынок труда начинает видоизменяться, поскольку каждый обладает возможностью обратиться напрямую если не к руководителю компании, то к организации в целом. Становится возможным прямое общение «работодатель — соискатель».

Рассмотрим разные пути привлечения и поиска персонала, присутствующие в Интернете на сегодняшний день.

Корпоративный сайт компании в Интернете

Если компания хочет эффективно набирать сотрудников, создавать свою базу кадровых ресурсов, самый прямой путь — создать свой интернет-ресурс. Это позволяет службе персонала держать собственный информационный канал, который обеспечивает привлечение персонала, обладающего необходимыми качествами. Возникает своеобразный аналог рекламного объявления, но у него несравнимо больше преимуществ, связанных с возможностями помещения объемной комплексной информации о компании.

На сайте помещается информация о философии, миссии компании, ее цели, места на рынке, уровне зарплат, надежности, составе вакансий и др.

Кадровые агентства

В сети нашла свое отражение и работа кадровых агентств, предоставляющих платные услуги посредника по поиску и подбору персонала для работодателей, а также для соискателей, ищущих работу. Посредник в Интернете — это информационный портал, создающий за плату базы данных объявлений о работе и резюме. Пользователь сначала обнаруживает брэнд кадрового агентства, оценивает его надежность или ненадежность, затем принимает решение о покупке услуг. При положительном решении со стороны пользователя кадровое агентство за плату выполняет роль посредника между работником и работодателем.

Информационно-консалтинговые ресурсы

Эти ресурсы представляют более прогрессивную форму информационного сервиса по сравнению с сетевыми посредниками: они превращаются по большей части в информационный ресурс. Просле-

живается тенденция перерождения посреднических ресурсов в информационные порталы, направлением деятельности которых становятся консультации по таким вопросам, как:

- наличие в сети информационных ресурсов по предоставлению информации о вакансиях;
- способы и пути взаимного поиска работодателей и соискателей;
- стратегии самопрезентации соискателя;
- конкретизация потребностей работодателя в персонале;
- ориентация пользователя/работодателя в имеющихся предложениях.

При пользовании такими ресурсами можно заметить исчезновение «бренда посредника» и появление «бренда продукта». Продукт в данном случае — информация о работе, о местах или о соискателях.

Профессиональные сообщества в сети

На сегодняшнем этапе сеть активно развивается изнутри, перестраивается. Возможности Интернета по сегментации и консолидации профессионального рынка порождают еще один способ взаимодействия — профессиональную сеть. Профессиональные интернет-сообщества — это новые образования, которые начали формироваться не так давно.

Они представляют порталы или группы сайтов, взаимосвязанных по тематике и профессиональным интересам посредством ссылок — своеобразные виртуальные клубы, сообщества, сетевые профессиональные организации.

Деятельность сетевого сообщества в сети предоставляет возможности для знакомства с составом и характеристиками составляющих его пользователей, специалистов в разных областях. При определенной активности в рамках подобного сообщества можно решать задачи и целевого подбора кадров. Чтобы найти носителя знаний, например по управлению персоналом, можно обратиться на определенные профессиональные ресурсы.

Существуют также профессиональные сети, организации, по своему содержанию не относящиеся к управлению персоналом, но они объединяют квалифицированный персонал, который может оказаться нужным вашей компании. Профессиональное сообщество не решает задачи трудоустройства своих членов, но если кто-то испытывает потребность в квалифицированных кадрах в данной сфере профессиональных знаний, если нужна целевая аудитория определенного уровня, то, войдя в подобную сеть, кадровый специалист или руководитель найдет массу экспертов по самым разным вопросам.

Таким образом, профессиональные сообщества являются новым, еще только формирующимся пространством для поиска кадровых ресурсов.

Интернет-ресурсы для поддержания эффективного рабочего состояния кадрового состава

Предоставление сотрудникам социального пакета. При управлении людскими ресурсами так или иначе встает вопрос заботы об эффективности работы персонала. Если компания предоставляет социальный пакет (сейчас к этому стремятся большинство организаций, в том числе и небольших), это подразумевает включение в расходы предприятия затрат на отдых сотрудников, их медицинское обслуживание, страхование. Появляется уже коммерческая задача — снижение издержек с сохранением достойного уровня услуг социального пакета. Чем более развитый социальный пакет предоставляется, тем устойчивее организация.

Каким образом Интернет позволяет сокращать издержки обеспечения социального пакета?

Во-первых, Интернет дает возможность свободного выхода на широкий рынок туристических, медицинских, страховых услуг, дифференцированных по должностному положению сотрудников (вплоть до предоставления жилья для уровня руководящих сотрудников, топ-персонала). Появляется неограниченная возможность сравнения и выбора без посредников.

Во-вторых, уже стало традиционным предоставление оптовой скидки при электронной покупке пакета подобных услуг непосредственно у поставщика.

Использование информационных возможностей Интернета помогает решить:

- задачу удержания персонала за счет тщательного подбора составляющих социального пакета;
- задачу поддержания эффективного рабочего состояния персонала благодаря заботе о его здоровье, уровне социальной защищенности, уверенности в компании;
- задачу сокращения затрат при покупке услуг социального пакета.

Образовательные услуги. Существует огромное количество образовательных ресурсов, взаимодействие с которыми во многом повторяет варианты взаимодействия с рынком труда.

Образовательные услуги предоставляют посредники. Часто поступают предложения приобрести дорогостоящие образовательные

программы с посещениями западных высших учреждений, например, купить программу в Гарварде. Между тем эту программу можно найти непосредственно на сайте Гарварда. Но в данном случае от ищущего потребуются достаточная степень грамотности для поиска и знание английского языка.

Появляются информационные, консультирующие ресурсы, предлагающие маршрутизировать путь заказчика по определенным направлениям.

Существуют также и профессиональные сообщества, сформировавшиеся по признаку предоставления образовательных услуг.

В настоящее время появилась еще одна услуга по получению образования с помощью Интернета — дистанционное образование. Пользующееся большой популярностью на Западе, оно завоевывает сейчас и российский рынок.

Вот что представляет из себя на данный момент рынок дистанционного образования.

Благодаря возможностям компьютера бумажные носители — книги, пакеты книг, учебники — переведены в электронный вид и продаются в виде файлов. С появлением компьютерных технологий изменились носитель, форма товара и путь: почтовая рассылка сменилась электронной почтой.

Другая форма дистанционного образования — сетевой аналог заочного образования: тестирование, консультирование, которое осуществляется в виде e-mail-обменов. Это интенсивный способ дистанционного образования.

Следующее явление — сайты — свободный онлайн-тренажер определенных качеств человека. Пользователь, эффективно взаимодействуя с ресурсами сайта, приобретает знания. Сам сайт уже имитирует в этом случае учебный процесс.

Итак, можно говорить о формировании в Интернете самонастраивающейся системы, с помощью которой любой пользователь имеет возможность с максимальной эффективностью найти подходящие условия и партнеров для своей деятельности. Растет поколение, привыкающее искать информацию таким образом.

Переход на другой уровень пользования ресурсами сети наступит гораздо быстрее, чем кажется. За последний год в России количество пользователей выросло на 30%. Сейчас общее число составляет порядка 5 млн. Основной прирост происходит за счет регионов. В региональных центрах Интернет уже не первый год является нормой. К 2010 г. произойдет количественное и качественное накопление. Возникнет массовая мобильная коммуникационная система.

Ряд организаций регулярно издает информационную литературу по вопросам перспективы занятости, показателей текучести работников, проектирования рабочей силы, заработной платы, льгот и вознаграждений, серьезности и частоты несчастных случаев и других данных, которые могут служить базой для сравнения с внутренней информации.

В зарубежных странах промышленные ассоциации и торговые палаты обычно распространяют среди своих членов специализированные данные, связанные с промышленностью. Аудиторы чаще всего используют статистику по промышленным нормам: показателям текучести и абсентеизма, стандартным ставкам заработной платы, темпам роста, стандартизированным описаниям работ, числу несчастных случаев, затратам на дополнительные льготы и образцы соглашений между профсоюзом и администрацией.

Профессиональные ассоциации часто обеспечивают подобную информацию членам своего профсоюза.

Аудиторы также могут заказать необходимую информацию внешним консультантам или, что весьма распространено, за рубежом, научно-исследовательскому отделу вуза.

Эксперименты в области управления персоналом

Это инструмент, доступный службам управления персоналом и аудиторским командам. Идеальный проект исследования — «полевой» эксперимент, позволяющий службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях. Например, служба управления персоналом может осуществить программу обучения технике безопасности для половины менеджеров фирмы. Эта половина — экспериментальная группа. Группа контроля — менеджеры, которые не обучаются. Затем сравниваются последующие отчеты по безопасности обеих групп спустя несколько месяцев после окончания обучения. Если экспериментальная группа имеет значительно более низкое число несчастных случаев, это свидетельствует, что программа обучения безопасности была эффективной.

Экспериментирование связано с некоторыми препятствиями. Многие менеджеры отказываются экспериментировать с отдельными рабочими из-за нравственных проблем и потенциальной неудовлетворенности среди тех, кто не был отобран для эксперимента. Вовлеченные же могут чувствовать, что ими манипулируют (вспомним Хоторнские эксперименты). Эту проблему можно упростить, когда в проект вовлечены две разные организации, например, две школы.

Пример. С преподавателями начальных классов одной из школ проведена специальная двухдневная программа обучения. Преподаватели другой школы в тридцати километрах от первой не прошли обучение. В конце года аудиторская команда сравнила оценки учеников преподавателей этих двух школ по результатам городского тестирования и оценила успех программы обучения.

Данный проект сократил вероятность обсуждения обучения экспериментальной и контрольной групп. Это также предотвратило проблему «давления» со стороны руководителей в каждой группе. Конечно, трудность с этим проектом в том, чтобы эти две организации, их преподаватели и их ученики были сопоставимы прежде, чем эксперимент начался.

Итак, мы рассмотрели основные методологические подходы к аудиту персонала и показали его специфичность по отношению к управленческому аудиту. Значительную часть времени аудиторская команда посвящает аналитической работе с полученными данными. Для практических целей направления диагностического исследования конкретизируются. В рамках направлений аудита персонала формируется последовательность его практического осуществления. Решение о первоочередном внимании к тем или иным вопросам принимается аудитором, проводящим аудит персонала, с позиции максимизации его эффективности. С позиции изучения стратегического, функционального и линейного уровней управления персоналом в рамках направлений исследования элементов аудита персонала исследуются соответствующие уровню управления персоналом вопросы.

3.9

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Для конкретизации направлений исследований в рамках аудита персонала может быть осуществлена предварительная диагностика, определяющая зоны, требующие первоочередного внимания для целей оптимизации системы управления персоналом. Наибольшую долгосрочную эффективность полномасштабный аудит персонала имеет в форме последовательности диагностических операций, представленной выше.

Аудит персонала начинается на стратегическом уровне управления. Оценка системы управления персоналом проводится с использованием критериев эффективности. Аудит персонала служит совершенство-

ванию процесса управления персоналом. Изучая конкретные характеристики деятельности по управлению персоналом, используемые для оценки его соответствия критериям эффективности, принимаются решения о необходимости привести в «соответствие», о возможности повысить степень «соответствия» («необходимо оптимизировать») или об удовлетворительном «соответствии» критерию.

Убедившись в удовлетворительном состоянии системы управления персоналом, делается переход к обследованию нижестоящего уровня управления персоналом – уровня функционального подразделения. На основании результатов аудита персонала на стратегическом и функциональном уровнях выявляются причины неэффективности линейного управления персоналом по вскрытым симптомам неэффективности работы конкретных линейных руководителей.

Аудит персонала временно приостанавливается после обнаружения совокупности проблем, без практического решения которых не имеет смысла осуществлять дальнейшую диагностическую работу. Это существенно сокращает время аудиторского исследования, высвобождая дорогостоящее время аудиторов за счет концентрации усилий на изучении проблем, требующих первоочередного внимания. По окончании аудита персонала на конкретном предприятии подготавливается аудиторское заключение, служащее основой дальнейшего совершенствования управления. Использование рекомендаций, означающее приведение в соответствие управления персоналом представленным критериям, дает возможность продолжить процесс совершенствования управления и, соответственно, продолжить аудит персонала.

Рассмотрим подробнее важнейший этап аудита персонала – предварительную диагностику.

Предварительная диагностика

Предварительная анкета. Любая миссия аудита обязательно предусматривает проведение предварительного анкетирования для ознакомления с предприятием и проблемой, которую следует решать. Анкета позволяет лучше составить рабочую программу и отобрать значимые вопросы, на которых следует сосредотачивать дальнейшие действия.

Условия, управляющие присутствием и работой людей на предприятии, зависят от внешних и внутренних факторов, выбранной стратегии и бремени прошлого. Для предварительного знания об аудируемой организации надо определить технологические, коммерче-

ские, экономические и финансовые характеристики, напрямую сталкивающиеся с человеческим и социальным факторами.

Социальный паспорт (в зарубежной литературе – социальный баланс) организации содержит значительную информацию. Анализ этого документа дополняет предварительное представление об организации с точки зрения социальных характеристик, проводимой кадровой политики и груза прошлых решений. Анализ необходим, чтобы понять социальную политику фирмы и принцип ее формирования. Предварительная анкета позволяет совместить эти направления с направлениями аудиторской экспертизы.

Помимо многочисленных внутрифирменных правил, существуют правила, определенные гражданскими властями, а также согласительные документы между предприятием и профсоюзом. Во многих индустриально развитых странах закон, нормативы и согласительные документы особенно богаты социальной направленностью. Перечень этих правил должен быть в том числе и в предварительной анкете.

Анкета позволяет составить общее представление об организации, ее социальной стратегии и существующей в ней регламентации.

Общее представление об аудируемой организации предполагает изучение технических, коммерческих и финансовых характеристик организации. Начинается это изучение со сбора информации и заканчивается составлением информационной карточки.

Общая информация. Аудитор собирает и группирует наиболее значимую количественную информацию о фирме, исторические сведения и структурную схему ответственных должностей.

Технические характеристики. Речь идет о выделении факторов, влияющих на организацию и проведение работ, физические условия работы, режим работы, квалификационный уровень работников, опасностей, т. е. всю совокупность условий жизни и труда наемных работников на предприятии.

Необходимо составить краткое описание производственного цикла, оборудования и рабочих мест. Аудитор должен быть особенно внимательным к техническим аспектам, могущим оказать влияние в контексте своей миссии.

Если миссия аудита относится к образованию, анализ технических характеристик сосредоточен на квалификации, требующейся для различных операций и на ее среднесрочной эволюции. Перспективы нововведений и технологических изменений, влекущие за собой потребность в переквалификации и усилении компетенции, предмет особенного интереса.

Коммерческие характеристики. Речь идет об определении факторов, влияющих на условия жизни и труда наемных работников. Так, на фабрике елочных игрушек существенным коммерческим фактором является сезонный характер продаж и спонтанный характер пополнения запасов торговцами. Игрушки продаются в розницу в конце года. Коммерсанты запасаются в сентябре и в октябре. Средства производства и наемные рабочие фабрики должны реагировать на эти факторы. Поэтому там существуют периоды низкой и высокой активности деятельности, непредвиденные моменты. Эти факторы влияют на время использования оборудования и природу предлагаемых рабочих мест: модуляция расписаний, сверхурочная работа, частичная безработица, сезонные работники, контракты на фиксированный срок.

Другой пример. В работе ресторана влияние коммерческого фактора также очень велико. Существуют колебания спроса в течение дня, недели, сезона, которые не всегда можно предвидеть. Запасы не могут долго храниться. Влияние «мертвого времени» и часа пик на совокупность рабочих условий работника ресторана весьма значительно.

В таких случаях должны быть предприняты прогнозные изменения объема продаж и тенденций сбыта (продление или сокращение серий, разнообразие продукции, скидки).

Финансовые и экономические характеристики. Для разработки рабочей программы аудитор должен определить значимость и приоритетность целей. Для этого ему нужно проанализировать бухгалтерские и финансовые документы. Он знакомится также с документами аналитического учета, чтобы знать составляющие себестоимостей.

Сведения об исполнении решений по персоналу за несколько лет позволяет аудитору лучше определить наиболее важные моменты своей миссии.

Анализ социального паспорта (рассмотренный ниже) дополняет первый этап предварительной диагностики.

Социальная стратегия предприятия. Любая миссия аудита находится в рамках существующей социальной стратегии организации, важнейшей части общей политики фирмы. Аудитор во время проведения предварительного анкетирования должен выделить главные направления кадровой и социальной политики организации. Анализ социальной стратегии позволяет составить мнение об удовлетворении потребностей работников.

Для реализации этой задачи проводится анализ:

- социальных результатов деятельности коллектива предприятия;
- затрат на достижение социальных результатов;
- социальной эффективности деятельности предприятия.

Существующая регламентация ограничивает свободу действия предприятия. Поэтому аудитору необходимо составить подробный перечень существующих правил. Поиск применяемых правил усложнен разнообразием источников информации: государственные правила, согласительные акты и т. д.

Внутренний регламент и трудовое соглашение – автономные источники трудового права. Кроме того, в организации существуют обычаи и привычки, не управляемые законом или коллективными соглашениями. Во многих организациях значительно международное влияние. Европейское гражданское право постоянно развивается, подписываются двусторонние договоры в области прав человека.

Источники классифицируются от общих к частным: от Трудового кодекса РФ до трудового соглашения.

Определив тему и поле аудита, необходимо определить совокупность применяемых государственных или согласительных правил. Эта идентификация будет несложной, если аудитор располагает базовыми знаниями в области гражданского и трудового права.

Анализ социального паспорта. Социальный паспорт организации – это документ, содержащий богатую и многоплановую информацию. Анализ этой информации дополняет общее представление об организации, когда такой документ доступен (в случае предприятия или организации более чем с 300 наемными работниками). Когда аудируемая единица является слишком малой, чтобы иметь социальный паспорт, анализ представляет меньший интерес.

Анализ данных социального паспорта позволяет дополнить предварительную диагностику.

Анализ социального паспорта проходит по трем направлениям:

- социальная характеристика предприятия (персонал);
- социальная политика (управление персоналом);
- глобальная диагностика (несоответствия в осуществлении социальной политики).

Социальная характеристика предприятия (персонал). Для описания социальной характеристики аудитор выделяет из паспорта:

- структуру и характеристики работающих на предприятии (возрастная пирамида, уровень квалификации работников, стаж работы и др.), что очень важно для понимания их поведения и адаптации к социальной политике;
- условия труда и техники безопасности (риск производственного травматизма и несчастных случаев по дороге на работу, профессиональные заболевания, организация и содержание работы, физические условия труда, продолжительность и планирование рабочего

времени). Вся совокупность информации, связанная с графиком работы, планированием рабочего времени и отпусков, позволяет охарактеризовать качество жизни на предприятии и/или факторы, влияющие на это качество;

- поведение работников (увольнения и абсентеизм), которое в сопоставлении со структурными характеристиками персонала и условиями жизни составляют первый элемент диагностики и идентификации социальных проблем.

Социальная политика (управление персоналом). При описании социальной политики устанавливаются наиболее значимые факторы, зависящие от цели аудита:

- труд (определяется уровень занятости, природа предложенного труда, безопасность и защита занятости, внедрение инноваций, стабильность, политика продвижения, труд женщин и других социально уязвимых категорий);

- вознаграждения (чаще всего оценивается относительный уровень вознаграждений, эволюция во времени, внутренняя структура вознаграждений, нижний уровень зарплаты и иерархическое распределение, виды вознаграждений);

- безопасность и улучшение условий труда (здесь выделяют два аспекта — финансовые средства, вложенные в эту область, и оценка полученных результатов);

- профессиональное образование (объем, содержание, продолжительность, стоимость);

- информация (процедуры прохождения информации, собрания персонала, индивидуальные беседы и переговоры).

Глобальная диагностика. На этой стадии аудита выявляются:

- соответствия и несоответствия между должностными характеристиками и проводимой политикой;

- связи и случайные нестыковки между различными сторонами социальной политики;

- принципиальные источники социальных рисков;

- зоны социальных сверхиздержек.

Анализ организационного поведения. Любая организация — своеобразный метаорганизм, отличающийся организационным поведением, т. е. особенностями и закономерностями взаимодействия объединения людей с внешней и внутренней средой. В организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируется особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития организации в ней складывается своя собственная система ценностей, убеждений, норм и правил поведения и деятельности. У каждой организа-

ции появляются уникальные черты, позволяющие характеризовать ее как специфическое сообщество людей, возникает уникальная общая психология или сильная *организационная культура*.

Аудитор знакомится с признаками *внешней адаптации* организации. Это:

- миссия организации;
- цели, отражающие эту миссию;
- средства достижения целей;
- критерии оценки результатов деятельности;
- стратегия корректировки направлений развития в случае, если цели по разным причинам недостижимы.

Процесс становления коллектива, или внутреннюю интеграцию, аудитор изучает по следующим признакам:

- язык общения;
- критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»;
- критерии и правила распределения власти и статуса;
- правила неформальных отношений внутри организации;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- внутренняя идеология.

После анализа социальной политики и организационного поведения становится возможным сгруппировать сильные и слабые стороны управления персоналом для завершения в целом предварительной диагностики.

Аудиторское заключение

Аудит персонала, как любой другой вид аудита, заканчивается написанием отчета. Аудиторский отчет — это всестороннее описание действий по управлению персоналом, которое включает в себя как подчеркивание сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными. Баланс сильных и слабых сторон в работе с персоналом, а также определение угроз и выявление возможности их предотвращения — цель аудиторского заключения.

Чаще всего аудиторское заключение состоит из трех частей. Одна часть — для линейных менеджеров, другая — для специалистов службы управления персоналом и третья — для менеджеров управления персоналом.

Отчет для линейных менеджеров. Аудиторское заключение (отчет) для линейных менеджеров суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. Их целями могут быть стремле-

ние к уменьшению абсентеизма или текучести, дальнейшему развитию работника, улучшению отношений с профсоюзом, или достижению других целей. Обязанностями могут быть: привлечение к интервьюированию претендентов, обучение работников, проведение оценки, мотивация работников и удовлетворение их потребностей.

В заключении также вскрываются проблемы в области управления персоналом. Нарушения кадровой политики и закона выдвинуты на первый план, указаны как обнаруженные недостатки в методах управления, так и соответствующие рекомендации. В качестве примера рассмотрим выдержку из отчета, полученного менеджером завода по производству стеклотары.

Пример. Текучесть работников. Показатели текучести на данном заводе, производящем стеклотару, благоприятно сравнимы с показателями текучести в объединении и отрасли. Управление завода проявляет чуткость и заботу к потребностям кадровых работников.

Однако текучесть среди недавно нанятых работников имеет тенденцию быть очень высокой. Анализ отчетов и «выходных» интервью вскрыл две проблемы. Первая проблема — новые работники иногда уходят, потому что их рабочие обязанности оказались не теми, что они ожидали. Вторая проблема — среди тех новых работников, кто остается, многие испытывают чувство изоляции и непринадлежности к «бригаде». Если бы претендентам давали реалистичные предварительные представления о работе, показывая им фактические обязанности и условия труда, меньшее количество из них уволилось бы в течение трехмесячного испытательного срока. В аудиторском заключении рекомендовано проведение каждым супервайзером начальной внутрифирменной программы ориентации. Такая программа должна ознакомить новичков с другими работниками, средствами и политикой их отдела. Новые работники должны быть поручены старшему рабочему для формирования «системы приятеля», что поможет им стать частью как рабочей бригады так и неформальной организации.

Отчет специалистам в области управления персоналом. Специалисты службы управления персоналом, имеющие дело с занятостью, обучением, компенсацией, и другими действиями в области управления персоналом, также нуждаются в обратной связи. Аудиторский отчет, который они получают, выделяет области хорошего и недостаточного исполнения. Например, одна аудиторская команда обнаружила, что много рабочих мест не имеют квалифицированной замены. Эта информация передана менеджеру по обучению и развитию персонала наряду с рекомендацией увеличения числа обучающих программ, чтобы осуществить программу подготовки перспективных супервайзеров и менеджеров.

Отчет также обеспечивает специалистов управления персоналом обратной связью относительно мнения линейных менеджеров об усилиях специалистов управления персоналом. Иногда в отчет включаются сравнительные данные по другим родственным фирмам.

Отчет менеджеру по управлению персоналом. Отчет менеджеру управления персоналом содержит всю информацию, необходимую для улучшения работы службы управления персоналом. Кроме того, менеджер по управлению персоналом получает обратную связь относительно:

- мнения линейных менеджеров и работников о пользе от услуг службы управления персоналом;
- необходимости корректировки целей службы в рамках стратегии организации;
- проблем персонала и их значимости, сгруппированных по приоритету рекомендаций для необходимых изменений.

С информацией, содержащейся в аудиторском отчете, менеджер по управлению персоналом может получить широкое представление о функции управления персоналом. Вместо решения проблем случайным способом, менеджер теперь может сосредотачивать внимание на областях, имеющих самый большой потенциал для улучшения вклада службы управления персоналом в фирму. Находящиеся на стадии становления тенденции могут быть изучены и предприняты корректирующие действия, в то время пока проблемы все еще незначительны. Пробудив ответственность к проблемам линейных менеджеров, можно заработать дополнительную поддержку среди них.

Даже мораль и мотивация в пределах службы управления персоналом может быть усилена, например, своевременным поздравлением тех, кто хорошо работает. Персонал должен ощутить, что изменения и улучшение управления результат аудиторской работы. Иначе аудит может служить только для того, чтобы всколыхнуть ожидания работников, а фактически сделать управление хуже, чем прежде.

Возможно, что наиболее важно, аудит служит ориентиром будущих усилий и как контрольная точка для будущих ревизий. Используя сведения аудиторского заключения, менеджер по управлению персоналом может составить долгосрочный план модернизации работы службы с учетом критических замечаний и постановки новых целей. И эти цели служат как стандарты, которые будущие аудиторские команды используют для оценки деятельности по управлению персоналом фирмы.

В приложении 9 приведены образцы структуры аудиторских заключений для различных направлений аудита персонала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что представляет собой трудовой потенциал организации?
2. Дайте подробное толкование термина «кадровая политика».
3. С какими проблемами в области кадровой политики больше сталкиваются организации, с внешними или внутренними? Почему?
4. В чем суть управления персоналом?
5. В чем особенности диагностики кадровой работы?
6. Что такое миссия аудита персонала?
7. Для чего проводится аудит персонала? Что является объектом, предметом аудита персонала?
8. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?
9. Каковы области аудита персонала?
10. Назовите основные исследовательские подходы к аудиту.
11. Какими инструментами проводится аудит персонала?
12. Каково содержание рабочей программы аудитора?
13. Почему в процессе аудиторской проверки возникает необходимость в экспертной оценке?
14. Какова последовательность операций в аудите персонала?
15. В чем суть предварительной диагностики?
16. Что должно содержаться в аудиторском заключении?

Часть 4

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА АУДИТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ

4.1

АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Для проведения полномасштабного аудита персонала любой организации требуется доскональное знакомство с особенностями кадровой политики и результатами ее осуществления. Вполне естественно, что внешние аудиторы, впервые проводя аудит на данном предприятии, затребуют необходимую информацию от службы по управлению персоналом¹. И здесь неоценимую помощь может оказать документация внутреннего аудита, если таковой регулярно проводится в организации. К сожалению, российские предприятия делают в этом направлении только первые шаги. Если в области проверки бухгалтерской и оперативной информации внутренний аудит получает все большее распространение, то внутренний управленческий аудит, в особенности аудит персонала, используется на практике только ведущими отечественными фирмами и несколько чаще – совместными предприятиями.

Использование кадров, которое представляет собой целенаправленное их соединение с теми задачами, которые организация ставит перед собой (или же с рабочими местами). Это соединение имеет количественный, качественный, временной и пространственный аспекты и строится таким образом, чтобы требуемые кадры нашли применение в соответствии со своими склонностями, а задачи предприятия (имея в виду как его содержательные, так и формальные цели) были выполнены наиболее эффективно с точки зрения сроков, качества и объема производства при оптимальном использовании производи-

¹ Нормативные акты, регулирующие вопросы кадрового делопроизводства приведены в приложении 10.

тельных средств в определенный отрезок рабочего времени. Оно осуществляется в системе труда (социально-технических системах), в которой люди и средства производства взаимосвязаны. От сотрудников предприятия ожидают целеустремленности и соответствующего порученным им функциям характера поведения, отвечающего данным условиям и установленным правилам. С одной стороны, на использование кадров воздействуют организация рабочего процесса (процессуально), а с другой — результаты мероприятий по организации труда (структурно), которая включает в себя и целенаправленное управление поведением сотрудников. В связи с этим надо различать инструменты, связанные со структурными, профессиональными или же поведенческими параметрами организации труда, которые, как правило, не изолированы, а дополняют друг друга и охватывают те параметры организации труда, которые представлены в управленческих решениях (рис. 4.1).

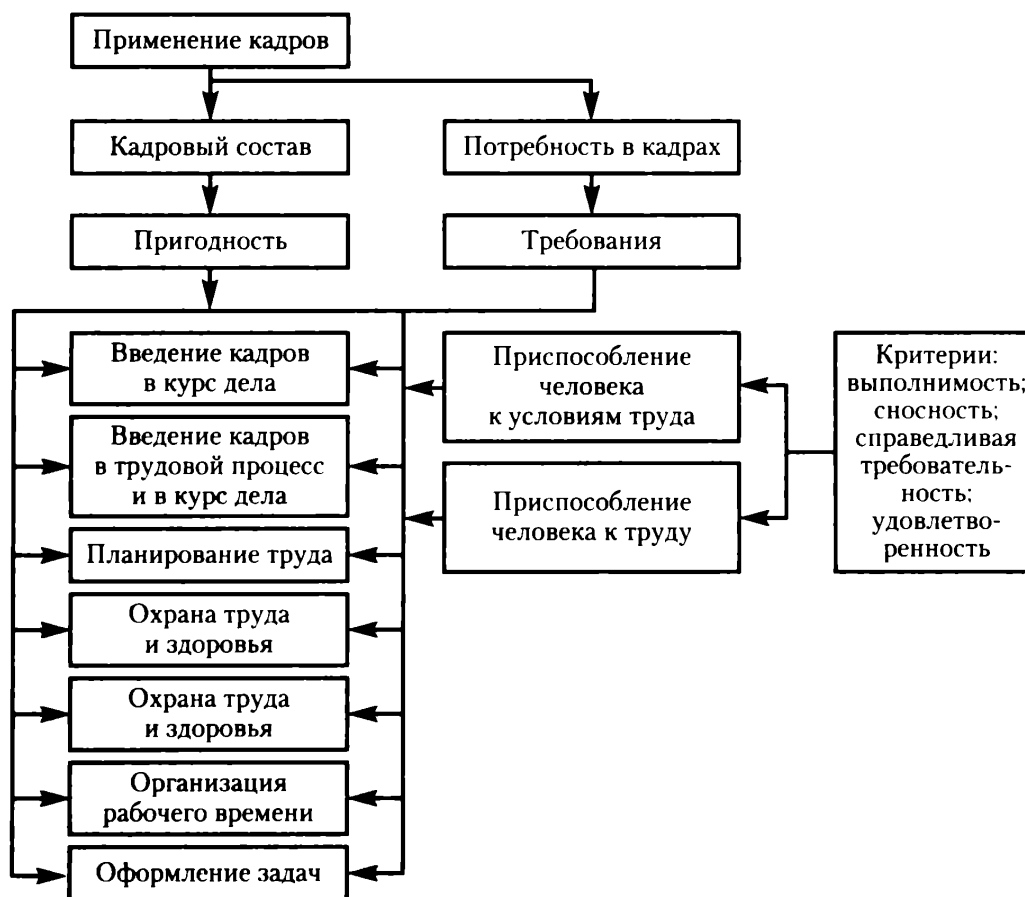


Рис. 4.1. Области решения по использованию кадров

Внутренний аудит персонала позволяет оперативно оценивать правильность проведения кадровой политики, используя анализ трудовых показателей предприятия (см. приложение 11). Он содержит следующие 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).

Рассмотрим эти направления подробнее.

Анализ ресурсов труда содержит два основных направления¹:

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

Полученная в результате анализа информация необходима для формирования оптимального портфеля заказов и разработки под него производственной программы.

Анализ численности, структуры и движения трудовых ресурсов осуществляется по следующим показателям²:

- 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;

¹ Основные унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты утверждены постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 29 декабря 2000 г. № 136.

² Расчет численности работников приведен в приложении 12, а анализ численности и состава работников – в приложении 13.

- 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 характеризуют следующие 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*. Одним из показателей, характеризующих его уровень, может служить состояние трудовой дисциплины.

Использование приведенной выше системы показателей позволяет охарактеризовать состояние трудового потенциала организации и выявить структурные изменения, произошедшие в его составе за ряд лет.

Характерная особенность предложенной системы показателей в том, что они не имеют общих единиц измерения, а по многим частным проявлениям такие единицы вообще не существуют. Многие показатели можно оформить лишь в виде качественных, описательных характеристик.

Например, измерить уровень трудовой мотивации, степень удовлетворенности трудом, состояние социально-психологического климата в коллективе можно в основном лишь социологическими мето-

дами – анкетирование, опрос, интервьюирование и т. д. Однако эти показатели необходимы для оценки состояния трудового потенциала предприятия.

В реальной практике могут избираться лишь некоторые наиболее важные для данных условий или наиболее доступные для измерения показатели. По ним с большей или меньшей степенью ошибки следует судить о реальном состоянии трудового потенциала предприятия.

Помимо оценки трудового потенциала, исследователями предлагается оценивать трудовую активность персонала, т. е. способность высоко эффективно трудиться, используя все личностные потенции.

Показатели, характеризующие трудовую активность, разделяют на несколько групп:

- *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, расширение профессионального профиля, трудовая карьера и т. д.);

- *показатели общественной активности в сфере производства* (участие в работе общественных организаций, управлении предприятием, в выработке и принятии хозяйственных решений, кружки качества и т. д.).

Уровень трудовой активности отражает степень самореализации, самовыражения личности, а значит, обуславливает уровень удовлетворения одной из фундаментальных человеческих потребностей. Трудовая активность определяется личностными, внутрипроизводственными, региональными, народнохозяйственными факторами.

Критерием, характеризующим использование трудового потенциала структурного подразделения, может стать показатель сравнительной напряженности труда по численности, характеризующий степень использования кадров подразделения (участка, цеха, производства, отдела) в сравнении с их использованием в системе более высокого уровня. Расчет данного показателя можно провести на основе следующей формулы:

$$Tn_i = \frac{1 - K_i}{1 - \sum(K - K_i)}$$

где K_i и $\sum K_i$ – резервы численности работающих на планируемую программу в i -м подразделении и по объединению в целом соответственно.

Расчет резервов осуществляется по факторам, влияющим на численность работающих.

Оценка стоимости трудового потенциала, кроме стоимостного выражения трудовых затрат, может включать расходы, связанные с обучением персонала, переподготовкой и повышением квалификации. С учетом этого стоимость трудового потенциала предприятия ($C_{тр}$) предлагается определять по формуле:

$$C_{тр} = \Phi_{зп} + \Phi_{мп} + Z_o + Z_{пп} + Z_{пк},$$

где $\Phi_{зп}$ – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала предприятия;

$\Phi_{мп}$ – фонд материального поощрения;

Z_o – затраты по обучению кадров;

$Z_{пп}$ – расходы, связанные с их переподготовкой;

$Z_{пк}$ – затраты на повышение квалификации промышленно-производственного персонала.

Основной недостаток предлагаемых показателей в настоящее время в том, что в основе их лежит заработная плата, не отражающая реальную стоимость рабочей силы, а в организации наблюдаются значительные недостатки и перекосы. Сегодня ее уровень все чаще зависит от финансового состояния предприятия, отрасли, структурной перестройки экономики, инфляции, уровня цен и других факторов, не связанных с качественными и количественными характеристиками трудового потенциала предприятия. Поэтому современные исследования по измерению трудового потенциала используют несколько иную систему показателей. В ней выделяют показатели количественные и качественные.

Количественные показатели оценки трудового потенциала:

- 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).

В качестве информационной базы при анализе численности персонала удобно использовать упомянутый в главе 3 документ «Соци-

альный баланс фирмы», или «Социальный паспорт предприятия». В качестве примера рассмотрим социальный паспорт, созданный в электротехнической промышленности¹.

Социальный паспорт предприятия

В предшествующей практике информация о состоянии социальных процессов в коллективе собиралась с помощью социальных паспортов (СП), которые имелись примерно на трети предприятий. СП – это своеобразный портрет трудового коллектива, исполненный с использованием данных статистики, сведений, собранных путем опроса, интервью, а также включающий в себя объективные данные о состоянии производства, уровне подготовки коллектива, уровне образования, возрасте, стаже работы и так далее. Это информация о том, что коллектив, его работники уже имеют, что они собой представляют, чем пользуются, располагают.

В современных индустриально развитых странах ежегодное составление такого документа обязательно для организаций независимо от формы собственности. В ряде стран этот документ носит название «Социальный баланс».

По принятой в ряде отраслей методике можно говорить о следующих группах индикаторов, входящих в СП.

Важными в СП являются блоки, связанные с кадровой и социально-демографической структурой коллектива. Блок, характеризующий социально-демографическую и социальную структуру предприятия, распадается на несколько групп показателей. Первая группа – данные о социально-демографической структуре, т. е. общее количество работников, распределение их по полу и возрасту. Причем нередко уже в этой группе показателей предприятия акцентируют внимание на том, за счет каких категорий будет увеличиваться (или уменьшаться) коллектив. К этой группе показателей примыкает информация о социальной структуре коллектива, т. е. сколько будет рабочих, ИТР, служащих, МОП, учеников и т. д. и как эти данные будут меняться.

Следующая группа показателей – об уровне образования (общего и специального) и квалификации о том, как они будут меняться в течение пяти лет. К ним примыкает информация о подготовке новых рабочих, повышении квалификации опытных кадров и специалистов.

¹ См.: Социальный паспорт предприятия, объединения – составление, анализ использования. М.: Информэлектро, 1987.

К числу важных принадлежит и блок показателей, связанных с условиями труда: в него должны быть включены данные о профилактике заболеваний, общих и профессиональных, укреплении здоровья и повышении работоспособности кадров, о вводе в действие санитарно-бытовых помещений, объектов медицинского обслуживания, мероприятия по улучшению охраны труда.

Далее следует блок показателей, связанных с уровнем потребления материальных благ, повышением жизненного уровня работников, включающий рост заработной платы, повышение тарифных ставок, улучшение жизненных условий, обеспечение детей работников местами в дошкольных учреждениях. Существенного внимания требуют проблемы охраны здоровья работников.

После того как собраны данные, входящие в СП, начинается их обобщение и анализ. Обобщение включает в себя определение средних показателей коллектива, чтобы дать характеристику социальных структур трудового коллектива, установить взаимосвязь параметров этих структур. Они дают ответ на вопрос: «Какие факторы и как изменяют социальные признаки, влияющие на структуры?» На основании накопления динамических рядов, характеризующих социальные структуры коллектива за ряд лет, могут быть определены тенденции и характер изменений этих структур. Полученные на этой основе данные соотносят с целями организации и сделают выводы о соответствии или несоответствии параметров, предлагают рекомендации для принятия необходимых управленческих решений.

Таким образом, можно определить достигнутый коллективом уровень социального развития, потенциал и резервы, направление развития на перспективу. Результат анализа представляется в специальных докладных записках и справках.

* * *

Изменения в списочной численности персонала происходят вследствие приема на работу и увольнения работников. В интересах контроля за работой кадровых служб фирм необходимо определить не только общее число принятых и уволенных за данный период работников, но и распределение их по источникам поступления и направления выбытия. По данным о наличии и движении кадров в целом и по категориям и группам персонала строится *баланс движения кадров* (баланс ресурсов рабочей силы) (табл. 4.1).

Для оценки качества работы с кадрами фирмы можно использовать и систему показателей, характеризующих интенсивность оборо-

Таблица 4.1

Баланс движения кадров

Категории и группы персонала	Наличие на начало периода	Поступило за период				Выбыло за период				Наличие на конец периода	В том числе работающих весь период
		всего	в том числе по источникам			всего	в том числе по источникам				

та кадров и детализирующих особенности этого оборота. Основные показатели этой системы приведены ниже.

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему (K_n) — отношение числа принятых за период работников ($Ч_n$) к среднему списочному их числу ($Ч_c$):

$$K_n = Ч_n / Ч_c.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (K_b) — отношение числа выбывших за период работников ($Ч_b$) к среднему списочному их числу:

$$K_b = Ч_b / Ч_c.$$

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

$$K_r = Ч_{бр} / Ч_c.$$

4. Коэффициент замещения (K_z) — отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$K_z = (Ч_n - Ч_b) / Ч_c.$$

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 связа-

но с сокращением объема производства, ликвидацией части рабочих мест в связи с техническим перевооружением и рядом других причин.

5. *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, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве. Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данной фирме, а в связи с увольнениями работников фирма несет потери, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников. В качестве примера приведем показатели движения рабочей силы в России за ряд лет (табл. 4.2). Другие виды движения кадров приведены в приложении 14.

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 среднесписоч-

Таблица 4.2

**Показатели движения рабочей силы
(в процентах от среднесписочной численности персонала)**

Показатели	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Вся экономика								
Коэффициент найма	22,9	21,1	20,8	22,6	18,9	19,9	21,0	24,2
Коэффициент выбытия	26,9	25,1	27,4	25,7	23,9	24,5	24,9	24,5
Структура выбытия (все выбывшие = 100%):								
в результате высвобождения	8,4	5,8	7,9	6,3	8,4	9,3	8,9	6,2
по собственному желанию	—	65,1	64,2	68,3	67,0	66,0	67,3	71,9
Промышленность								
Коэффициент найма	22,2	20,1	18,8	21,1	16,9	19,2	19,8	27,4
Коэффициент выбытия	28,0	28,8	32,8	28,4	27,0	26,8	27,7	27,0

Источники: Труд и занятость в России. М.: Госкомстат России, 1999. С. 196–200; Социально-экономическое положение России. 2000. Январь. С. 200–201.

ного 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 процентах¹.

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.

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* (табл. 4.3).

В зависимости от конкретных условий труда на фирме номенклатура статей баланса рабочего времени может варьироваться. Поэтому в целях обеспечения возможностей сопоставления данных по отдельным подразделениям крупных фирм и по разным фирмам структуру календарного фонда рабочего времени целесообразно представлять в несколько укрупненном виде, выделяя в составе календарного фонда табельный фонд, максимально возможный фонд рабочих человеко-дней и в его составе явочный фонд и неявки (рис. 4.2).

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.

¹ См.: Адамов В. Е., Ильенкова С. Д., Сиротина Т. П., Смирнов С. А. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 1996; см. также приложение 15 к настоящей книге.

Таблица 4.3

Баланс рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Чел.-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
			всего, чел.-дни	в среднем на одного работника	в процентах к итогу
Календарный фонд времени работников (среднее списочное число работников, умноженное на число календарных дней периода, 1000×365)	365 000	Праздничные и выходные дни	111 000	11,0	30,4
		Дни очередного отпуска	18 000	18,0	4,9
		Отпуска по учебе	3000	3,0	0,8
		Отпуска по беременности и родам	36 000	36,0	9,9
		Неявки по болезням	5000	5,0	1,4
		Другие неявки, разрешенные законом	1000	1,0	0,3
		Неявки с разрешения администрации	2700	2,7	0,7
		Прогулы	200	0,2	0,1
		Фактически отработано	178 100	178,0	51,5
		Итого	365 000	365,0	100,0

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 одного рабочего ($K_{рф}$) по формуле¹:

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

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

¹ См.: Кулинец И. И. Экономика и социология труда. М., 1999.

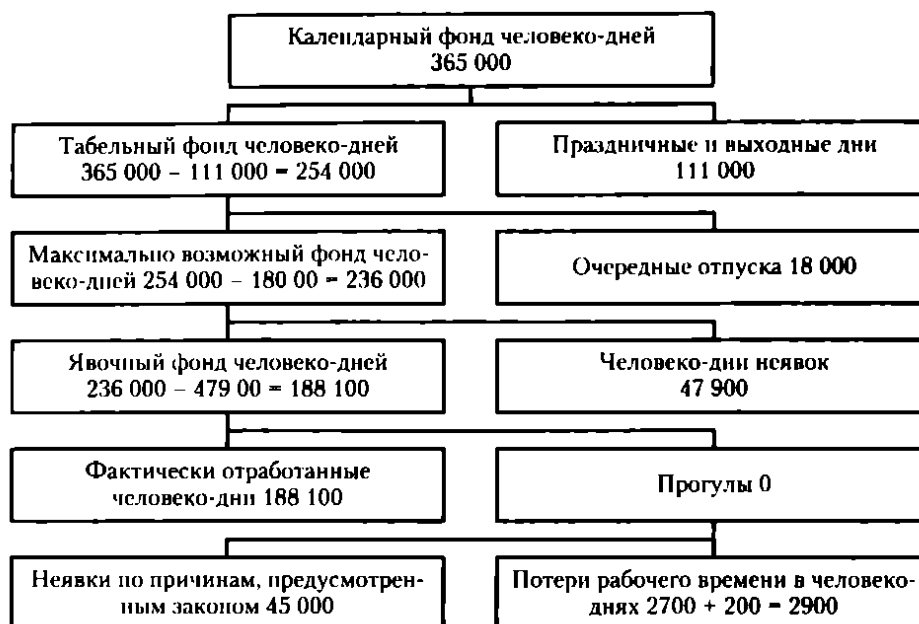


Рис. 4.2. Структура календарного фонда времени

Более детальную характеристику использования рабочего времени на предприятии дает анализ баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работающих и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

С помощью стандартных формул аудитор может просчитать потери рабочего времени за счет снижения числа прогулов, простоев, болезней, невыходов с разрешения администрации, улучшения условий труда. Что позволяет увеличить бюджет рабочего времени. Эти показатели влияют на высвобождение и экономию численности за счет увеличения бюджета времени.

Расчет показателей использования рабочего времени приведен в приложении 15.

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. 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 направлениям¹:

- 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 платы².

Анализ производительности труда — наиболее трудоемкая часть, имеющая реальное практическое значение. Производительность труда — это обобщающий показатель эффективности работы предприятия³. Основная цель анализа производительности труда — выявление резервов ее роста.

В ходе анализа выясняют степень выполнения производственных планов по росту производительности труда и ее динамику, т. е. изменение этого показателя во времени. Затем рассматривается влияние роста производительности труда на объем выпущенных товаров и услуг и, наконец, степень воздействия на производительность труда многих других факторов.

Выполнение плана повышения производительности труда может быть проанализировано за месяц, квартал и любой другой период с начала года с нарастающим итогом. Фактический рост производительности труда сопоставляется с базовым или плановым. Данный

¹ См.: *Севрук М. А.* Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятий. М.: Финансы и статистика, 1989.

² См.: Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера, утвержденная постановлением Госкомстата России от 24 ноября 2000 г.

³ Подробнее о методах расчета производительности труда см. приложение 16.

показатель часто называют *индексом изменения производительности труда*. Его определяют по формуле:

$$\pm \Delta П_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{б(пл)}} \times V_{\text{факт}}}{V_{\text{факт}}} \times 100\%,$$

где $\Delta П_{\text{пр}}$ — изменение производительности труда (выработки);

$V_{\text{б(пл)}}$ — выработка продукции в расчете на одного работающего в базисном периоде (по плану);

$V_{\text{факт}}$ — фактическая выработка продукции в отчетном периоде.

Поскольку производительность труда растет в результате лучшего использования фонда рабочего времени, то изменение производительности труда определяется как расчет относительной (или абсолютной) экономии численности работников по отдельным факторам или их совокупности.

Анализ роста производительности труда в результате повышения технического уровня производства позволяет выявить высвобождение численности рабочих в результате внедрения нового оборудования, механизации рабочих и автоматизации производства, сокращения затрат ручного труда, улучшения использования оборудования.

К числу таких факторов относится ввод нового и модернизированного оборудования, приводящее к снижению трудоемкости продукции. К таким факторам можно отнести изменения доли кооперированных поставок, изменение соотношения между численностью основных рабочих и вспомогательного, управленческого персонала. При этом определяют:

- экономия рабочей силы от снижения трудоемкости продукции за счет повышения технического уровня производства;
- экономия численности персонала при внедрении нового оборудования и модернизации действующего;
- экономия рабочей силы при выполнении плана механизации и автоматизации производства, внедрении новых технологических процессов;
- экономия численности персонала за счет совершенствования организации производства, труда и управления;
- относительная экономия численности рабочих, при внедрении мероприятий, направленных на снижение текучести кадров в отчетном периоде по сравнению с базисным;
- экономия численности рабочих за счет сокращения числа случаев невыполнения норм выработки;

- относительное уменьшение численности рабочих за счет повышения квалификации, в результате чего сокращается количество рабочих, не выполняющих норму выработки.

Даже если работодатель считает уровень потерь рабочего времени, потери от снижения производительности труда, от брака и другие затраты приемлемыми для его организации, аудитору следует изучить статистику аналогичных предприятий и сверить, соответствуют ли полученные результаты отраслевым.

Показатели результатов труда руководителей и специалистов приведены в приложении 17.

Анализ оплаты труда

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;
- анализ использования средств, направляемых в фонд потребления;
- анализ распределения средств, направляемых в фонд потребления;
- определение финансового резерва на анализируемый период.

Эти данные сводят в таблицу, в которой указывают величину фонда потребления, фактические расходы и отклонения фактических расходов от плановых в абсолютных величинах и в процентах.

В фонде потребления примерно три четверти средств приходится на оплату труда, включая расходы на предоставление социальных выплат и льгот, а также стимулирующие и компенсационные выплаты. Поэтому анализ фактического расходования фонда оплаты труда — важный этап оценки эффективности работы администрации. Главное в этом анализе — сопоставление величины расходования этих средств по сравнению с изменением объема производства продукции.

Процесс формирования фонда заработной платы в условиях самостоятельного развития предприятий имеет принципиальные отличия от существовавшей ранее практики планирования¹. Объем этого фонда не зависит от состава и численности работающих на предприятии и регламентируется двумя величинами — объемом фондообразующего показателя (чистая продукция или другой измеритель продукции, работ или услуг) и установленным для данного предприятия

¹ Анализ использования фонда заработной платы приведен в приложении 18.

нормативом. По мере развития хозяйственного расчета и совершенствования системы ценообразования эти нормативы должны иметь тенденцию к выравниванию на отраслевом и народнохозяйственном уровнях. Это определяет новые требования к совершенствованию анализа оплаты труда: фонда оплаты труда, средней заработной платы и индивидуальной оплаты труда – в статике и динамике.

В качестве примера приведем статистические данные по издержкам на персонал по России за ряд лет (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Удельные издержки на персонал

Удельные издержки	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Годовые темпы изменения удельных издержек на рабочую силу в промышленности, %	-25	+6	-8	-31	+8	-4	-6	-12
В том числе за счет:								
а) повышения (+) / снижения (-) часовых ставок реальной заработной платы для производителей	-33	-5	-11	-29	+12	+4	+6	-12
из него по факторам:								
повышение (+) / снижение (-) часовых ставок реальной «потребительской» заработной платы	-24	+2	-4	-17	+13	+5	-7	-24
опережение (-) / отставание (+) роста цен производства от роста потребительских цен	-12	-7	-6	-14	0	0	+14	+16
б) повышения (-) / снижения (+) производительности труда	+11	+10	+3	-4	-4	-8	0	-1
из него по факторам:								
рост (-) / падение (+) объема производства	+18	+14	+21	+3	+4	-2	+5	-8
увеличение (+) / сокращение (-) занятости	-5	-2	-11	-8	-5	-9	-5	+1
увеличение (+) / сокращение (-) продолжительности труда	-3	-2	-9	-1	-3	+3	0	+6

Источники: Обзор экономики России. 1998. № 1. С. 60; Обзор экономической политики в России за 1998 год. М.: Бюро экономического анализа, 1999. С. 392; Обзор экономической политики в России за 1999 год. С. 759, 773–774.

Предприятию разрешено в пределах общего фонда заработной платы самостоятельно формировать фонды заработной платы по видам деятельности и категориям работающих. Оно имеет право объединять средства фонда заработной платы и фонда материального поощрения в виде фонда оплаты труда.

Предприятиям предоставлено право самим решать, какие формы оплаты труда использовать, устанавливать льготы и надбавки, определять порядок премирования и использования фонда материального поощрения.

В табл. 4.5 приведены сведения о структуре затрат на персонал по России за ряд лет.

Таблица 4.5

Структура затрат предприятий и организаций на рабочую силу, %
(сумма затрат = 100%)

Затраты	1994	1995		1996		1998	
	Вся экономика	Вся экономика	Промышленность	Вся экономика	Промышленность	Вся экономика	Промышленность
Оплата труда	57,3	56,3	54,2	58,6	56,2	62,5	59,8
Из нее:							
выплаты на питание, топливо, жилье	1,8	1,4	1,3	1,2	1,2	1,6	1,7
Расходы по обеспечению жильем	2,7	4,3	5,8	3,4	4,5	2,0	3,1
Расходы на социальную защиту	27,5	26,5	26,8	29,3	29,9	27,9	28,4
Из них:							
обязательные отчисления и выплаты	23,3	23,4	23,2	27,1	27,6	27,0	26,4
Расходы на профессиональное обучение	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	1,2	3,1	3,9	3,4	4,6	1,5	2,4
Прочие расходы	1,7	2,8	2,6	3,1	2,7	2,7	2,9
Налоги, связанные с использованием рабочей силы	8,5	6,7	6,4	1,8	1,6	1,2	1,1

И с т о ч н и к и: Информационный статистический бюллетень. 1996. № 12. С. 19; Статистический бюллетень. 1998. № 10. С. 66; Статистический бюллетень. 1999. № 31. С. 29.

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; анализ его потребления на уровне отдельного работника в соответствии с эффективностью его трудового вклада. В этом различие целей анализа на уровне исследования распределения общественных фондов потребления и фонда социального развития трудового коллектива предприятия.

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. Эти коэффициенты должны определяться советом трудового коллектива по итогам работы за год.

На доступ к фонду влияют производственная, научно-исследовательская и общественная активность работника.

Производственная активность выражается в качественном выполнении своих производственных обязанностей (качество продукции, ритмичность работы, повышение профессионального уровня).

Научно-исследовательская активность может оцениваться по качеству и эффективности рационализаторских предложений и изобретений, предложений по совершенствованию организации производственного процесса, улучшению оперативного учета и т. д.

Общественная активность определяется с учетом работы в общественных организациях, бюро экономического анализа и т. д.

В условиях самостоятельности предприятий трудовым коллективам, их советам предоставлены широкие права по совершенствованию мер, направленных на активизацию человеческого фактора. Поэтому сами коллективы определяют значимость результатов работника по этим направлениям. Коэффициент эффективности труда может определяться как сумма набранных баллов или как средняя арифметическая величина оценки в баллах деятельности по каждому из трех рассмотренных направлений. На основе значений этих коэффициентов можно распределять и давать преимущество при получении благ.

Общий анализ труда, оплаты и социального развития предполагает исследование ресурсной (наличие), затратной (использование) и результирующей (эффективность) моделей живого труда. Рассматриваются вопросы социального развития трудового коллектива, поскольку они связаны с производительностью труда, затраченного на производство реализованной продукции. Ресурсная модель имеет следующий вид:

$$\Delta P E T = f(\Delta T B, \Delta T Ч, \Delta T Ф),$$

где $\Delta P E T$ — изменение ресурсов живого труда;

$\Delta T B$ — изменение фонда рабочего времени;

$\Delta T Ч$ — изменение численности работающих;

$\Delta T Ф$ — изменение фонда оплаты труда.

Затратная модель позволяет исследовать влияние следующих элементов на трудоемкость производства реализованной продукции:

$$\Delta T E = f(I T H, I T З, I T P, \Delta Ф C P),$$

где $\Delta T E$ — изменение трудоемкости производства реализованной продукции;

$I T H$ — индекс фактического изменения нормативной трудоемкости;

$I T З$ — индекс фактического изменения зарплатоемкости производства реализованной продукции;

$I T P$ — индекс фактического изменения затрат ручного труда;

$\Delta Ф C P$ — изменение фонда социального развития.

Модель эффективности использования затрат труда и его оплаты имеет следующий вид:

$$\Delta Д X = f(\Delta T П, \Delta T O, \Delta Ф В, \Delta T Э),$$

где $\Delta T П$ — изменение производительности труда, рассчитанной по реализованной продукции;

$\Delta T O$ — изменение средней заработной платы одного работника;

$\Delta Ф В$ — изменение фондовооруженности труда;

$\Delta T Э$ — изменение энерговооруженности труда.

В успешных компаниях финансовые показатели — не главная стратегическая цель, что связано не только с коренным образом изменившимся характером рынков и запросов потребителей, но и с изменением взгляда на роль бизнеса в обществе.

В этом аспекте уместно упомянуть опыт компании корпорации «Дженерал Электрик». В течение последнего десятилетия корпорация использовала систему сбалансированных показателей эффективности — метод управления стратегией, основанной на принципе соответствия внедрения стратегии и контроля за этим процессом (рис. 4.3).

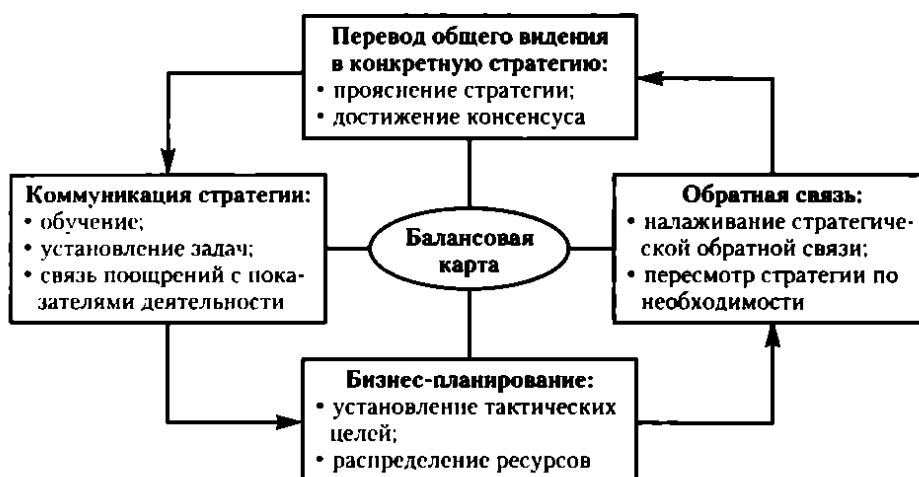


Рис. 4.3. Структура системы сбалансированных показателей на предприятиях «Дженерал Электрик»

Система позволяет решать задачу установления четырех основных процессов внедрения стратегии и ее дальнейшего контроля и связывает эти процессы в единую структуру, что обеспечивает возможность непрерывного анализа путем организации обратной связи.

Несмотря на то что развитие российского рынка находится на качественно ином уровне, представляется, что стратегический менеджмент (в отличие от всех предшествующих систем управления) — наиболее адекватная модель управления развитием компаний, оперирующих в России. Настоящий вывод основан на двух предпосылках.

1. Инструментарий стратегического менеджмента, рассчитанный на деятельность в условиях экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, наилучшим образом отвечает реалиям

отечественных экономических отношений, поскольку концепция стратегического менеджмента основана на определении тех стратегических направлений деятельности, которые в условиях неопределенности могли бы дать наилучший экономический результат.

2. В условиях глобализации и прихода на российский рынок иностранных корпораций отечественные компании должны использовать те же эффективные методы управления своей деятельностью для поддержания и упрочения своих конкурентных преимуществ.

Развитие и внедрение стратегического менеджмента в российскую практику управления необходимо рассматривать с двух основных точек зрения: национальной конкурентоспособности и определения конкурентного преимущества России в мировом разделении труда; и достижения конкурентного преимущества отдельно взятого предприятия.

4.2

АУДИТ РАБОЧИХ МЕСТ

Цель — определение проблем использования персонала. Для формирования политики управления человеческими ресурсами фирмы надо иметь четкое представление, что они собой представляют в настоящий момент и какова тенденция их изменений в будущем. В этом случае необходим такой инструмент, как аудит рабочих мест, т. е. *экспертиза использования работников*¹.

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 кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы;
- со спецификацией рабочего процесса — личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса;
- с результатами подбора работников на эти рабочие места;

¹ Показатели использования персонала приведены в приложении 19.

- с плановой и фактической производительности труда;
- с оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации;
- с наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации;
- с системой вознаграждений в организации;
- с программой безопасности и здоровья работников.

Все вышеназванные вопросы тесно связаны с анализом рабочих мест. Рекомендуется следующая последовательность этапов аудита.

Необходимо провести аудит производительности, т. е. ответить на вопрос: «*Каков уровень производительности труда в организации по сравнению с аналогичными должностями в конкурирующих фирмах?*»

Далее провести аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников, т. е. ответить на вопрос: «*Правильно ли и рационально ли используется персонал организации как в личностном, так и в коллективном аспекте?*»

Затем проводится аудит развития должности, т. е. *оценка условий развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей, возможные риски.*

И наконец, необходим стратегический аудит, позволяющий ответить на вопрос: «*Какие рабочие места и в каком количестве потребуются организации завтра?*»

Аудит производительности¹

Избыточность рабочей силы и производительность — эта тема доминирует в выступлениях руководителей крупных предприятий на Западе. По их мнению, существует уравнение, настолько простое, насколько и действенное: ежегодному приросту на x процентов производительности должен соответствовать эквивалентный процент высвобождения, вплоть до ликвидации рабочего места. Опережение главных конкурентов в беге за производительность главное условие выживания. Рост производительности можно трактовать и как устранение избыточной рабочей силы.

Мерой производительности является соотношение между результатом и ресурсами, затраченными для его достижения.

Производительность труда измеряется как объем продукции на единицу затраченного на его производство труда. В этом смысле можно сказать, что надо израсходовать 6 рабочих часов, чтобы произ-

¹ Показатели результативности труда приведены в приложении 20.

вести и продать сто гектолитров пива; 6 с половиной часов для выплавки тонны стали; 7 часов для тонны бутылок из стекла; сто семьдесят пять часов для сборки автомобиля и т. д. Улучшать рабочую производительность — это таким образом экономить время, чтобы получить тот же результат с наименьшими усилиями.

На уровень производительности труда влияют технический прогресс, фондовооруженность, качество рабочей силы, социально-трудовые отношения, организация и условия труда, эффективность распределения, сочетания различных ресурсов.

Исследование производительности жизненно важно для предприятия в конкурентной борьбе. При прочих равных условиях оно будет испытывать недостаток финансирования для продвижения продукции или для нововведений, что приведет к накоплению задержек исполнения, отставанию.

Аудит производительности — это средство увеличения производительности.

Аудитор строит свою систему показателей путем сравнительного анализа рабочих мест.

В практике наиболее широко применяются следующие методы измерения производительности труда: нормативный и многокритериальный метод; многофакторная модель измерения производительности труда. Анализ производительности труда описан выше.

Всякий рост производительности труда в конечном счете означает экономию труда, сбережение рабочего времени.

Показатели производительности труда могут быть представлены как средние, приростные и предельные. Каждый из показателей имеет свой экономический смысл и характеризует накопленный уровень эффективности, его прирост в пределах определенного периода и в определенной точке.

В целях повышения уровня производительности труда разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, включающие:

- измерение и оценку этого уровня;
- планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- измерение и оценку воздействия этих мер.

В зависимости от конкретных условий деятельности фирмы при расчетах показателей производительности живого труда могут быть использованы данные о продукции в натуральных или в денежных

измерителях. За исключением ситуаций, когда фирма производит только один вид продукции или услуг, натуральные измерители не могут быть использованы для характеристики производительности труда по фирме в целом. В качестве обобщающих показателей результата производства в таких случаях пользуются либо трудовыми, либо ценовыми соизмерителями. При использовании денежных измерителей продукции, разумеется, необходимо применять данные о стоимости произведенной продукции в сопоставимых ценах.

Одна из важнейших задач аудитора — четко и ясно сформулировать проблемы роста производительности предприятия.

Практика показывает, что в наши дни в индустриально развитых странах рост производительности в среднем равен 2,5% в год.

Аудитор решает эту важную проблему сопоставлением необходимого роста рабочего времени (желательный рост производительности) с реальным числом часов (например, с временем, необходимым для плавки чугуна естественным путем).

В рыночной экономике предприниматель, оценивая эффективность использования ресурсов своего персонала, вынужден решать две относительно самостоятельные задачи:

- необходимо оценить в каждом из периодов времени эффективность применения в процессе производства имеющихся ресурсов рабочей силы. Если обнаружится, что эффективность по каким-либо причинам снижается, то на базе экономико-статистического анализа разработать и принять соответствующие меры;

- учитывая, что отдельные виды потребляемых в производство ресурсов обладают определенной взаимозаменяемостью, необходимо правильно оценить, как результаты потребления ресурсов рабочей силы отражаются на издержках производства и обращения, т. е. результаты потребления живого труда не в натуральной (по издержкам — затратам труда), а в денежной форме (так как издержки производства и обращения можно измерять только в стоимостных показателях).

Первая задача решается на практике определением показателей производительности труда, анализа динамики и выявления резервов повышения, что требует от экономических служб фирмы разработки специальных планов организационно-технических мероприятий. В результате будут получены данные об уровне затрат рабочей силы (рабочего времени) на производство продукции.

Вторая задача базируется на данных, полученных при решении первой, и дополнительно на данных о цене, по которым обходится фирме использование единицы трудовых затрат.

Чем меньше при прочих равных условиях издержки, связанные с потреблением ресурсов живого труда и подлежащие включению в общую сумму издержек производства и обращения фирмы, тем больше величина прибыли – важнейшего интегрального критерия экономической эффективности результатов деятельности фирмы.

Аудит 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 рабочего за год, месяц. Он 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 фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и в процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица (табл. 4.6), все показатели которой рассчитываются как отклонение плана и факта в процентах.

Таблица 4.6

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, и другие неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы	
Среднесписочная продолжительность рабочего дня, ч	
Среднее количество часов работы одного работника, ч	
Количество отработанных часов работниками, чел.-ч	

Более детальную характеристику использования рабочего времени в организации дает анализ баланса рабочего времени одного среднесписочного работника.

Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работников и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

Аудит производительности – существенный этап среднесрочного управления.

Аудит укомплектованности персоналом

Аудиторская экспертиза заполнения штатных должностей начинается с получения информации, какого рода обязанности выполняет работник (описание должности) и каковы должны быть его знания и навыки для этого (спецификация должности).

При анализе штатных должностей целесообразно использовать количественные методы: функциональный анализ рабочего процесса; анкетирование.

Функциональный анализ рабочего процесса применяется для характеристики сущности рабочего процесса, описаний рабочего процесса и получения данных, необходимых для формулировки требований к работникам. Достоинство метода в получении количественных оценок рабочего процесса. С его помощью все рабочие процессы могут быть классифицированы, например, в целях установления уровня заработной платы работника.

При использовании должностного анкетирования для количественной оценки должностей используется стандартизированная анкета. Ее заполняет сам аудитор. В США, например, анкета содержит 194 пункта¹. Анкета разбита на шесть основных разделов:

- *источники служебной информации*: откуда и как исследуемое должностное лицо получает необходимые для его работы данные?

- *умственная работа*: какого рода решения, аналитические или проектно-планировочные процедуры, выполняет работник, занимающий данную должность?

- *затраты физического труда*: какие физические затраты и какие инструменты необходимы для данного рабочего процесса?

- *контакты с другими людьми*: какого рода взаимодействия с окружающими необходимы для выполнения работы данным должностным лицом?

- *условия на рабочем месте*: в каких физических и социальных условиях трудится работник?

Существуют компьютерные программы для количественной оценки рабочих должностей. Используются семь основных параметров: характер принимаемых решений, взаимосвязи, ответственность, необходимость рабочих навыков и обучения, наличие и характер затрат ручного труда, использование оборудования и транспортных средств, обработка информации.

Эти оценки позволяют кратко описать рабочее место (должности) и проводить сопоставление различных процессов.

¹ См.: Иванцевич Д., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1995.

Достоинство метода анкетирования в его апробированности, недостаток — большие затраты времени и труда. Анкетный опрос дает только самую общую картину рабочей должности.

Аудитор оценивает сложность труда. В отечественной практике для установления разряда сложности работ оцениваются следующие функции: расчеты, подготовка рабочего места или работы, ведение рабочего процесса, управление оборудованием, ответственность в работе. В зависимости от степени значимости этих функций для выполнения той или иной работы они могут быть определены как простая, средняя и сложная. Каждая степень сложности работы имеет минимальную и максимальную оценку. Общая оценка сложности работы определяется суммированием оценок по всем функциям с помощью балльной оценки.

Далее аудитор оценивает сочетание индивидуального и коллективного труда в организации. Для этого он изучает сведения о количественной оценке личного трудового вклада каждого работника в конечный результат и о количественной оценке вклада конкретного трудового коллектива в общий результат работы предприятия¹.

Аудитор оценивает правильность применения этих показателей с позиции развития демократических начал в управлении, укрепления трудовой и технологической дисциплины, воспитания сознательного отношения к труду. Правильное применение этих показателей способствует формированию мотивационного ядра личности, соответствующего современным условиям и поставленным задачам.

Аудит развития персонала

Аудитор рассматривает возможности среднесрочного и долгосрочного использования человеческого потенциала предприятия применительно к отдельным должностям с позиции стратегии организации, интересов работника и состояния внешней среды.

Аудит оценивает возможности использования человеческого потенциала с позиции стратегического плана организации по трем аспектам:

¹ Первый показатель — коэффициент трудового участия — учитывает производительность труда работника, качество работы, соблюдение трудовой дисциплины, отношение к своим служебным обязанностям. Эффективность его использования зависит от зрелости коллектива, гласности, принципиальности и активного участия всех членов коллектива в решении вопросов морального и материального стимулирования.

Второй показатель — коэффициент трудового вклада — учитывает значимость производственной деятельности данного подразделения для всего технологического процесса предприятия, численность работающих, объем выпускаемой продукции (работ), качество продукции, состояние трудовой дисциплины.

- *общие условия развития персонала*, т. е. проводится анализ стратегии и менеджерских мощностей предприятия;
- *качество средств и методов стратегического управления персоналом*, т. е. анализируется доступная информация, позволяющая составить представление о настоящем положении дел, перспективах использования кадрового потенциала, прогнозах изменений во внешней среде.
- *оценка возможных рисков*.

Показатели, используемые для оценки параметров развития и обучения. Показатель *количества обученных за год сотрудников компании* зависит не только от развития системы обучения, но и от размера компании: в крупной организации при прочих равных условиях ежегодно обучается больше сотрудников, чем в некрупной.

При установлении плана по данному показателю и оценке его выполнения не стоит забывать, что в компании есть группы сотрудников, которые в течение года могут проходить различное обучение более одного раза. Обычно к ним относятся руководители компаний, специалисты по продажам, бухгалтера и юристы, направляемые на краткосрочные семинары по проблемам быстро меняющегося российского законодательства и т. п.

Количество обученных за год сотрудников компании — показатель, с помощью которого целесообразно оценивать динамику объема обучения в компании при относительно стабильной численности ее персонала. Если численность компании существенно меняется по годам, то для анализа динамики развития обучения, а также для сравнения показателей обучения компании с другими аналогичными компаниями¹ необходимо применять такой показатель, как *отношение числа обученных за год сотрудников компании к общей численности сотрудников организации*.

Объемные показатели обучения. Названные выше показатели не учитывают объем обучения, поэтому более адекватной оценкой системы обучения в компании может служить *общий объем обучения, проведенного в компании за год, отнесенный к числу сотрудников компании*. Этот показатель характеризует объем обучения, приходящийся в течение года на одного сотрудника компании. Измерить его можно в человеко-часах или в человеко-днях. Поскольку отдельные учебные мероприятия могут продолжаться и менее одного дня, пересчитывать часы в дни можно из расчета 1 день = 8 часов.

¹ Подобное сравнение в последнее время принято называть «бэнчмаркинг» (англ. benchmarking).

Посещение двумя сотрудниками открытого семинара продолжительностью 3 дня даст объем обучения, равный $2 \times 3 = 6$ человеко-дней или $6 \times 8 = 48$ человеко-часов.

Закрытый двухдневный семинар для 15 сотрудников соответствует объему 30 человеко-дней или 240 человеко-часов. Однако часовая лекция для 100 сотрудников даст объем 100 человеко-часов или 12,5 человеко-дней.

Практика лучших компаний характеризуется объемом обучения на одного сотрудника, составляющим от 3 до 10 человек-дней на одного сотрудника в год. Здесь надо оговориться, что в последние 3–5 лет в мире наблюдается тенденция к снижению объема аудиторного обучения за счет расширения обучения с помощью компьютера и дистанционного обучения.

Экономические показатели обучения. Наиболее простой и понятный на первый взгляд показатель — *стоимость учебного мероприятия* — в действительности мало о чем говорит. Этот показатель может быть оценен только с учетом двух основных характеристик самого мероприятия — продолжительности и количества участников. Поэтому на практике имеет смысл рассматривать такие показатели, как *стоимость одного дня (одного часа) учебного мероприятия* и *стоимость одного дня (одного часа) обучения на одного обучаемого*. Первый из упомянутых показателей используется для экономической оценки групповых видов обучения, т. е. в первую очередь закрытых семинаров.

Более универсальным является второй показатель, т. е. стоимость одного дня (одного часа) обучения на одного обучаемого, который можно использовать для экономической оценки не только любых учебных мероприятий, но и годового плана обучения. Данный показатель можно назвать обобщенным измерителем экономической эффективности обучения. Чем этот показатель меньше, тем большее количество сотрудников можно обучить при меньших затратах.

Тренинги, построенные на интерактивном взаимодействии между преподавателем и участниками, как правило, проводятся в группах численностью до 10–12 человек, поскольку обеспечить эффективное взаимодействие в группах большей численности крайне затруднительно. При обучении навыкам работы на компьютере на одного преподавателя должно приходиться от 4 до 8 обучаемых в зависимости от сложности изучаемого продукта, начальной квалификации обучаемых, методического обеспечения учебного процесса. Попытка повысить экономическую эффективность упомянутых видов обучения путем увеличения числа участников приводит к резкому падению ка-

чества. Тем не менее при наличии постоянного мониторинга качества и эффективности обучения использование данного показателя можно признать правомерным.

Затраты на обучение можно оценивать относительно прибыли и относительно фонда зарплаты, а также в расчете на одного сотрудника. Экономическая эффективность обучения соотносится так же, как цена и качество любого товара и услуги. А именно: чем ниже цена, тем, как правило, ниже и качество.

С позиции интересов работника аудиторская экспертиза осуществляется в двух направлениях: развитие компетентности работника (*повышение квалификации*) и возможность продвижения по служебной лестнице (*карьера*).

К сожалению, многие фирмы экономят на обучении, в то время как наиболее преуспевающие компании выделяют на нужды образования до 10% фонда оплаты труда (табл. 4.7).

Таблица 4.7

Расходы на подготовку и переподготовку кадров

Период действия	База для начисления норматива	Предельный размер расходов, принимаемый при налогообложении	Основание
1.04.00 – 31.12.01	Сумма расходов на оплату труда, включаемая в себестоимость продукции	4%	Приказ Минфина России от 15 марта 2000 г. № 26
с 1.01.02	—	Без ограничений	Пункт 3 ст. 264 Налогового кодекса РФ

Источник: Экономика и жизнь. 2001. № 49. С. 2.

Обучение выходит на одно из первых мест в перечне средств повышения конкурентоспособности работодателя. Процесс обучения персонала начинается с определения потребности организации в обучении сотрудников (рис. 4.4).

Характер и содержание потребности в обучении также определяется методом анализа исполнения работы, что позволяет оценить несоответствие между приемлемыми стандартами (качеством, количеством, соблюдением сроков) исполнения работы и соответствующими фактическими стандартами, а также определить причины этого несоответствия. Алгоритм определения потребностей в обучении персонала на уровне работника приведен на рис. 4.5.



Рис. 4.4. Определение потребности в обучении персонала

Аудитор знакомится с программами повышения квалификации фирмы и делает выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т. е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

Посчитать издержки обучения несложно: они равны сумме прямых (материалы и зарплата преподавателей, стоимость потерянной продукции) и косвенных общефирменных затрат.

Большинство экспертов считают, что для оценки программы повышения квалификации следует использовать следующие обобщающие критерии:

- реакция участников – понравилась ли программа участникам, удовлетворены ли они ее содержанием и результатами;
- степень освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой – в частности, по данным «входного» и «выходного» тестирования;

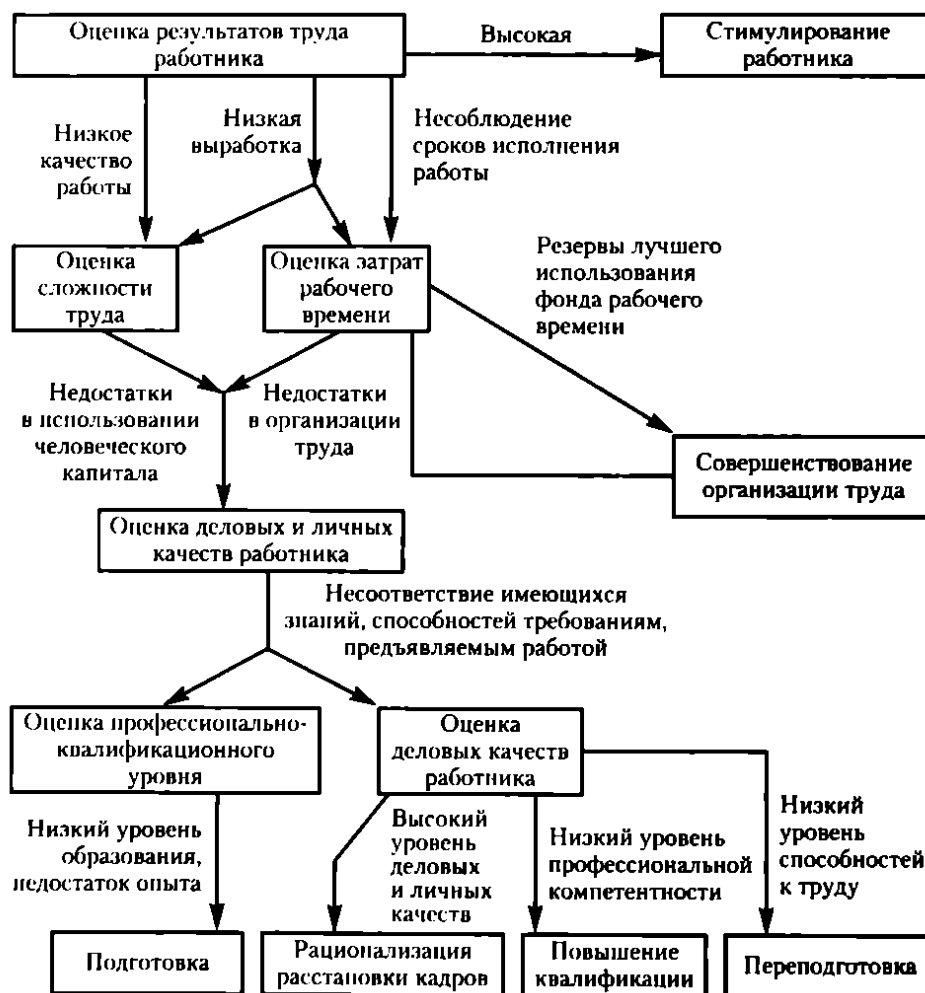


Рис. 4.5. Алгоритм определения потребностей в обучении персонала на уровне работника

- уровень удачных изменений в поведении на работе, улучшения личного исполнения работы (сравнение оценок выполнения работы «до» и «после» учебной программы);
- влияние обучения на результат деятельности фирмы — текучесть кадров, производительность, объем продаж и т. п.

Эффективность мероприятий по развитию персонала можно считать по формуле:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{К} \times \text{З},$$

где П — балансовая прибыль организации за отчетный период;

К — коэффициент эффективности;

З — фактические затраты на развитие персонала в отчетном периоде.

Величина коэффициента эффективности определяется руководством исходя из поставленных перед программами развития целями.

Аудитор может получить информацию от линейных менеджеров, их подчиненных, не участвовавших в программе, и от лиц из внешнего окружения, испытавших на себе влияние программы, например, клиентов. На основании полученной информации аудитор может установить направлено ли профессиональное совершенствование на обновление работоспособности, рост удовлетворенности трудом и производительности работников.

К методам оценки относятся: специальные записи, интервью, анкеты, тесты, оценочные матрицы.

Второй аспект развития должности в интересах работника — это его карьера¹.

Управление персоналом базируется на предположении, что фирма принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности работников и предоставлять каждому из них шанс расти, наиболее полно самореализоваться, успешно продвигаться по служебной лестнице. Многие фирмы делают упор на планирование и развитие карьеры, т. е. работникам предоставляется возможность и оказывается содействие, которые позволяют им ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

Планирование карьерного развития особый вид практической деятельности субъекта управления, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение целей и страте-

¹ Карьера — индивидуально осознанные изменения позиции и поведения, связанные с относящимся к работе опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека; поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью.

гий, направленных на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества в повышении конкурентоспособности персонала.

Для общей организации процесса планирования могут быть использованы три подхода:

- планирование «сверху вниз» – руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы по направлениям карьерного развития для субъектов различных уровней;
- планирование «снизу вверх» – субъекты первичного уровня управления карьерой вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются субъекту вышестоящего уровня для утверждения;
- планирование «цели вниз – план вверх» – вышестоящее руководство исходя из возможностей организации определяет цели управления карьерой на внутреннем рынке труда, на достижение которых ориентированы планы субъектов первичного уровня управления и эти планы утверждаются руководством организации.

Все действия по укомплектованию персоналом (планирование, периодические оценки и т. п.) должны служить удовлетворению потребностей как организации, так и отдельных работников. Это выгодно как организации, с точки зрения улучшения выполнения работниками обязанностей, так и служащим за счет более полной, напряженной и интересной работы и возможности сделать карьеру.

Индивидуальность личности (ценности, мотивы и потребности) важный фактор выбора карьеры¹.

Аудитор проверяет, насколько предприятие осознает важность развития карьеры, предлагаются ли работникам разнообразные возможности, которые могут включать простые программы обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Они (услуги) наиболее ценные в том случае, когда предлагаются регулярно, открыты для всех работников, модифицируются, если их оценка показывает, что необходимые изменения достижимы.

Общая цель этих программ – сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Аудит персонала направлен на поиск резервов системы карьерного роста, что может помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, подготовку информации о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия при согласовании

¹ Подробнее см.: Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997.

индивидуальных и корпоративных целей. Нахождение таких резервов может уменьшить старение человеческих ресурсов, которое так дорого обходится предприятию.

Аудитор оценивает:

- степень информирования сотрудников о вакантных местах и о необходимой для этого квалификации;
- указана ли система, в соответствии с которой работники могут претендовать на эти места;
- оказывается ли помощь работникам в планировании карьеры;
- имеется ли осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Следует оценить проблемы развития карьеры по отдельным группам работников, например определить причины ранних затруднений, связанных с карьерой (молодые специалисты), проблемы, связанные с серединой карьеры или с ее завершением (предпенсионный период). В каждом из этих случаев аудитор ищет факторы риска социального характера и предлагает пути их снижения.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать показатели, рассмотренные ниже.

1. *Эффективность подготовки руководителей внутри организации:*

$$\mathcal{E}_{\text{под}} = \frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}.$$

2. *Текущая резерва:*

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}.$$

3. *Средний срок пребывания в резерве:*

$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{Число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}.$$

4. *Готовность резерва:*

$$\Gamma_{\text{рез}} = \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}.$$

Задача аудитора — нахождение «узких» мест в совмещении личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации. Для этого применяется двойкий подход:

- оценивается процедура планирования карьеры в организации, предусматривает ли план продвижений средства для достижения желаемых результатов;

- выясняется, как учитываются желания и возможности самих работников в области обучения, тренингов и профессионального развития.

В практике кадровой работы преуспевающих фирм распространены различного вида консультации: это и неформальное консультирование специалистами-кадровиками, и консультирование непосредственными руководителями, а зачастую и приглашение внешнего консультанта (в основном для составления личного портрета работника). Аудитор дает оценку результативности такой помощи и предлагает пути ее совершенствования.

Стратегический аудит

Планирование персонала — составная часть планирования на предприятии¹. На решения по вопросам персонала существенно влияют и другие планы предприятия: план производства, план НИР, финансовый план, план оборота. Эти и все другие планы предприятия малоэффективны, если они не учитывают кадровые решения.

Планирование персонала — это целенаправленная деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

Процесс планирования персонала состоит из трех этапов:

- оценка наличия ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Оценка наличного персонала — исходная позиция планирования. Необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции; оценить и качество труда работников. Должна быть разработана система требований к трудовым навыкам с указанием количества работников, обладающих ими.

Оценка будущих потребностей — прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, что является важной и сложной задачей.

Разработка программ удовлетворения будущих потребностей означает составление конкретных графиков проведения мероприятий

¹ Методы определения потребности в персонале приведены в приложении 21.

по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей, т. е. потребностей предприятия.

В планировании персонала необходимо выделять две ступени:

- полный статистический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, стажу работы, квалификации, виду оплаты и др. (см. раздел «Социальный паспорт»);
- прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков и др. (конъюнктура рынка и пр.).

Компьютеризация кадровой работы позволяет проводить быстрый анализ любого признака. Если эти данные собираются на протяжении достаточного периода времени и их анализ регулярен, прогнозирование количества работников, которых надо принять, перевести на более высокую должность, обучить или уволить в данном году, не представляет особой сложности.

В целом *планирование персонала* — это комплекс мероприятий, посредством которых предприятие, целенаправленно создает условия для того, чтобы иметь столько людей, сколько требует обеспечение стратегических хозяйственных целей с учетом мотивации персонала. В решающей мере это зависит от состояния рынка рабочей силы, на котором действует предприятие. Этот рынок, его характер, особенности, содержание активно воздействуют на планирование персонала и формируют различные подходы к его использованию предприятиями.

Возможности системы планирования персонала определяются характером информационной базы, содержанием банка данных. Информационная система, обслуживающая потребности кадровой политики, должна включать (помимо общих анкетных сведений) данные об уровне квалификации и диапазоне его возможных изменений, прогноз продвижения персонала в ближайшей (3–5 лет) и отдаленной перспективе, определение требований к дополнительным профессиональным навыкам, которыми располагают работники наряду с основной специальностью.

Аудитор оценивает соответствие процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.

4.3 АУДИТ НАЙМА

Цель — экспертиза правильности реализации кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала. *Наем* — это капиталовложение, связанное как с прямыми затратами на подбор персонала, так и косвенными, обусловленными необходимостью проверки качества полученных результатов. Значимость целей оправдывает необходимость аудита найма¹.

Аудитор исходит из того, что успешность найма зависит от:

- наличия информации о потребности в персонале (качественный, количественный, временной аспекты);
- целей организации;
- знания ситуации на внешнем рынке труда;
- действующих норм трудового законодательства;
- мобильности работников;
- демографической ситуации.

Внутренние факторы, учитываемые при аудите найма персонала:

- стратегические цели компании, структура ее бизнеса;
- кадровая политика компании относительно привлечения специалистов; влияет практически на все элементы системы подбора персонала. Если, например, в основу кадровой политики заложен принцип привлечения молодых специалистов с потенциалом и их «заточка» под бизнес компании, это означает, что система подбора персонала должна быть встроена в систему обучения и развития персонала компании, подготовки кадрового резерва;
- структура персонала компании — комплексный фактор, состоящий из множества индикаторов: уровень образования персонала, гендерное соотношение, возрастная структура, наличие или отсутствие однотипного персонала и его численность, наличие или отсутствие штучных специалистов и их численность, и многое другое;
- структура и объем потребности в персонале, уровень текучести кадров;
- наличие (и состояние) или отсутствие системы развития персонала, подготовки кадрового резерва;

¹ *Наем на работу* — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Подбор — система мер для привлечения работников в организацию.

Отбор — процесс изучения кандидатов.

Последний этап найма — включение в рабочий процесс, адаптация на новом месте.

- система мотивации персонала;
- система социально-экономической и психологической поддержки персонала;
- состояние организации охраны труда в компании, условия работы; их соответствие требованиям ИСО;
- уровень компетентности (подготовленности) руководителей структурных подразделений к участию в подборе персонала;
- сезонность бизнеса компании;
- бюджет на подбор персонала;
- этап жизненного цикла организации, на котором она находится;
- имидж компании в целом и как работодателя в частности. Компания может иметь крайне привлекательный имидж на рынке, но при этом быть непривлекательным работодателем.

Внешние факторы, учитываемые при аудите найма персонала:

- состояние рынка труда: соотношение спроса и предложения; уровень зарплат; структура безработицы; отраслевые индикаторы; бизнес-конкуренты (претендующие на интересующий вас сегмент рынка труда); бизнесы-реципиенты (оттягивающие персонал); бизнес-доноры (обладающие потенциально привлекательным персоналом); демографическая ситуация;
- состояние законодательства, диктующего условия рынку труда.

Очевидно, что внешних факторов значительно меньше, чем внутренних. Но они очень емкие и практически не поддаются воздействию. Их можно только изучать и учитывать, но повлиять на них практически невозможно. Исключения составляют лишь градообразующие предприятия, формирующие рынок труда в своем регионе.

Вся система подбора персонала, по сути, один емкий многофункциональный бизнес-процесс, хозяином (владельцем) которого является директор по персоналу. Его предназначение — не оказание услуг по заполнению вакансий, а создание добавочной стоимости компании.

Оценка выполнения функции подбора кадров может быть произведена по следующим показателям:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу;
- отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу;

- отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;
- число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;
- отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора.

Оценка качества набранных работников (K_n) осуществляется следующим образом:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

Ч – общее число показателей, учитываемых при расчете.

Пример. P_k рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (т. е. равен 80%); $P_p = 35\%$ и $O_p = 85\%$. Тогда

$$K_n = (80 + 35 + 85) / 3 = 66,7\%.$$

Стоимость найма

В процессе набора персонала участвуют работники самого предприятия и внешние агенты. Имеют место также непосредственные расходы, связанные с организацией набора (прямые затраты). С совокупные затраты на найм персонала достаточно велики.

Затраты, связанные с наймом персонала, можно разделить на три категории.

1. *Зарботная плата*, включая все расходы на социальное обеспечение, сотрудников, связанных тем или иным образом с процессом набора. Эту часть затрат также можно представить в виде трех групп:

а) *операционные затраты*. Речь идет о зарплате:

- руководителей (разного иерархического уровня) и сотрудников их секретариатов, принимающих участие в подготовке решений по набору, переговорах, профессиональных испытаниях и т. д.;

- будущих коллег кандидатов (в случае набора кооптацией, переговорами);

• других заинтересованных лиц и возможных подчиненных (в случае необходимости консультирования или встреч с кандидатом);

б) *зарплата службы управления персоналом:*

• специалисты по набору: кадровики, секретари, психологи и психотехники и т. д.;

• административные службы: менеджеры, служащие;

• медико-социальные службы: врачи, медицинские сестры, работники социальной службы;

• специалисты отдела труда и заработной платы;

• эксперты по вопросам продвижения, оценки, управления карьерой;

в) *расходы других функциональных служб:*

• оперативный учет (бюджет);

• бухгалтерия (оплата счетов);

• организационные услуги планового отдела (обоснование численности, природы рабочих мест, прогнозы численности);

• служба информационного обеспечения (подготовка и обработка документов, в том числе бюджета набора).

2. *Прочие затраты, соответствующие прямым расходам*, по которым должны быть выписаны счета (например: расходы на объявления, гонорар консультантов, дорожные расходы агентов по подбору и кандидатов, аренда помещения для собеседования и тестирования). Эти расходы могут быть значительными. Например, при подборе работника высшего звена расходы на объявление часто составляют от 10 до 20% его годовой зарплаты, а гонорар агентства по подбору персонала — от 12 до 20% этой же зарплаты. Когда для набора специалистов наиболее высокого уровня предполагается привлечение «охотника за головами», объявления о вакансиях исключены, тарифы агентств значительно повышаются.

3. *Затраты, связанные с расходами на функционирование административных служб по набору:* медосмотр, канцелярские расходы, стоимость тестового и экзаменационного оборудования и его амортизация.

Затраты на адаптацию

Затраты на набор персонала, приведенные выше, составляют только часть стоимости вхождения на предприятие нового лица. Аудиторская экспертиза должна также включить в себя анализ затрат на социализацию (привыкание, обучение, адаптацию).

Процесс социализации — более широкое понятие, чем только вхождение в трудовой процесс. Это еще и в большой степени адапта-

ция к организационной культуре организации. Он может длиться гораздо дольше, чем адаптация к рабочему месту, и завершиться негативно: работник не вписывается в стиль управления фирмой и покидает ее. Таким образом, процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, приверженность организации и желание работать в ней.

Любое вновь принятое лицо, вне зависимости от типа организации и сферы деятельности, проходит последовательно три фазы:

- *информационная фаза* начинается с момента поступления в организацию и соответствует периоду, который новый работник посвятил освоению своих должностных обязанностей и документов своего предшественника, представлению сотрудникам, с которыми он будет непосредственно работать, а также изучению информации о предприятии и собственных функциональных обязанностях. В течение этой фазы, которая длится от нескольких дней до нескольких месяцев, новый сотрудник играет главным образом пассивную роль. Его эффективность в этот период рассматривается как низкая;

- *фаза обучения профессии*. Новый работник начинает решать задачи, для которых он был нанят. Эта фаза длится до того момента, когда он приобретет практические навыки в своей профессии, т. е. сможет осуществить задачу самостоятельно, избегая принципиальных ошибок;

- *фаза личного вклада в предприятие*. Новый работник приобретает достаточный опыт для критического подхода к своей работе и начинает проявлять инициативу. Именно во время этой третьей фазы появляется возможность констатации первых результатов и исправления допущенных ошибок.

Новичок приобретает представление о жизни компании, о людях, которые ее составляют и, что самое главное, образующих организационную и информационную среду для выполнения его собственных должностных обязанностей. Только преодолев этот порог знания, он сможет играть роль инициатора.

В процессе переговоров с руководством организации аудитор может оценить стоимость адаптации. В том числе:

- оценку среднего времени, необходимого новому работнику для ознакомления с должностью;
- описание главных фаз адаптации;
- оценку количества времени, уделенного работнику новыми коллегами;
- кривую, отражающую эволюцию эффективности новичка как функцию времени (рис. 4.6).

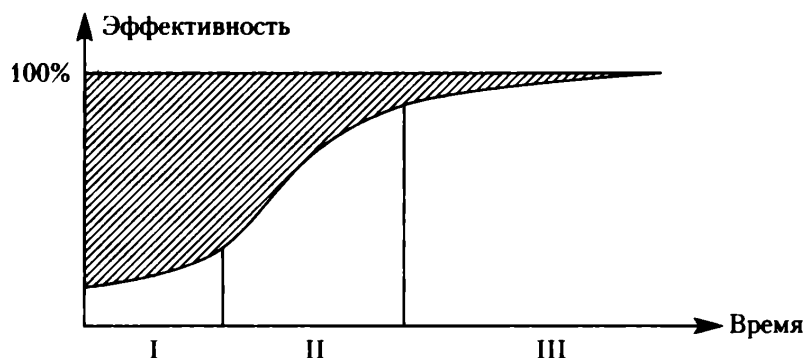


Рис. 4.6. Зависимость эффективности работника от времени адаптации

Если аналогичные обязанности выполнялись ранее другим сотрудником организации, то его уровень эффективности можно принять за нормальный (по крайней мере, равный 100%). Стоимость ниже — эффективность соответствует разнице между последовательными уровнями эффективности новичка (все < 100%) и нормальным уровнем (100%).

Стоимость адаптации представлена площадью фигуры, заключенной между кривой и уровнем 100% (заштрихованная область на рис. 4.6). Достаточно при подсчете стоимости оценить количество дней или месяцев, составивших эту площадку, и на этом основании назначить ежемесячную зарплату новичку (с учетом всех издержек).

Надо также учитывать повышенный расход материалов у новых рабочих, ошибки у нового бухгалтера, которые надо будет исправлять, и т. д. Вопрос оценки вклада этих факторов в понижение доходности весьма деликатен.

Что касается рабочих, то контроль за количеством отказов оборудования, на котором он работает, и процент допущенного по его вине брака при сравнении с нормой может установить эту меру, но для служащих или руководителей, особенно в случае создания новой службы на предприятии, проблема более трудна: что принять за единицу производительности, на какие нормы ссылаться?

Время неэффективности (площадь, заштрихованная над кривой) является превосходным показателем, чтобы сравнить разные политики адаптации; определить не только общий срок адаптации, но также скорость роста эффективности в период освоения. Оценить значимость затрат на адаптацию Z_a возможно соотношением:

$$Z_a = \frac{\text{Стоимость адаптации}}{\text{Стоимость набора}}$$

Значительность затрат на адаптацию в общей доле затрат на наем привела к необходимости дальнейших исследований в области учета человеческих ресурсов. Когда предприятие осуществляет программу набора и адаптации, результаты финансового года ухудшаются из-за этих расходов, которые составляют капиталовложение.

В управленческом учете существует прием, основанный на погашении затрат на адаптацию за вероятное время, которое рабочий проведет на предприятии: в случае увольнения работника еще не погашенные расходы относятся к потерям.

Такая система делает более четким учет последствий некоторых решений по персоналу, в том числе связанных с затратами на ротацию и использование неэффективных человеческих ресурсов. Социальный аналитический учет становится инструментом управления, столь же ценным, как аналитический учет эксплуатации. Действительно, все указывает на то, что ближайшие годы будут отличаться увеличением расходов, связанных с использованием человеческих ресурсов.

Миссии аудита найма

При аудите найма проверяется соблюдение организацией законов и правил, а также внутренних распоряжений.

Требования к исполнителям определяются положениями Трудового кодекса РФ, к образованию — профессионально-квалификационными справочниками, к состоянию здоровья регламентируются приказом Минздравсоцразвития России. Требования к психофизиологическим и личностным качествам разрабатываются на основе результатов профессиографических исследований трудовой деятельности человека и условий ее протекания.

При осуществлении приема на работу организация должна руководствоваться и соблюдать следующие принципы:

- *комплексность*, т. е. всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения бывших коллег о нем);
- *объективность*, т. е. повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;
- *непрерывность*, т. е. постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

- *научность*, т. е. использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий, что позволяет избежать широко распространенной ошибки — субъективности оценки кандидата, сильного первого впечатления о человеке.

Среди правил надо также назвать извещение о вакансиях. Любой руководитель должен доводить до сведения службы департамента занятости список вакансий своего предприятия.

В данном случае возможно использование следующих способов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода;
- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность;
- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост в результате отбора;
- распространение достаточного количества бланков заявлений;
- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

При наборе за счет внутренних источников чаще всего применяется:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внешний набор осуществляется с помощью следующих методов:

- набор специалистов из учебных заведений;
- тщательный отбор претендентов, непосредственно обратившихся в организацию;
- наем кадров с помощью объявлений в средствах массовой информации;
- обращение в государственные и частные кадровые агентства.

Способствовать службам занятости могут общественные организации, например, торгово-промышленные палаты, профессиональные сообщества и т. п. Необходимым условием является получение разрешения комитета труда и занятости на оказание этого рода деятельности при соблюдении фундаментальных принципов общественной службы: бесплатность для работополучателя, равенство для всех клиентов, гласность предложений.

Аудитор должен проверить наличие внутренних процедур набора работников, информированность о них среди соответствующих руководителей и, конечно, эффективность их применения.

Вторая миссия аудитора — проверка, в какой мере достигнуты количественные и качественные цели, и понимание причины вероятных отклонений.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями, но и с учетом интересов и склонностей работников (рис. 4.7).

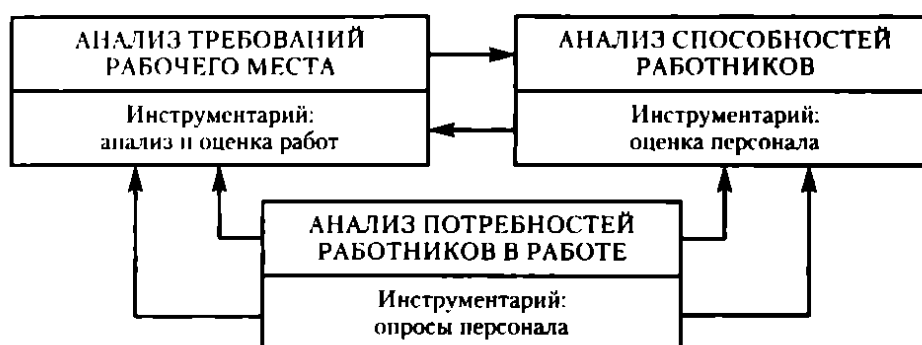


Рис. 4.7. Оценка степени достижения целей подбора персонала

Цель рациональной расстановки кадров — распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. Мы рекомендуем здесь использовать, например, профильный метод¹.

Аудит также оценивает эффективность найма: получен ли результат с наименьшими затратами?

Третья миссия аудита найма носит стратегический характер и должна дать ответ на вопросы: Связана ли политика набора со стратегией фирмы? Эффективна ли она?

При приеме на работу исходят из того, что нанимают рабочую силу сегодня для будущих нужд. С этой целью необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;

¹ См.: Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 1998. С. 331.

- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь.

Приведем несколько примеров, указывающих на возможность обнаружения потенциальных проблем и диагностики отклонений (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Этап	Типичные ошибки
Отбор	<ul style="list-style-type: none"> • Использование невалидных тестов. • Несоблюдение процедур отбора. • Отказ от проверки рекомендаций, указанных в резюме (CV). • Несоответствие диплома, указанного в CV, реальному диплому. • Жалобы руководителя на качество нового работника
Решение о найме	<ul style="list-style-type: none"> • Несоблюдение процедур найма. • Отсутствие указания должностей и Ф.И.О. подписантов
Наем	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие утвержденных процедур найма. • Отсутствие контроля за заполнением вакантных мест. • Перемещения вновь нанятых работников по службе. • Отсутствие трудовой книжки или других документов при приеме. • Отсутствие требуемого образования
Трудовое соглашение	<ul style="list-style-type: none"> • Неподписанный приказ о найме. • Отсутствие трудовых соглашений. • Ошибки и упущения в трудовых соглашениях
Испытание	<ul style="list-style-type: none"> • Испытательный период не сопровождается оценкой
Увольнение	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие переговоров при увольнении

Проводя аудит найма, необходимо учитывать, что становление более цивилизованных отношений на рынке труда способствует тому, что происходит сближение служб персонала с рекрутинговыми (кадровыми) агентствами в расчете на длительность партнерства и использование агентств как экспертов.

Дороги ли услуги агентства? Разумный директор по управлению персоналом крупной компании смотрит на дело так: часто сотрудник приносит такую прибыль, что неспособность службы персонала обеспечить наличие на этой должности нужного работника причинит компании ущерб несравненно больший, чем сумма, которая будет заплачена кадровому агентству за успешное заполнение вакансии. Не-

обходимость экономической эффективности практически полностью устранила «спортивный азарт», возникавший у службы персонала, — когда, заказав какую-то вакансию агентству, она тут же начинала самостоятельный поиск, который превращался в бег наперегонки. Пришло понимание, что такое дублирование приводит к двойным затратам. Широко обсуждается проблема целесообразности наличия в компании внутренних рекрутеров. Альтернативой является аутсорсинг. И «симпатии» специалистов склоняются к аутсорсингу — все-таки «лучше делать то, что ты делать мастер».

Еще одна особенность — подбор стал сращиваться с оценкой. Если речь идет о топ-позициях, ошибка обходится так дорого, что затраты на подбор и оценку не идут ни в какое сравнение со стоимостью самой ошибки. Все чаще кадровые агентства стали заказывать глубинное тестирование финальных кандидатов. При этом возникает вопрос, кто должен оценивать. Тот, кто подбирал, или кто-то другой? Некоторые компании считают, что обращение в этом случае к беспристрастным консультантам, не имевшим отношения к подбору, повышает надежность и достоверность оценки.

4.4

АУДИТ УВОЛЬНЕНИЙ

Цель — оценка устойчивости кадрового «ядра» организации¹. При организации кадровой работы необходимо учитывать, что различные группы работников предприятия имеют различные потребности и интересы, находятся в неравном положении, в связи с чем необходим дифференцированный подход к различным группам. Различия создают такие факторы, как пол и возраст, выполняемые функциональные обязанности, профессия и квалификация, условия и содержательность труда, уровень и тип оборудования, стаж работы общий и на данном предприятии, размер заработной платы, семейное положение и т. д. Сочетание этих факторов определяет характеристику коллектива в целом и его подразделений, отдельных социально-демографических групп.

Персонал организации — это гибкая величина (рис. 4.8). Одни люди приходят в организацию, другие уходят из нее. Показатели динамики кадров обычно выражаются в коэффициентах текучести или

¹ Кадровое «ядро» — наиболее стабильная часть коллектива, т. е. наиболее квалифицированная его часть, имеющая большой стаж работы в организации.



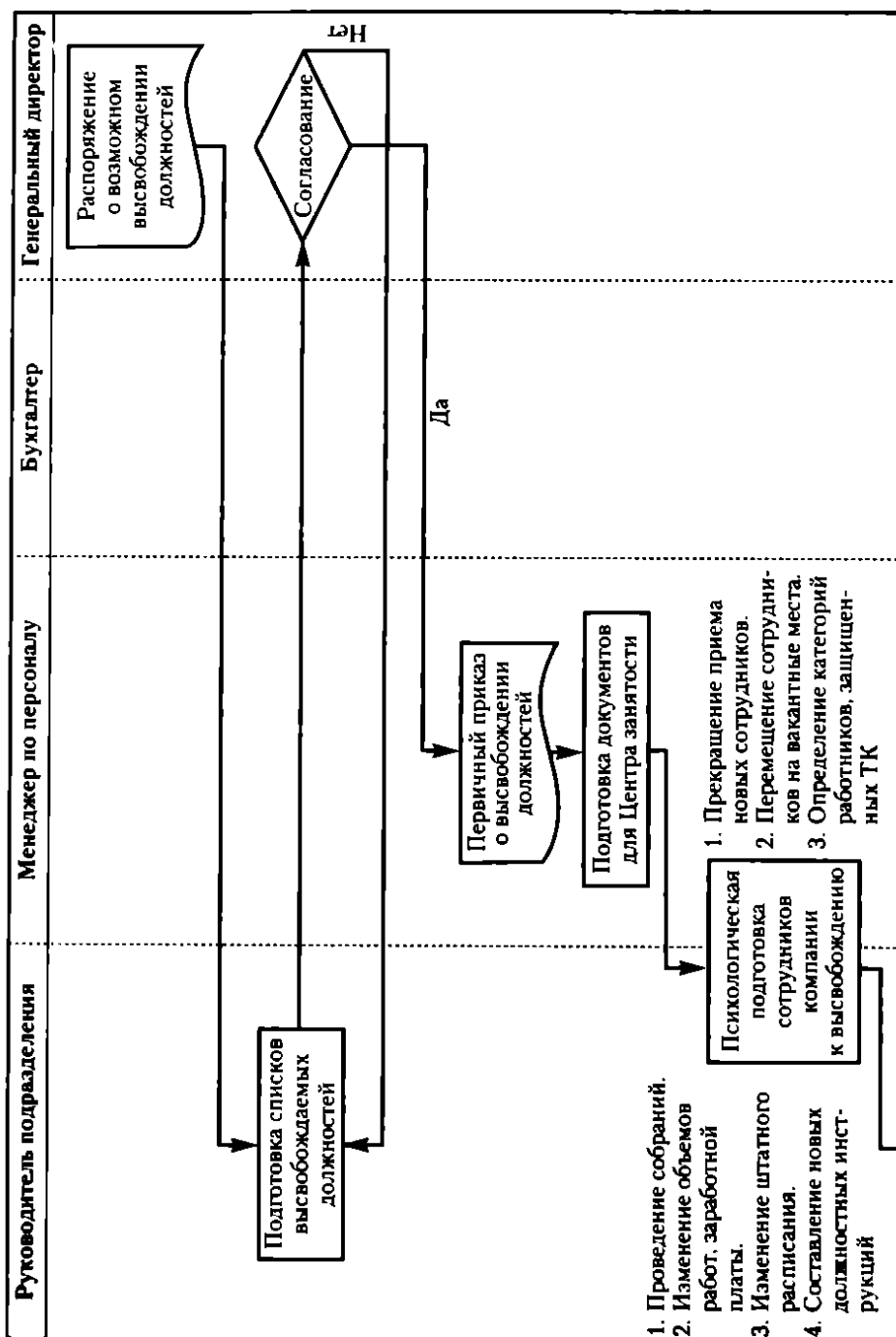
Рис. 4.8. Гибкость персонала организации

стабильности кадров. Внешние факторы, например, экономическое положение отрасли, существенно влияет на уровень динамики персонала. В период экономического спада организации вынуждены сокращать численность персонала. Однако даже в стабильной экономической ситуации находятся те или иные причины для организационных увольнений — карьерный рост, неудовлетворенность занимаемым положением, болезнь, отставка или достижение пенсионного возраста. Динамика персонала стабильной организации, как правило, характеризуется умеренностью.

В развивающейся или неустойчивой организации увольнение — это стандартная ситуация. Для организационного благополучия наилучший сценарий — постоянная, но контролируемая динамика кадров — ее предел 5–7% численности персонала, поскольку она дает возможность для развития карьеры и способствует благотворной реструктуризации организации.

Повышенного внимания требуют группы работников, имеющие сниженный социально-трудовой потенциал по любому из признаков, создающих дифференциацию: молодежь и работники старшего возраста, женщины; лица, имеющие узкоспециализированную специальную подготовку, низкую квалификацию и образование, занятые в неблагоприятных условиях труда, малосодержательной работой, вновь устроившиеся, низкооплачиваемые, необеспеченные жильем, имеющие многодетные семьи, матери-одиночки, беременные женщины, инвалиды, бывшие заключенные.

Увольнение — постоянный процесс, обусловленный решением работника или работодателя, необходимостью (рис. 4.9 и 4.10).



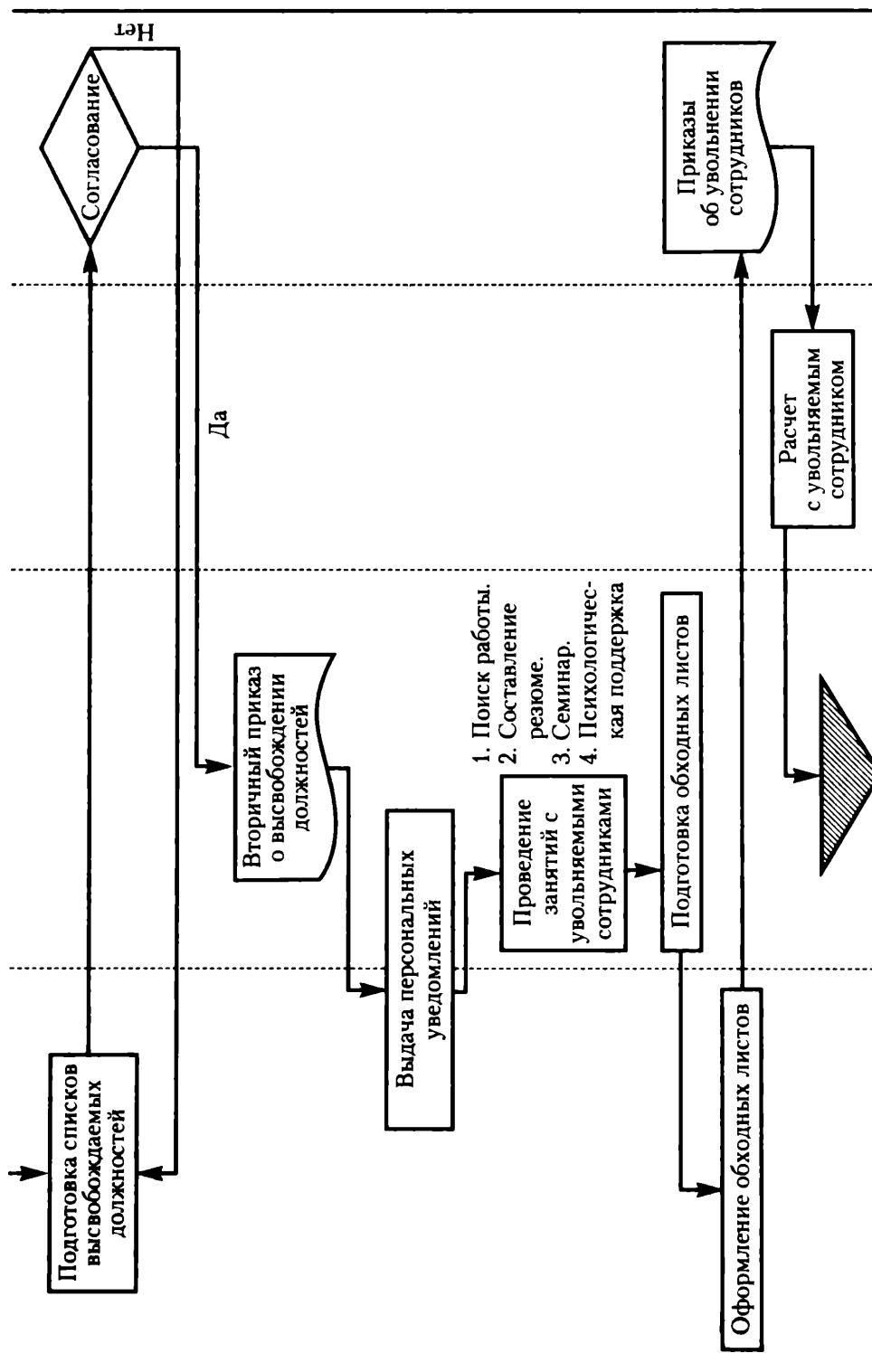


Рис. 4.9. Алгоритм увольнения



Рис. 4.10. Динамика персонала

Цель аудита увольнений — оценка устойчивости кадрового «ядра» организации и диагностика законности и справедливости увольнения.

Уровень устойчивости коллектива складывается из:

- числа постоянных работников, образующих основу коллектива;
- численности работников, которые в результате проведенных мероприятий удовлетворили свои притязания к трудовой деятельности;
- неустойчивой части коллектива.

Среди правил, которые следует соблюдать работникам кадровых служб при осуществлении процедуры увольнения сотрудников и которые должны быть изучены аудитором, можно отметить следующие:

- увольнения должны носить максимально справедливый характер;
- процедура увольнения (подготовка и оформление документов, выходных пособий и т. д.) не должна выглядеть как «тяжелое бремя» для руководителя, управленческих работников и коллектива;
- отношение к увольняемому работнику не должно быть высокомерно-снисходительным, унижать его честь и достоинство;
- увольняемым работникам (при их желании) нужно всеми средствами, которые есть в распоряжении отдела кадров, постараться помочь трудоустроиться на новом месте;
- увольнение должно строиться на законных основаниях, до работника своевременно должны быть доведены документы о предстоящем сокращении штатов и возможном увольнении (см. «Предупреждение (уведомление) о сокращении должности работника», «Акт о доведении до работника информации о предстоящем сокращении»);
- увольнение должно быть целесообразным с функциональной и оправданным с нравственной точки зрения;

• при увольнении нужно проявлять чуткость и внимание к человеку (обязательным правилом должно стать вручение работникам памятных подарков, дополнительных компенсационных выплат, грамот, свидетельств, льготных путевок в санатории, дома отдыха и т. д.).

На работе остаются те, у кого оснований больше и они весомее, прочие соответственно увольняются. При сокращении штатов отдела кадров целесообразно вывести рейтинг сотрудников, используя систему показателей, предложенную В. И. Шкатуллой (табл. 4.9), или рейтинговую систему отбора (табл. 4.10).

Таблица 4.9

Система сравнительных показателей

Показатели, по которым сравниваются работники	Фамилии сравниваемых работников		
	Иванов	Петров	...
Производительность труда			
Квалификация работника			
Семейные, при наличии двух или больше иждивенцев			
Лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком			
Работники, имеющие длительный стаж непрерывной работы в учреждении, организации			
Работники, получившие в данном учреждении трудовое увечье или профессиональное заболевание			
Работники, повышавшие свою квалификацию без отрыва от производства в образовательном учреждении (высшем учебном заведении)			
Изобретатели, рационализаторы			
Работники из числа уволенных в запас или отставку сверхсрочной службы, мичманов или лиц офицерского состава, у которых это первая работа после увольнения с действительной военной службы			
Лица, получившие или перенесшие лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с лучевой нагрузкой, вызванные последствиями чернобыльской катастрофы, инвалиды, в отношении которых причинная связь наступившей инвалидности с чернобыльской катастрофой, участки ликвидации последствий катастрофы в зоне отчуждения в 1986–1990 гг., а также лица, эвакуированные из зоны отчуждения и переселенные из зоны отселения, а также другие приравненные к ним лица			

Таблица 4.10

Критерии отбора при увольнении

Критерии	Оценка, баллы
Возраст:	
до 40 лет	0
41–47 лет	6
48–55 лет	11
55 лет и старше	8*
Стаж работы на предыдущем предприятии:	
до 2 лет	0
от 2 до 5 лет	1
начиная с 6 лет, за каждые 2 года работы	1
Обязанность содержания членов семьи:	
неработающая супруга	1
за каждого ребенка	1
Плохое состояние здоровья	2
Ограниченная возможность найти работу	2

* Через несколько лет начинается выплата пенсии.

В условиях, когда основная масса работников, увольняющихся по собственному желанию, состоит из тех, кто имеет малый стаж работы на предприятии и низкую квалификацию, организация должна быть заинтересована в большей подвижности этой части работников. При высокой интенсивности движения возрастает вероятность перехода в состав «ядра» коллектива некоторой части из числа приходящих со стороны на открывающиеся вакансии новых работников, для которых данная организация может оказаться наиболее подходящей.

Отношение числа уволившихся по мотивам неудовлетворенности социально-экономическими условиями труда и его организацией к среднесписочному составу работников характеризует *текучесть кадров*, обусловленную условиями предприятия. Такие же коэффициенты можно вывести на основе анализа отдельных причин неудовлетворенности.

Социологами применяется также показатель потенциальной текучести кадров, характеризующий наличие установки на перемену места работы. При этом потенциальная текучесть рассматривается как начальная стадия фактической текучести.

Готовность к перемене места работы возникает на базе неудовлетворенности рабочим местом и проходит три стадии:

- наличие неудовлетворенности;
- ориентация на уход без поиска нового места работы;
- ориентация на уход с выбором нового места работы.

Последняя стадия позволяет говорить о наличии потенциальной текучести. Важнее исследовать причины неудовлетворенности именно у работающих, а не у тех, кто уже уволился. По некоторым данным, время перехода потенциальной текучести в фактическую составляет около 1,5 лет.

Увольнение по собственному желанию работника предприятия — результат решения, при принятии которого важную роль играют:

- приверженность работника своему предприятию;
- сопоставимость с предложениями извне.

Совокупность этих двух факторов сначала ставит перед работником вопрос, а затем позволяет принять решение об увольнении.

Чтобы оценить вероятность риска и улучшить управление человеческими ресурсами фирмы, аудиторы поручают оценить эти два фактора.

Фактор приверженности организации

Этот показатель оценивает степень приверженности работника своему предприятию. Чтобы определить значение этого показателя, аудитор по согласованию с руководством отдела управления персоналом должен опросить наемных работников.

Такие интервью позволяют отнести ответы к одному из трех уровней:

- *нижний уровень*: отсутствие приверженности организации (работник дискредитирует группу); постепенное вступление в группу;
- *промежуточный уровень*: освоение с профессиональной деятельностью; осознанное принятие системы ценностей компании;
- *верхний уровень*: общая идентификация с компанией.

При построении этой градации надо выявить ключевые позиции, анализируя интервью, но главным образом упорядочить эти позиции, чтобы можно было оценить уровень приверженности работника предприятию, т. е. создать шкалу ценностей.

Построение шкалы ценностей зависит от образовательного и профессионального уровня интервьюируемых работников. Чем однороднее изучаемая группа работников, тем достовернее результат. Поэтому шкала приверженности организации для специалистов отличается от таковой для рабочих и технического персонала.

Фактор сопоставимости с предложениями извне

Этим фактором оценивается привлекательность компании для работника в сопоставлении с внешними возможностями и предложениями. В качестве примера приведем критерии привлекательности предприятия для специалистов со средним специальным и высшим образованием (табл. 4.11).

Таблица 4.11

Нижний уровень	Гарантированная работа. Привлекательная зарплата
Средний уровень	Хорошие рабочие условия. Самостоятельность
Верхний уровень	Возможность получения дополнительного образования

Эта градация не является простым результатом ожиданий специалистов, но сочетанием их ожиданий и среды, в которой они работают.

Учет этих двух факторов позволяет охарактеризовать характеры наемных рабочих, более или менее солидарных с предприятием.

Сетка «Приверженность — сопоставимость»

Для оценки вышеприведенных факторов аудитор, определив масштаб приверженности и сопоставимости, строит следующую сетку, на которой выделены точки, характерные для типичного поведения работников организации (рис. 4.11).

На этой сетке отчетливо видны пять типичных характеров:

- точка *A* (V, 1): соответствует молодым дипломированным специалистам, пришедшим в организацию приобрести опыт практической работы и хорошее дополнительное образование в вопросах управления. Большинство из них уволилось после двух лет стажа, редкие исключения переходили в позиции (IV, 3), (IV, 4) и делали карьеру в организации. Организация страдала из-за отсутствия дипломированных специалистов с высшим образованием, имеющих некоторый стаж;

- точка *B* (I, 5): характерна для специалистов, сделавших всю карьеру в организации. Некоторые из них стали бременем для предприятия, так как они не сумели измениться вместе с ним. Никто из них не собирался увольняться за исключением случаев, когда предложение было очень привлекательным;

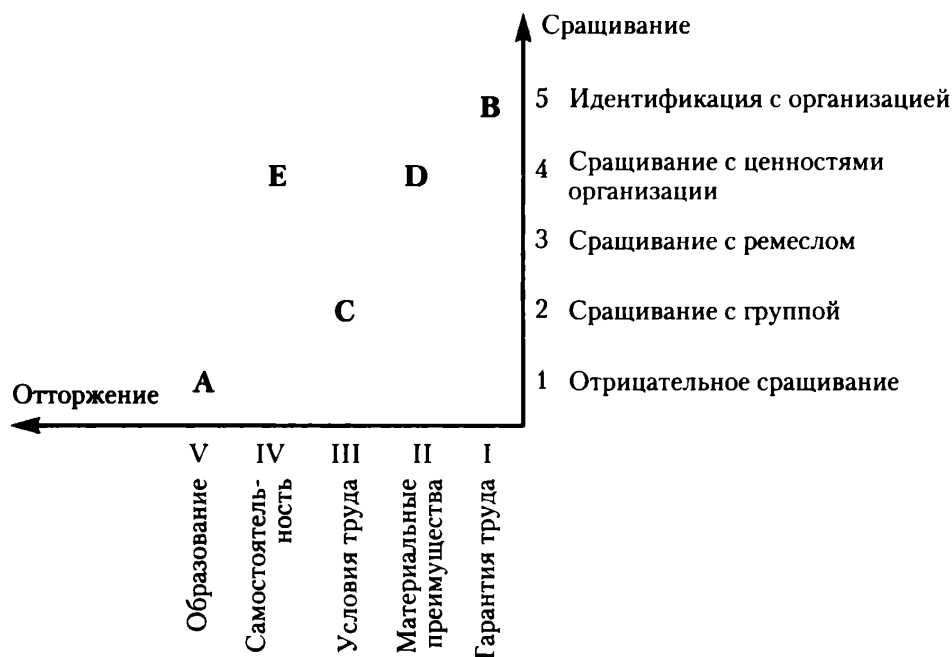


Рис. 4.11. Сетка «Приверженность – сопоставимость»

- точка *C* (III, 2): эта характеристика типична для лиц среднего руководящего состава, имеющих более пяти лет стажа. Для них данная организация позволяла реализовать профессиональные знания в лучших рабочих условиях, чем маленькие фирмы. Они приходили главным образом из позиции (II, 3). Эти специалисты в большинстве своем решили покинуть организацию, чтобы суметь по-новому реализовать накопленный опыт в конкурирующей фирме;

- точка *D* (II, 4): характеризует руководящий состав фирмы, сделавший в ней карьеру. Перейдя из позиции (IV, 4), они не видят больше для себя того простора самостоятельной деятельности, который они считают необходимым для ощущения всей полноты ответственности. Эти кадры начинают увольняться. Те из них, кто имеет склонность к менеджменту, оставят организацию, чтобы создать собственное предприятие, остальные уйдут в другие фирмы;

- точка *E* (IV, 4): это группа лидеров в настоящее время на предприятии. Им, как правило, около сорока лет, они целиком погружены в работу, абсолютно не озабочены уходом, но скорее полны желанием прогрессировать в организации.

Чтобы дополнить полученные с помощью сетки результаты и утвердить эти «типичные портреты», следует проанализировать в отделе кадров личные дела работников, уволившихся из организации.

Сетка позволяет провести диагностику текучести кадров, оценивая важность каждого из показанных характеров. Подход имеет качественный характер, поэтому такая оценка скорее будет играть роль индикатора.

Сетка динамична. Можно наблюдать перемещения работников от одной позиции к другой, делать прогнозы. Анализ этой сетки позволяет аудитору подготовить рекомендации руководству фирмы.

Аудит причин увольнения по собственному желанию относительно легко осуществим в отношении специалистов и более сложен для рабочих и служащих.

Аудит увольнений проходит в основном на стратегическом уровне. Он может иметь акцент на аудите эффективности в том случае, когда определена политика набора и интегрирования персонала в организацию. В его рамках оценивается эффективность отбора кандидатов, приема и обучения новых сотрудников, разница в освоении корпоративной культуры.

Наиболее распространенные в России причины ухода работников по собственному желанию:

- использование не по специальности;
- неудовлетворенность профессией;
- неритмичность работы: штурмовщина, частые простои и сверхурочная работа;
- сезонный характер работы;
- работа в горячих цехах, на открытом воздухе и др.;
- тяжелая физическая работа, однообразная, утомительная работа;
- неудовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда;
- неудовлетворенность режимом труда;
- неудовлетворенность размером заработка;
- отсутствие условий для повышения образования;
- желание совместить профиль работы с профилем учебы;
- плохие отношения с администрацией;
- отсутствие или недостаток жилой площади, неблагоустроенность жилья;
- отдаленность места жительства от места работы, плохое обеспечение транспортом;
- неудобное сообщение с местом работы;
- отсутствие мест в детских садах и яслях;
- неудовлетворенность культурно-бытовым обслуживанием;
- рождение ребенка, воспитание детей, уход за больными членами семьи;

- выезд за пределы данного города;
- прочие причины.

Документационное обеспечение сокращения штатной численности и штата работников — важнейшая составляющая во всей процедуре увольнения. При ее проведении необходимо: соблюдать четкую последовательность действий; правильно оформить все документы; проводить регистрацию и фиксацию в письменном виде всех действий администрации и своевременно доводить информацию до работников. Алгоритм действий предоставлен в табл. 4.12.

Таблица 4.12

Документационное обеспечение сокращения штата и штатной численности

№ п/п	Решение, действие	Документ
1	Решение о сокращении	Протокол собрания исполнительного органа организации или приказ о проведении сокращения
2	Разработка нового штатного расписания	Приказ о ведении в действие со сроками
3	Составление списков на сокращение и увольнение работников	Приказ о сокращении в штатном расписании должностей и ознакомление работников путем их письменного уведомления с одновременным предложением вакантных должностей (при их наличии)
4	Повторное предложение работникам вакантных должностей (проводится в течение двухмесячного срока после уведомления о сокращении не менее одного раза)	Письменное уведомление о повторном предложении вакантных должностей
5	Уведомление уполномоченных государственных органов о предстоящем сокращении в организации	Письменное уведомление направляется не менее чем за два месяца до даты, указанной в уведомлении работникам как дата увольнения по сокращению штата (при несоблюдении сроков даты суд признает действия администрации незаконными и восстанавливает работника на работе с выплатой пособия за время вынужденного прогула)
6	Окончательные действия в день увольнения.	Повторное письменное предложение имеющихся вакантных мест (при их наличии); выдача трудовых книжек; выдача окончательного расчета; разъяснение работнику порядка дальнейших действий

4.5 АУДИТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Цель аудита вознаграждений¹ — экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений. Вознаграждение состоит из двух частей: *прямые выплаты* в денежной форме и *косвенные выплаты* в форме социальных льгот (рис. 4.12).

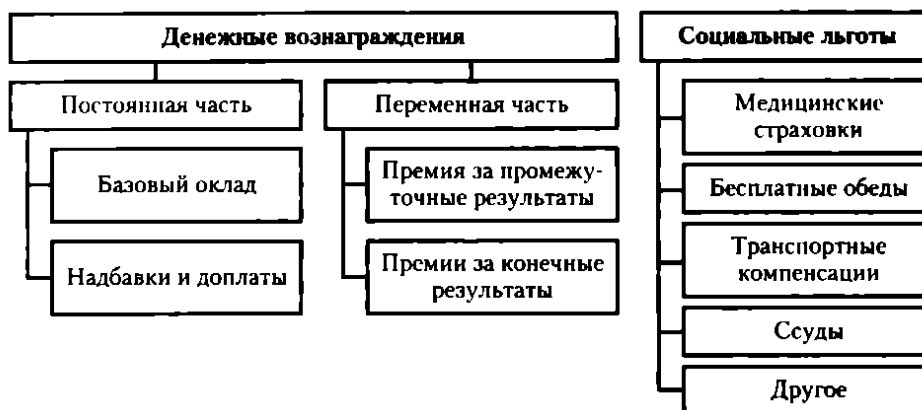


Рис. 4.12. Структура вознаграждений

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 напрямую 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 (рис. 4.13).

¹ Вознаграждение работников — понятие, относящееся ко всем видам выплат или наград, которые получают работники организации.

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

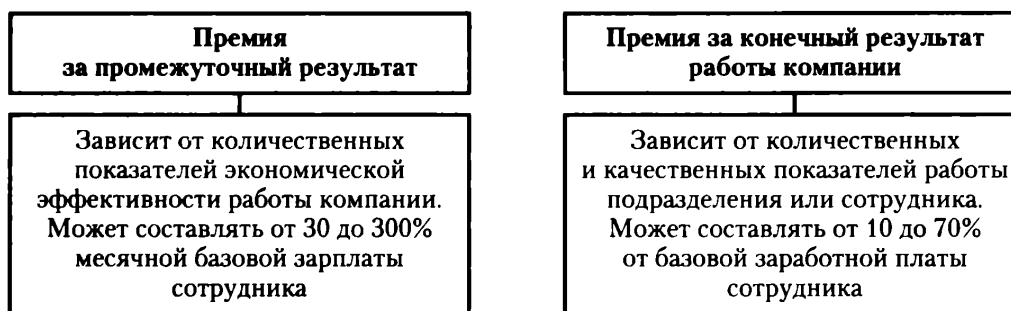


Рис. 4.13. Виды премий

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.

Материальные стимулы труда показаны на рис. 4.14.

Схематически структура дохода отдельного работника представлена на рис. 4.15.

Разработка фирменной системы оплаты труда и компенсационной политики компании тесно связана с процессом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда (рис. 4.16).

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.

Эту работу должен выполнить внутренний аудитор (если таковой имеется) или в процессе предварительной диагностики внешний аудитор. В рамках данной диагностики должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- какой в компании принят вид стратегического планирования — краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Опре-

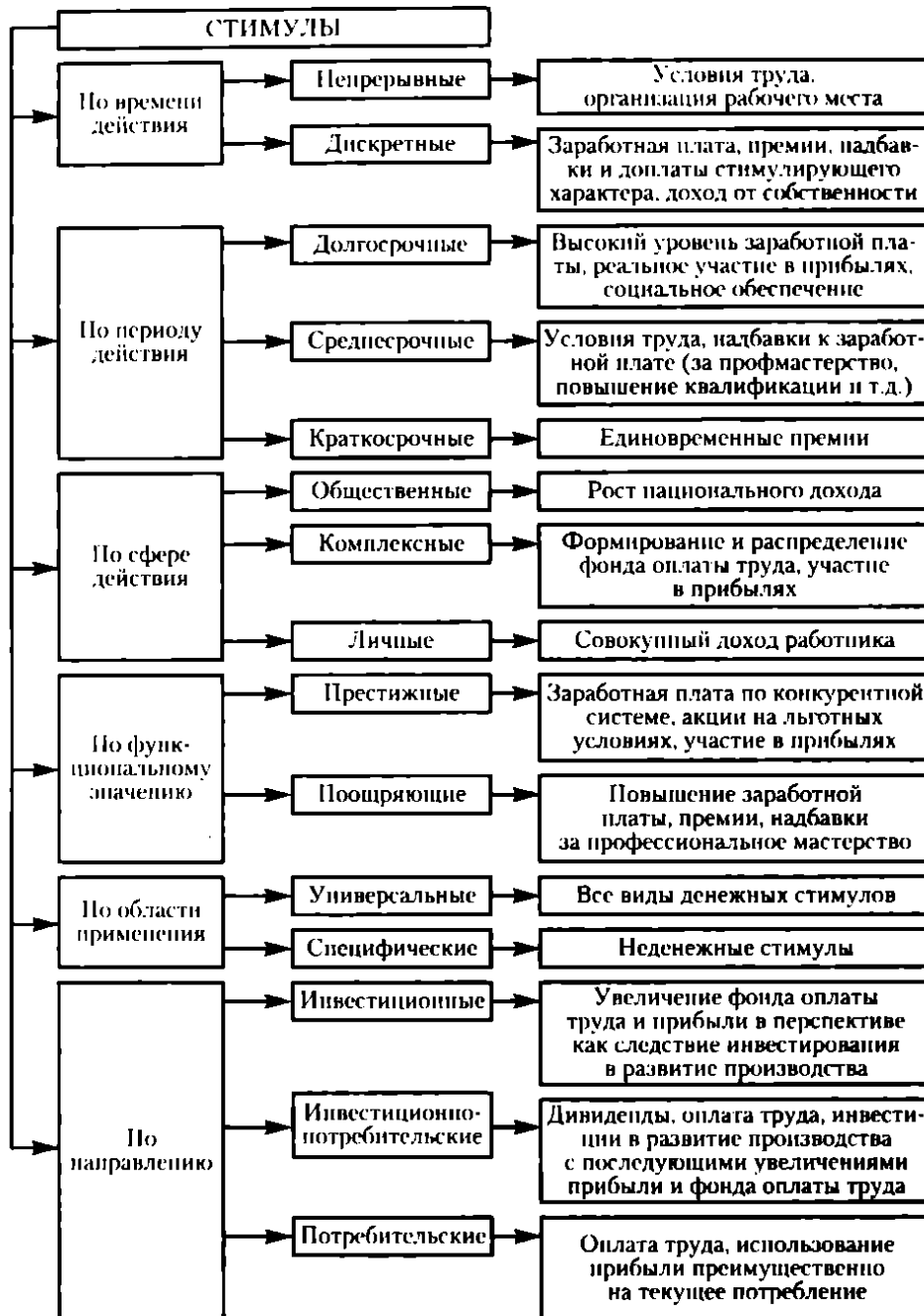


Рис. 4.14. Классификация материальных стимулов труда

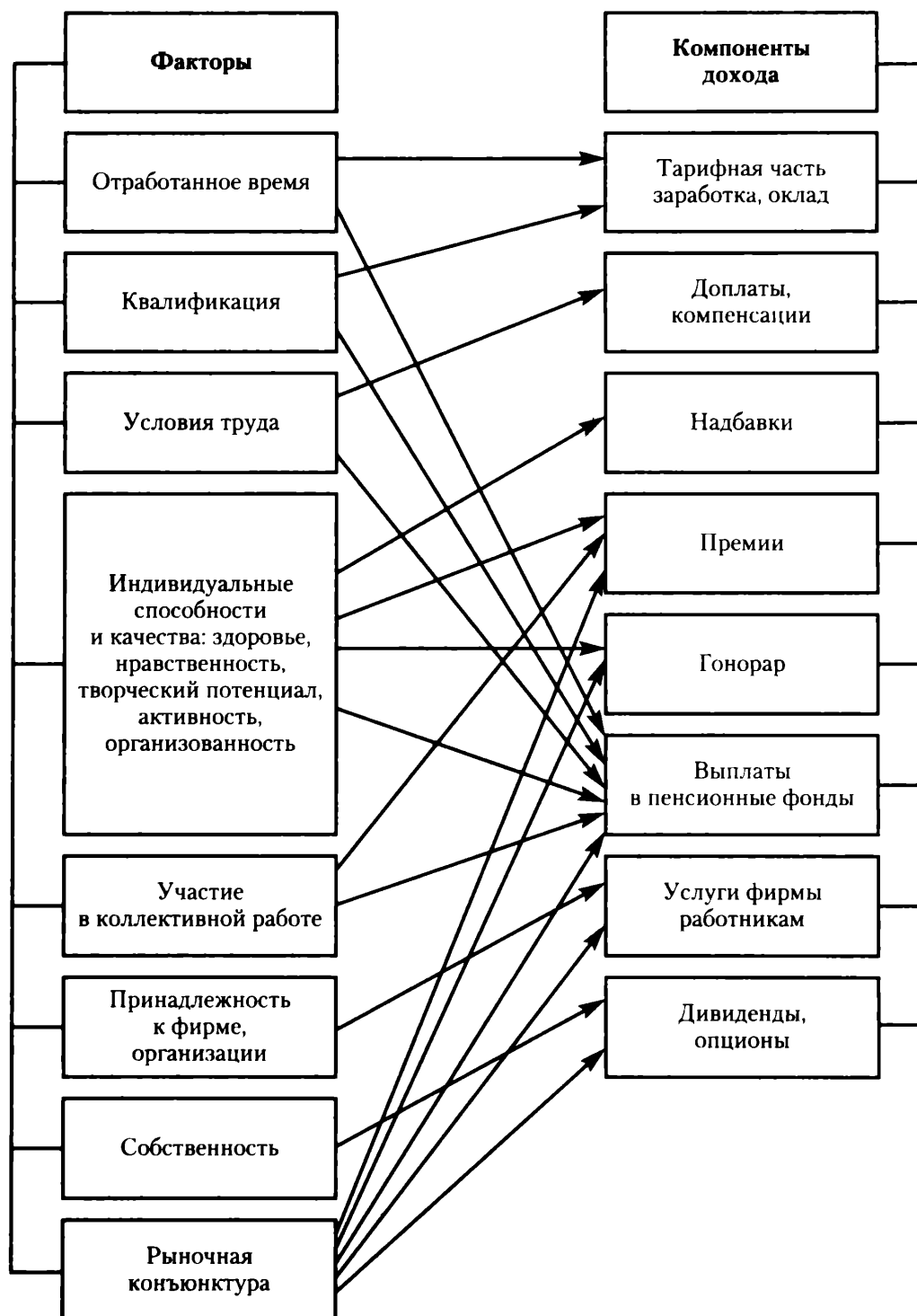


Рис. 4.15. Структура дохода сотрудника предприятия



Рис. 4.16. Концептуальная схема организации оплаты труда

деляется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?

- сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?

- кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т. д.)?

- какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?

- какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?

- как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?

- каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?

- какова связь между системой оплаты и системой оценки персонала?

- какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

- является ли компенсационная политика секретной (закрытой) или публичной (открытой)?

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

Аудит соответствия позволяет оценить соответствие методов работы фирмы внешним и внутренним правилам и дать оценку качества необходимой для этого информации.

Существуют законы, влияющие на размер выплачиваемого вознаграждения. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных, льгот.

Во многих организациях велика роль профсоюза, участвующего в принятии коллективного договора и установлении базисной заработной платы каждой категории работников.

Политика вознаграждений (компенсационная политика) задает основные ориентиры в вопросах оплаты труда. Это принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика оплаты во время испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей

и отпуска. Компенсационная система, разработанная в организации, обычно оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ — Положение об оплате труда и премирования, определяющий условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно — система социальных льгот. Структура и содержание этого Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия постановления и условия его модификации.

Можно выделить три цели аудита соответствия:

- *гарантия качества информации;*
- *обеспечение соблюдения правовых, нормативных или согласительных актов;*
- *обеспечение выполнения внутрифирменных инструкций.*

Гарантия качества информации

Информация относительно вознаграждений весьма разнообразна. Аудит базируется на информации о прошлых и прогнозируемых событиях, внутренних и внешних для фирмы, описываемых как качественными, так и количественными показателями.

Аудитор оценивает информированность персонала о принятой в организации системе вознаграждений, проводится ли руководством консультационная и разъяснительная работа.

Подчеркнем еще два важных аспекта в вопросе информации о вознаграждениях — *конфиденциальность* и *безопасность*. Все социальные поименные сведения, особенно имеющие прогнозный характер, и компьютерные операции по выплатам должны быть защищены. В сущности, есть две противоположные точки зрения в отношении «открытости оплаты»¹. Практический вывод для управления вознаграждением заключается в том, что политика открытости в наиболее благоприятных условиях может повысить удовлетворенность работников оплатой их труда, возможно, заставить их прилагать больше усилий к работе. С другой стороны, если условия не столь замечательны — и особенно если в течение длительного време-

¹ См.: Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1998. С. 270.

ни существует несправедливость в структуре оплаты труда у данного работодателя — переход к открытой системе не рекомендуется.

Следует также проверить, что сводная информация по выплатам защищена от возможных инцидентов, например, компьютерного взлома, утечки, технических неполадок доступа к базам данных.

Обеспечение соблюдения правовых, нормативных или согласительных актов. Соблюдение правил в вопросе вознаграждения особенно важно. Аудитор оценивает вероятность рисков в связи с их нарушением.

Обеспечение выполнения внутрифирменных инструкций. Чтобы реализовать собственную политику оплаты труда работников, фирмы разрабатывают целую совокупность процедур, которые должны быть формализованы в руководствах, методических указаниях и служебных записках. Аудитор знакомится с этими документами и контролирует их соблюдение.

Аудит соответствия изучает:

- порядок назначения и пересмотра зарплаты;
- процедуры относящихся к зарплате переговоров;
- организацию внутреннего контроля за правильностью начисления зарплаты;
- соблюдение принципа профессионального равенства;
- учет налоговых и социальных расходов;
- форму и организацию выплаты зарплаты;
- участие работников в акционировании и в прибыли;
- безопасность персонифицированной информации и качество соответствующего внутреннего контроля.

Проверка социальных отчислений и налоговых деклараций сотрудников осуществляется с особой тщательностью.

В качестве примера приведем анкету внутреннего контроля по разделу «Несчастные случаи на производстве» (табл. 4.13).

Аудитором также часто осуществляется оценка надежности и достоверности внутреннего контроля за выплатами. Для этого он проводит соответствующую проверку, чтобы убедиться, что:

- функции отдела труда и зарплаты и службы управления персоналом достаточно разделены между собой;
- лица, представленные в ведомостях на вознаграждение, имеют на это право;
- расчеты выполнены точно;
- уровни вознаграждений были согласованы и одобрены руководством, а также документированы;
- выплаты осуществлены своевременно и в достаточно безопасных условиях.

Таблица 4.13

Анкета внутреннего контроля «Несчастный случай на производстве»

Цель проверки: удостовериться, что несчастные случаи на производстве находятся под контролем

Вопросы	Ответы (да, нет)	Наблюдения
Имеется ли лицо, ответственное за контроль несчастных случаев на производстве?		
Проводился ли контроль в ____ году?		
Имеются ли нарушения закона при выплате по несчастным случаям?		
Были ли претензии или жалобы в случае отклонений от закона?		

Следующим шагом аудитор может использовать вопросник, приведенный в табл. 4.14.

В вопросах вознаграждения миссии финансового аудитора и аудитора по персоналу частично перекрываются.

Таблица 4.14

Вопросы	Ответы (да, нет)	Комментарии
1. Существуют ли личные дела каждого работника, содержащие следующую информацию: <ul style="list-style-type: none"> • фотография; • образец подписи; • семейное положение; • дата приема на работу; • детализация условий осуществления вознаграждений и вычетов; • экземпляр трудового соглашения (или контракта); • размер пенсии и выходного пособия 		
2. Связаны ли следующие операции с разрешением ответственного лица: <ul style="list-style-type: none"> • прием на работу; • снятие с работы; • изменение зарплаты 		
3. Уверены ли вы, что все эти изменения известны расчетному отделу?		

Окончание табл. 4.14

Вопросы	Ответы (да, нет)	Комментарии
4. а) Требовались ли рекомендации для занятия ответственных постов? б) Предусмотрены ли специальные полисы страхования, гарантирующие предприятие от результатов вероятных ошибок или нечестных поступков ответственных сотрудников?		
5. Утверждаются ли компетентными и ответственными лицами такие переменные данные, как отработанные часы, количество произведенного продукта или услуг, комиссионные вознаграждения, прежде чем эти сведения передаются в расчетный отдел?		
6. Регулярно ли вносятся данные о зарплате и вознаграждениях в личное дело работника?		

Аудит эффективности

Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и дает ответ на два вопроса:

- соответствуют ли полученные результаты поставленным целям;
- получены ли эти результаты с наименьшими затратами.

Аудит эффективности оценивает производительность и эффективность информационных систем и процедур.

Эффективность — это возможность какой-либо процедуры или политики фирмы в целом достигать желаемых результатов. Эффективность информационной системы основывается на качестве и достоверности отображения изучаемого явления.

Экономическая эффективность позволяет сопоставить результат с произведенными затратами.

При аудите эффективности вознаграждений экспертиза производится по следующим позициям:

- *согласованность процедур* с приоритетами фирмы в вопросе политики вознаграждений (являются ли процедуры точным отражением этой политики?);
- *согласованность методов* в вопросе вознаграждения с совокупностью других аспектов социального управления (например, вознаграждение и управление карьерой);

- *внутренняя согласованность* используемых административных процедур и управления вознаграждениями (между подразделениями или между различными этапами работы);
- *соответствие процедур*, т. е. их возможность вызывать ожидаемые результаты (позволяют ли процедуры оценить эффективность личного вклада сотрудника?);
- *эффективность процедур*, т. е. отношение величины дополнительных затрат к полученному результату.

Аудитор изучает возможные изменения процедур, позволяющие легче достигать поставленные цели, в том числе на основе новых административных информационных технологий.

Главные миссии аудита эффективности охватывают:

- аудит квалификации и классификаций;
- аудит индивидуализации вознаграждений;
- аудит социальных выплат;
- аудит стимулирующих вознаграждений;
- аудит участия в доходах;
- аудит вознаграждения сотрудников отделов продаж.

В качестве примеров рассмотрим первые два направления.

Классификация и квалификация

Существует два способа расчета оплаты работников: время и результат. Первый способ включает в себя почасовую или дневную зарплату. Определение зарплаты через величину результата непосредственно привязывает вознаграждение к объему производства (или количеству «единиц», произведенных работником).

Главные миссии аудитора связаны с анализом рабочих мест, т. е. их классификацией, квалификационными характеристиками, методами оценки труда, механизмами пересмотра тарифной сетки.

Классификация рабочих мест, действующих на предприятии. Метод классификации видов труда: виды труда разбиваются на группы, называемые категориями, если в них входят только аналогичные виды труда, или разрядами, если в них входят виды труда, одинаковые по сложности, но отличающиеся по другим признакам.

Существует несколько способов классификации видов труда. Один способ – составление описаний разрядов (аналог должностной инструкции) и распределение видов труда по категориям на основе этих описаний. Другой способ – разработка правил классификации для каждой категории. Затем можно классифицировать виды труда по этим правилам. При использовании метода классифика-

ции труда все виды труда уже будут сгруппированы в несколько категорий¹.

Далее рабочие места (должности) классифицируются по степени ценности каждого из них для организации. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге получается список должностей, иерархически упорядоченных и отличающихся друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоением тарифных разрядов для каждой должности. Для обеспечения возможности личного роста сотрудника необходимо предусмотреть вилку разрядов внутри каждой должности (обычно 3—4 ступени). Таким образом можно получить 16-, 18- или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5—6 категорий должностей².

Сначала аудитор проверяет, все ли рабочие места внутри каждой должности охвачены тарифной сеткой, достаточно ли точна сетка, чтобы ее применение не представило трудностей, существуют ли возможности продвижений внутри каждой должности. Он проверяет соответствие этой классификации должностным инструкциям, тарифной системе и тарифно-квалификационным справочникам.

Затем выявляются проблемы, связанные с применением тарифной сетки. Анализируются рекламации, требования, вероятные конфликты, жалобы, документы о переговорах представителей профсоюзов с руководителями предприятия. Оценивается связанность классификаций между различными категориями сотрудников.

Аудитор изучает решения по применению индивидуальных коэффициентов работников: уровень, критерии, проблемы, аномалии, и т. д. Особое внимание должно уделяться внутренним и внешним совместителям, работникам с преимущественно разъездным характером труда. На основании этих данных аудитор формирует свое мнение о действующей системе.

Реализация тарифной системы оплаты. Развитие предприятия, технологические изменения, появление новых профессий приводят к быстрому старению тарифных сеток и вызывают необходимость их постоянной коррекции.

¹ Для оплаты труда работников бюджетной сферы ранее существовала Единая тарифная сетка (ЕТС), которая отменена с 1 января 2005 г. В России и в настоящее время вводятся отраслевые ТКС.

Аудитор исследует вопросы:

- каковы трудности в применении сетки вследствие пересмотра должностных обязанностей, предусматривает ли сетка такое изменение? Кто и в каком порядке контролирует соответствие труда сотрудника его должностной характеристике? Были ли конфликты, требования, связанные с этим?

- является ли пересмотр тарифной сетки регулярным или эпизодическим? Существует ли рабочая группа, отдел или внешний эксперт, которым поручено осуществлять эту процедуру? Какие проводятся мероприятия по пересмотру сетки, выделяются ли на это средства? Как осуществляется выбор ревизуемых должностей?

Аудитор проверяет, позволяют ли условия на фирме регулярно пересматривать сетки в связи с изменениями внутри и вне организации. Оцениваются вероятные риски, в которые может быть вовлечена организация из-за недостаточной подвижности сетки: мелкие и крупные конфликты, диспропорция, увольнения или отказы в приеме на работу, ухудшение экономических показателей и т. д.

Индивидуализация вознаграждений

Идея современных предпринимателей — обращаться с работниками как с партнерами, заставить их думать о целях компании, как о своих личных, платить им как партнерам, напрямую соединяя оплату труда и его результаты.

Существует множество поощрительных схем и способов их классификации: поощрения для производственных рабочих, для менеджеров и руководителей, для сотрудников отдела продаж и др., а также поощрительные схемы в масштабе всей организации. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство над другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т. д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3–6 месяцев). Таким образом, базовый оклад + надбавки составляют базовую заработную плату.

Аудитором рассматриваются следующие аспекты.

История вопроса:

- в каких документах отражены цели предприятия в этом направлении?

- когда принцип индивидуализации был принят? На каком основании?

- какова была реакция (профсоюзных органов, руководителей производства, личная)?
- какова доля индивидуальных надбавок в структуре фонда заработной платы?
 - как она проходит каждый год?
 - как она определена?
 - гарантируется ли покупательная способность каждого работника?
 - имеются ли инструкции относительно индивидуальных надбавок и каковы они?
 - всех ли категорий это касается?
 - наблюдается ли некоторый прогресс (например, за последние два года) в проведении такой политики?

Условия:

- каковы правила распределения конверта «индивидуальных надбавок» (распределение, обязательные ставки)?
- на каком уровне распределяется «конверт»?
- кто принимает решения?
- предусмотрен ли иерархический контроль?
- существуют ли процедуры оценки показателей и в какой форме?
- действуют ли они надлежащим образом?
- основаны ли надбавки на результатах личного труда или на деятельности организации в целом?

Результаты:

- каков реальный вес индивидуальных надбавок за последние годы в целом? на каждом должностном уровне?
- как они распределены в зависимости от иерархического уровня?
- сколько сотрудников получают надбавки?
- диапазон надбавок?
- (те же вопросы для различных категорий.)
- существуют ли работники, которым увеличивали вознаграждения ежегодно?
 - значимость роста за пять лет?
 - существуют ли работники, которым не повышали оплату труда в течение уже трех лет? пяти лет? десяти лет? По каким причинам?

Воздействия на производительность и социальную обстановку:

- была ли определена степень влияния индивидуальных надбавок? Кем? В какой форме?
- прослеживается ли четкая взаимосвязь надбавок с производительностью труда, социальной обстановкой в коллективе?

Помимо юридической основы, в каждой организации по вопросу вознаграждений существуют многочисленные внутренние правила

и постановления, иногда устаревшие. Четко проведенный аудит позволяет выявить этот недостаток.

Действия аудитора состоят из следующих этапов:

- получение информации об общих реальных вознаграждениях для каждого квалификационного уровня. Определение реального диапазона для каждого уровня, расчет средних и медиан. Построение графиков по этим цифрам;
- идентификация и анализ аномалий (зарплата, сильно отличающаяся от среднего значения). Выделение уровней для анализа;
- рассмотрение для одного или нескольких уровней причин разброса, изучение должностных характеристик, выявление индивидуальных случаев дискриминации;
- сопоставление с оплатой труда аналогичных должностей на других предприятиях региона и/или отрасли;
- предложения мер, направленных на устранение аномалий и разработке логичных принципов эффективной внутренней структуре вознаграждений.

Аудит эффективности вознаграждений может использовать также данные *обзора зарплат*, выполненного предприятием и/или опубликованные специализированными органами. В отдельных случаях аудитор самостоятельно проводит дополнительные исследования для получения более точной информации, в том числе и о выплатах социального характера.

Аудитор проверяет, располагает ли предприятие данными, позволяющими осуществить полезные сравнения в этом вопросе. Если предприятие регулярно покупает такую информацию, проверяется ее практическое использование предприятием.

Аудитору необходимо сделать оценку валидности полученных данных:

- какие организации представляют эксперты?
- в какой степени вопросы анкеты учитывали различные составляющие вознаграждения?
- какие статистические методы использовались (среднее, медиана, стандартное отклонение, ошибки округления)?
- какая форма выбора ответов (открытая, закрытая)?
- каковы методы сбора информации (анкета, телефонный звонок, встреча...)?

Аудитор отдает себе отчет, что в анкетах редко приводятся причины произведенных выплат.

Стратегический аудит

Стратегический аудит выделяет два аспекта:

- соответствует ли политика вознаграждений целям предприятия, его общей и социальной стратегии? Отвечает ли система социальных вознаграждений специфике деятельности предприятия и уровню его развития?

- учтены ли возможности политики вознаграждения в планах и программах организации?

Аудитор изучает все составляющие стратегического управления: диагностику, планирование, реализацию планов, мотивацию и контроль, и, в частности, дает оценку возможности адаптации политики вознаграждений к внутренним и внешним изменениям.

Миссии, порученные аудитору, подразумевают:

- идентификацию политики, программ и методов в вопросе вознаграждений;
- ревизию внутренней обстановки и учет мотиваций наемных работников;
- ревизию процедур управления фондом заработной платы;
- ревизию структуры фонда заработной платы.

Чтобы провести аудит эффективности и стратегический аудит, аудитор должен знать цели предприятия и его возможности в вопросе вознаграждений. Причем оценить возможности предприятия нужно заранее. Эта задача облегчается при наличии в организации соответствующей документации. Чаще аудитор должен связать разрозненную информацию из различных источников. Если, например, в одном документе указывается конкретная цель «сохранение покупательной способности всех наемных работников», а в другом декларируется «индивидуализация вознаграждений с ростом расходов на персонал, содержащимся на уровне инфляции», аудитор должен определить, какова же на период проверки реальная политика организации.

По результатам проведенной проверки аудитор должен ответить на следующие вопросы:

- *общие направления политики вознаграждений;*
- *уровни вознаграждений:*
 - в профессиональном плане;
 - в должностном плане;
- *эволюция вознаграждений во времени:*
 - индивидуализация;
 - общий рост;
 - индивидуальные решения;

- *внутренняя структура вознаграждений:*
 - равновесие между должностями;
 - принимаемый в расчет стаж;
 - равенство между мужчинами и женщинами;
 - иерархия вознаграждений;
 - минимальная зарплата;
- *условия вознаграждения:*
 - учет результатов;
 - периодичность;
 - прямая и косвенная зарплата;
 - премии;
- *управление фондом заработной платы.*

Аудитор уделяет особое внимание процессу выработки политики вознаграждений и ее реализации.

Он изучает:

- по чьей инициативе, на каком основании (внутреннее давление, внешнее давление, проявление моды...); когда и как было выбрано направление политики вознаграждений;
- кто несет ответственность за ее разработку, какими средствами это обеспечивалось;
- кто и в какой форме привлекался к проведению стратегического анализа;
- каковы этапы формулирования политики;
- порядок подготовки, согласования и утверждения документов, относящихся к принятой политике вознаграждений;
- насколько она согласована с профсоюзными и правительственными рекомендациям.

Этот анализ особенно важен при пересмотре общей направленности деятельности организации.

Аудитор проверяет связанность стратегических выборов по двум уровням.

1. *Связанность компонентов политики.* Цели индивидуализации и сохранения покупательной способности не связаны, если рост расходов на персонал ограничен повышением цен. Аудитор рассматривает последствия принятия в расчет влияния каждой из целей на осуществлении других. Конфликт целей позволяет выявить потенциальные трудности, вызываемые частичной или полной несовместимости в процессе их достижения.

2. *Связанность с политикой управления персоналом.* Аудитор контролирует совместимость с такими главными целями политики управления персоналом, как:

Политика использования персонала — политика вознаграждений:

- совместимы ли они, например, при обновлении штата работниками с большим производственным и профессиональным стажем?
- позволяет ли ограничение размера фонда заработной платы вербовать высококвалифицированные кадры?

Использование рабочего времени — вознаграждение:

- совместима ли цель на сокращение рабочего времени с сохранением вознаграждения?
- совместимо ли разрешение совместительства с почасовой платой, увеличенной на 50% с целью «стабилизации размера фонда заработной платы»?
- совместимо ли принятие системы показателей с сохранением уровня вознаграждения, который учитывал бы многочисленные сверхурочные работы?

Безопасность — вознаграждение:

- совместима ли цель — сокращение несчастных случаев на производстве с целью роста общего дохода?

Структура зарплаты¹

Проверка структуры зарплаты позволяет аудитору оценить ее возможности способствовать цели организации в плане привлечения, сохранения и мотивации человеческих ресурсов.

Тарифные ставки для каждого тарифного разряда (или для каждого вида труда) обычно определяются при помощи линии зарплаты.

Линия (или кривая) зарплаты, показывающая среднюю целевую зарплату для каждого тарифного разряда (или для каждого вида труда), может помочь определить, какой должна быть тарифная ставка и выходят ли действующие тарифные ставки или оклады за эту линию.

Линия зарплаты в графической форме, показывающая, по каким тарифным ставкам в настоящее время оплачивают виды труда, попавшие в тот или иной разряд, сравнивает оплату с количеством баллов или рангом каждого вида труда или разряда, найденными при оценке труда (рис. 4.17а).

Тарифные ставки отмечают на вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) — на горизонтальной оси. Эта кривая показывает соотношение между ценностью вида труда согласно результатам оценки и текущей средней тарифной ставкой разряда.

¹ Подробнее см.: Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бинوم, 1997. С. 268.

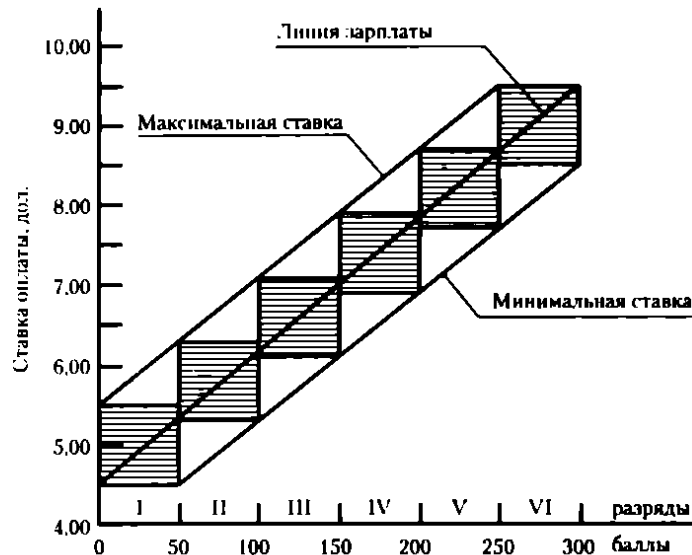


Рис. 4.17а. Концептуальная схема организации оплаты труда

Показаны перекрывающиеся категории оплаты и «вилка» зарплаты

Обычно тарифные ставки на графике — это ставки, по которым платят в организации сейчас. Тарифные ставки для каждого разряда корректируются, что включает в себя исправление ставок, далеко отходящих от установленной кривой, и обычно разработку «вилки» оплаты.

Один из способов отобразить «вилки» оплаты — приведенная структура зарплаты (см. рис. 4.17а). Структура зарплаты графически изображает «вилки» тарифных ставок для каждого разряда (в данном случае в расчете на один час). «Вилки» оплаты обычно строят вдоль кривой зарплаты.

Удельные издержки на оплату труда являются показателем величины текущего вознаграждения за труд, затрачиваемого на единицу реального (в неизменных ценах) выпуска.

Удельные издержки на оплату труда (УИНОТ) исчисляются как отношение выплат за труд к выпуску:

$$\text{УИНОТ} = \frac{\text{Выплаты за труд}}{\text{Выпуск}}$$

Для определения соотношения между производительностью труда, почасовым вознаграждением и удельными издержками этот показатель можно рассмотреть в форме:

$$\text{УИНОТ} = \frac{\text{Вознаграждение за один час труда}}{\text{Выпуск в расчете на один человеко-час}}$$

При неизменной величине почасового вознаграждения удельные издержки на оплату труда обратно пропорциональны изменениям производительности или выработки на один человеко-час (рис. 4.176). Вознаграждение постоянно, а изменения производительности труда противоположны движениям удельных издержек. Такая же картина наблюдается, если почасовое вознаграждение повышается в арифметической прогрессии. Сохраняется «зеркальная» связь изменений производительности с издержками.

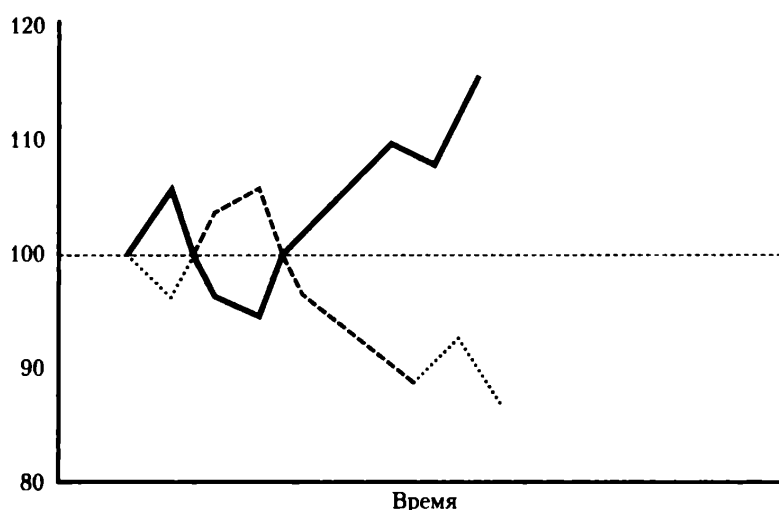


Рис. 4.176. Взаимозависимость производительности труда и удельных издержек на труд

----- почасовое вознаграждение; удельные издержки на труд;
 ————— производительность труда

В более широком смысле обратная пропорциональность между производительностью и удельными издержками на оплату труда — основная причина того, что измерение производительности привлекает большое внимание как экономистов, так и предпринимателей в периоды рецессии и инфляции. На протяжении экономического цикла колебания удельных издержек на оплату труда довольно точно отражают изменения производительности вследствие незначительности циклических колебаний почасового вознаграждения. В фазе подъема экономического цикла, когда производительность растет, удельные издержки снижаются или их рост замедляется или их рост замедляется в зависимости от изменения почасового вознаграждения.

раждения. С выходом из фазы быстрого подъема и вступлением в пору «зрелости» прирост производительности замедляется и удельные издержки на оплату труда повышаются быстрее. Когда начинается спад и выпуск сокращается, производительность обычно снижается, в результате чего увеличение удельных издержек ускоряется. Вблизи нижней точки цикла сокращение деловой активности продолжается, давление возрастающих издержек ведет к сокращению занятости и числа оплачиваемых человеко-часов. Удельные издержки на оплату труда повышаются медленнее. Они сокращаются с началом оживления и новым быстрым ростом производительности.

В период экономических кризисов растут удельные издержки на оплату труда, а период оживления происходит их сокращение или замедление роста.

Заработная плата – основная статья затрат организации на рабочую силу – формирует более 2/3 общей их суммы. Рост ее доли в общей сумме издержек предприятия на рабочую силу свидетельствует о повышении роли заработной платы в формировании доходов работников и мотивации труда.

Среди рабочих распространено суждение: «Платите больше, будем работать лучше». Как показывает практика, оно ошибочное и наносит большой урон управлению персоналом. Прибавка заработной платы действительно вызывает прилив энергии, повышает дисциплину труда, его организованность, но работник довольно быстро к этому привыкает и через шесть месяцев стимулирующее воздействие нового заработка слабеет. Это особенно заметно, если не используются другие факторы (содержание труда, его организация, профессиональное продвижение и т. п.). При низкой заработной плате меры по ее ускоренному повышению оправданы и необходимы. Однако в настоящее время повышение заработной платы происходит на фоне не только низкого уровня, но и снижения абсолютных показателей других затрат организаций на социальные цели: обеспечение работников жильем; культурно-бытовое обслуживание; социальную защиту, профессиональное обучение работников.

Публикуемые в прессе обзоры и отчеты об анализе рыночных зарплат, как правило, содержат три показателя: максимальный, средний и минимальный ее уровни. При этом в своих расчетах авторы объединяют предложения по профессиям из разных областей деятельности, что искажает реальные данные и мешает использовать такие отчеты в практической деятельности.

Российская практика настолько специфична, что найти в ее прошлом и современном опыте критерии повышения цены рабочей силы

весьма затруднительно¹. С 2000 г. затраты на рабочую силу в сопоставимых ценах растут, но они и тем более реальная заработная плата еще не достигли уровня, имевшегося 15–20 лет назад. Следует также учесть, что ее структурная доля в составе этих затрат существенно снизилась. Каким должен быть анализ рыночной цены труда?

Для ответа на этот вопрос рассмотрим пример. Предположим, поставлена задача проанализировать все возможные уровни заработной платы инженеров-технологов в определенном регионе (см. приложение). Для этого составим таблицу данных (табл. 4.15). Сначала показатели всех зарплат, встретившихся в различных объявлениях и публикациях региона, выстроим в вариационный ряд (столбец 1), сгруппировав их в интервалы. Затем найдем середину (вариант) каждого интервала x (столбец 2) и частоту наблюдений этих вариантов, т. е. количество предлагаемых зарплат, относящихся к данному интервалу, f (столбец 3). После этого умножаем середину ряда на его частоту наблюдений xf (столбец 4) и определяем средний уровень предлагаемой работодателями зарплаты инженера-конструктора по классической формуле:

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f},$$

где \bar{x} — величина средней зарплаты, x — середина интервала, f — частота наблюдений.

В нашем примере средний уровень зарплаты инженера-технолога на рынке труда в регионе будет следующим:

$$\bar{x} = 24\,000 : 50 = 480 \text{ у. е.}$$

Минимальный и максимальный уровни зарплаты в нашем случае приходится на крайние интервалы вариационного ряда, или на их средние значения, — соответственно 300 и 650 у. е.

¹ В экономической литературе часто применяется выражение «стоимость рабочей силы» (издержки на рабочую силу), которые можно представить как совокупность материальных благ и услуг, с помощью которых создаются условия для воспроизводства рабочей силы. Однако понятия «издержки» и «стоимость» применительно к рабочей силе следует различать. Стоимость рабочей силы — объективная категория. Ее величина определяется общественно необходимыми издержками на товары и услуги, обеспечивающими воспроизводство рабочей силы. Фактические издержки на рабочую силу отражают сложившиеся затраты работодателя, государства, самого работника на воспроизводство рабочей силы. Работник может быть полноценным, если дома его ждут жена, дети, если семья имеет нормальные для достигнутого уровня развития производства жилищные условия, удовлетворяются потребности в продуктах питания, одежде, обуви, транспорте и других товарах и услугах. В денежном выражении все это получило название цены рабочей силы.

Таблица 4.15

Данные для анализа заработных плат (условный пример)

Интервалы зарплаты, у. е.	Середина интервала (вариан- ты) x	Частота наблю- дений вариантов f	Произве- дение вариантов на частоту xf	Отклоне- ние вари- антов от среднего уровня зарплаты $x - \bar{x}$	Квадраты отклонений вариантов от среднего уровня зарплаты $(x - \bar{x})^2$	Произведе- ние квад- ратов от- клонений на частоту наблודה- ний $f(x - \bar{x})^2$
275–325	300	2	600	-180	32 400	64 800
326–375	350	4	1400	-130	16 900	67 600
376–425	400	7	2800	-80	6400	44 800
426–475	450	10	4500	-30	900	9000
476–525	500	12	6000	20	400	4800
526–575	550	8	4400	70	4900	39 200
576–625	600	5	3000	120	14 400	72 000
626–675	650	2	1300	170	28 900	57 800
Сумма		50	24 000			360 000

Теперь определим модальный интервал – к нему относятся наиболее часто предлагаемые зарплаты. В нашем примере таковым является интервал 476–525 у. е., в пределах которого имеется 21 вариант «цены» труда, т. е. в изучаемом регионе чаще предлагается зарплата именно в этих рамках. Она составляет в среднем 500 у. е.

Далее определим медиальный интервал, т. е. тот уровень зарплаты, ниже и выше которого имеют место по 50% рыночных предложений работодателей. Для расчета медиального интервала делим пополам сумму частот: $(\sum f)/2$.

В нашем примере получим: $50 : 2 = 25$. Это показатель попадает в интервал 476–525 у. е. Это значит, что половина предложений по зарплате в данном случае ниже этого уровня, а другая – выше.

Таким образом, анализируя заработную плату инженеров-технологов на рынке труда региона, мы получили следующие показатели:

- средняя зарплата – 480 у. е.;
- минимальная зарплата (относится к интервалу 275–325 у. е.) составляет примерно 300 у. е.;
- максимальная (к интервалу 626–675 у. е.) составляет около 650 у. е.;

- модальный уровень — чаще всего предлагаемая зарплата в интервале 476—525 у. е. и составляет порядка 500 у. е.;
- медиальный уровень — в интервале 476—525 у. е., его среднее значение — 500 у. е.

Кроме минимального, среднего, максимального уровней, модального и медиального интервалов необходимо знать, в каком диапазоне колеблется большая часть предлагаемых зарплат. Для этого прибегнем к правилу «трех сигм» (сигма σ — среднее квадратическое отклонение от средней), используя классическую формулу сигмы:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{\sum f}},$$

Чтобы получить значение σ , снова вернемся к таблице и подсчитаем для этих целей отклонение вариантов зарплат от средней (столбец 5) и их квадраты (столбец 6), умножим их на частоту наблюдений (столбец 7). Согласно расчету 68% вариантов попадают в первую сигму ($\pm 1\sigma$), 27% — во вторую ($\pm 2\sigma$), 5% — в третью ($\pm 3\sigma$). Подставим данные в формулу, получим среднее квадратическое отклонение от средней зарплаты:

$$1\sigma = \sqrt{360\,000 : 50} : 84,5 \approx 85 \text{ у. е.}$$

$$\pm 2\sigma = \pm 2 \times 85 = 170 \text{ у. е.}$$

$$\pm 3\sigma = \pm 3 \times 85 = 255 \text{ у. е.}$$

Что означают эти показатели для работодателя? Предположим, вы предлагаете инженеру-технологу зарплату 350 у. е. Определим, к какой сигме она относится. Для этого отметим на прямой линии все сигмы (рис. 4.18).

Сразу становится ясным, что предлагаемая зарплата находится в пределах -2σ , т. е. на рынке труда подобных предложений не более 13,5%. Данный вариант ниже среднерыночного, модального и меди-

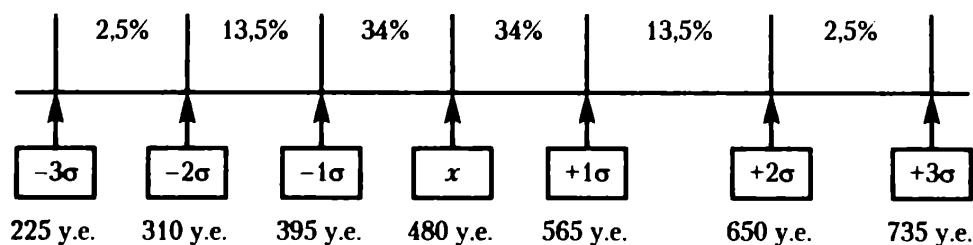


Рис. 4.18. Распределение зарплат по сигмам

ального уровня. В этом случае ваша компания не может рассчитывать на успех в привлечении персонала. Предлагая низкую зарплату в пределах -2σ , -3σ , работодатель может рассчитывать лишь на то, что к нему обратятся соискатели с заниженными притязаниями вследствие: невысокого уровня профессионализма; отсутствия достаточного опыта; предпенсионного и пенсионного возраста; низкой самооценки; других причин.

В настоящее время в нашей стране ощущается явный кадровый кризис, выражающийся в переполнении рынка труда неквалифицированными работниками и неопытными молодыми специалистами, что ведет к росту конкуренции между работодателями за привлечение внимания квалифицированного персонала. Компании, в своих предложениях ориентирующиеся в сторону $+2\sigma$ и $+3\sigma$ или на более высокий уровень, могут рассчитывать на более компетентные кадры.

Для обеспечения компании персоналом работодатель должен анализировать и другие показатели, что позволит прогнозировать изменения на рынке труда, соответственно, корректировать размер вознаграждения персонала. Но при этом необходимо учитывать такую особенность человеческой психики, как привыкание к повторяющимся стимулам. Эффект повышения зарплаты дает о себе знать примерно 3–6 месяцев. Поэтому целесообразно увеличивать размер выплат не ниже 15% к базе, но регулярно (например, раз в квартал). Такой подход более действенный, чем значительное повышение дохода раз в год.

Результаты проведенного анализа целесообразно оформить в виде отчета. В нем необходимо указать (кроме всех полученных данных) сравнительные показатели средней зарплаты вашего предприятия и предлагаемой на рынке труда по каждой профессии и специальности. В этом документе обязательно должны быть и сведения о движении персонала за отчетный период. Данные (в частности, динамику показателей) удобнее представлять в виде таблиц или графиков, чтобы руководители высшего звена имели возможность быстро оценить ситуацию и принять решение. Практика показывает, что топ-менеджерам из-за дефицита времени сложнее воспринимать информацию в виде текста. Подобные отчеты необходимы администрации предприятия раз в квартал, так как рынок труда подвержен изменениям, и на них следует оперативно реагировать. Следуя предлагаемому алгоритму анализа рыночных зарплат, руководители получают достоверные данные, на основе которых можно корректировать доходы работников.

Материальный достаток, царивший в последние годы, радикально изменил отношение людей к труду. Во всяком случае, в среде профес-

сионалов — от бюджетников до топ-менеджеров — работать исключительно ради денег стало дурным тоном. Удовлетворив потребности в материальном комфорте, люди стали искать работу, отвечающую нуждам более высокого уровня. Профессионалы соглашались работать, только если деятельность была интересной, требовала творческого напряжения, развивала их. И как само собой разумеющееся принимали большие зарплаты и бонусы, раздражаясь, если в этом году вознаграждение выросло меньше, чем в прошлом.

В условиях кризиса за несколько последних месяцев сознание развернулось на сто восемьдесят градусов. После того как из-за кризиса стали происходить массовые увольнения и сокращения зарплат, поиск смысла работы потерял смысл. Вернее, он стал предельно ясен: работа нужна, чтобы кормить семью, выплачивать кредит за квартиру и финансировать образование детей. А все, что сверх этого, уже воспринимается как бонус.

Роль информации относительно уровня заработной платы для субъектов рынка труда приведена в табл. 4.16.

Таблица 4.16

**Значение информации об уровнях заработной платы
для субъектов рынка труда**

Субъекты	Цели получения информации об уровнях заработной платы
Наемные работники, ищущие работу	Трудоустройство с более благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы
Наемные работники занятые	Улучшение условий занятости, получение работы с более благоприятными условиями и уровнем оплаты, выгодная продажа своей рабочей силы
Профсоюзы	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации оплаты при ведении коллективных переговоров, защита прав трудящихся
Работодатели	Обеспечение конкурентоспособности, высокого профессионального уровня персонала; оптимизация издержек на персонал, снижение текучести кадров; стимулирование работников к производительному труду, удержание от «оппортунистического» поведения; обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров
Объединения работодателей	Обоснование позиции относительно уровня и дифференциации заработной платы при ведении коллективных переговоров

Окончание табл. 4.16

Субъекты	Цели получения информации об уровнях заработной платы
Государство: федеральный уровень	Обоснование макроэкономической политики; обоснованный анализ и прогнозирование за счет повышения оперативности и качества информации; гармонизация социально-трудовых отношений, предупреждение социальной напряженности
Государство: региональный уровень	Обоснованный анализ и прогнозирование за счет повышения оперативности и качества информации; гармонизация социально-трудовых отношений, предупреждение социальной напряженности; обоснование региональной социально-экономической политики
Посредники на рынке труда Государственная служба занятости	Обоснованный анализ и прогнозирование тенденций рынка труда за счет повышения оперативности и качества информации об уровнях заработной платы; обоснование политики в области занятости населения (включая профориентацию, обучение и переподготовку кадров)
Кадровые и рекрутинговые агентства	Повышение оперативности и качества удовлетворения заявок работодателей и соискателей работ

Миссия аудитора включает анализ структуры зарплаты по отношению к:

- рынку труда;
- требованиям внутренней справедливости;
- развитию карьеры.

Анализ структуры зарплаты по отношению к рынку труда

Для этого анализа необходимо получить информацию с помощью специально разработанной анкеты. В некоторых случаях эта работа может быть облегчена существованием данных, полученных при проведении внешней оценки, например, по данным обзоров зарплаты. В зарубежной практике этот способ распространен весьма широко. Используются формальные и неформальные обзоры, проводимые работодателями, а также коммерческие, профессиональные и правительственные, отраслевые и региональные обзоры зарплаты.

Во всех случаях начало работы аудитора связано с построением кривой реальной зарплаты в организации и сравнением ее с наиболее существенными показателями рынка труда.

После рассмотрения этих данных аудитор ставит перед администрацией и руководством службы управления персоналом вопрос: *соответствует ли совпадение (или расхождение) зарплат в организации по отношению к рынку с целевыми установками организации?*

Этот вопрос можно детализировать либо по группам должностей, либо по уровням ответственности.

Дополнительно могут быть поставлены вопросы типа: *почему предприятие нанимает на работу молодых дипломированных специалистов на зарплату ниже средней?*

Ответ может быть либо доказательством нарушений в работе с персоналом, либо подтверждением согласия с общей стратегией организации, в рамках которой такое решение можно рассматривать в плане карьерного роста молодого инженера. Проблемы набора, высокий уровень текучести молодых специалистов, анализ ежегодных переговоров по пересмотру зарплат также позволяют аудитору сделать негативное заключение по подобной практике.

Аудит структуры зарплаты с точки зрения внутренней справедливости

Данный аспект аудита фундаментален, так как восприятие справедливости существенный элемент удовлетворения (или фрустрации) личности.

Стремление к справедливости — важнейший фактор при определении уровня зарплаты. Существует два аспекта справедливости: внутренний и внешний. Внешняя справедливость означает, что оплата не должна проигрывать в сравнении с вознаграждениями в других организациях — иначе будет трудно привлечь и удержать квалифицированных работников. Внутренняя справедливость означает: каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации. Хорошо, если фирма проводит регулярные опросы, чтобы узнать, как работники воспринимают систему вознаграждений и как они относятся к ней. Обычно задают вопросы вроде:

- Насколько вы удовлетворены оплатой вашего труда?
- По каким критериям проводилось последнее повышение зарплаты?
- Какие факторы, по вашему мнению, влияют на определение размера вашей зарплаты?

С этой целью аудитор изучает характеристики категорий персонала, чтобы определить:

- соответствует ли количество категорий персонала различным уровням ответственности;

- не слишком ли их мало для создания перспектив продвижения;
- не слишком ли их много для значимой вариации зарплаты.

Для этого необходимо внимательно рассмотреть характеристики зарплаты отдельных категорий персонала методами математической статистики. Затем аудитор ставит следующие уточняющие вопросы:

- *значима ли разница в средней зарплате у смежных должностных категорий?* В принципе, порог минимального восприятия равен 15%. При меньшей разнице переход из одной категории в другую не воспринимается работником как значительный в смысле зарплаты;

- *являются ли исходные данные однородными?* Если стандартные отклонения имеют слишком большой разброс, то это может объяснить явления неудовлетворенности восприятия работников одной должностной категории другим.

- *соответствуют ли совпадения политике продвижения?* Сохраняются ли возможности индивидуального выбора?

- *идентичны ли или сильно различаются отклонения «минимум — максимум» по категориям работников?* Если они идентичны, руководство может почувствовать, что разница в вознаграждениях неправильно отражает рост ответственности. В противном случае возникает риск управления карьерой. Сотрудники, расположенные в минимуме высокой должностной категории, могут в этом случае быть демотивированы, сравнивая свое положение с теми, кто находятся в максимуме или на более низкой должности.

В настоящее время никаких норм не существует, и аудитор должен стараться принимать в расчет совокупность всех параметров управления рабочими местами и карьерой.

Анализ структуры зарплаты в отношении развития карьеры

Кривая карьерного роста — хороший инструмент для этой миссии.

Такое представление позволяет выявить типовые карьеры — от наиболее блестящих до наименее блестящих. По ним видно, в каком возрасте и с какого уровня вознаграждения руководитель перейдет на более высокую должность. Можно таким же образом сравнивать зарплату при переходе из одной должностной категории в другую.

По данным зарубежного менеджмента, вклад аудита персонала в заметное улучшение качества управления вознаграждениями весьма значителен. Развитие аудита вознаграждений способствовало то-

му, что доля расходов на персонал в добавленной стоимости сократилась на 30% при неизменных производственных показателях.

Целесообразно также анализировать дифференциацию заработной платы рабочих — это анализ установления соотношений в оплате труда рабочих в зависимости от уровня квалификации и условий труда. При этом сопоставляется соотношение фактической заработной платы с той, которая предусмотрена тарифной системой. Сначала определяют заработки рабочих (средние) в одинаковых условиях труда по всем профессиям и уровню квалификации, а затем устанавливают, за счет чего происходит отклонение по фактической заработной плате (по сравнению с плановой) и по структуре заработной платы.

Анализ дифференциации заработной платы в зависимости от квалификации рабочих осуществляется сопоставлением средних заработков рабочих по разрядам (фактических) с соотношениями тарифных ставок тех же разрядов.

При анализе использования фонда заработной платы не следует оставлять без внимания *анализ эффективности премиальных систем*. В этом случае исследуют показатели и условия премирования и оценивают, достаточны ли размеры премирования для поддержания или повышения заинтересованности работников в своем труде. Сравнивают данные об обосновании премиальных систем и о фактическом положении: получена ли предполагаемая экономия, как реагировали на введение премиальной системы работники, как улучшились (ухудшились, остались без изменения) экономические показатели.

Мотивационный аудит

На данном этапе развития экономики каждый руководитель старается максимально эффективно использовать все ресурсы для достижения высокого уровня конкурентоспособности производимой продукции или услуг. В условиях развивающихся рыночных отношений использование только материальных методов стимулирования и принятие во внимание нематериальных потребностей может привести к снижению заинтересованности работников в данной трудовой деятельности и, как следствие, к ухудшению качества работы и климата в коллективе, уходу работников из организации.

Выявление и удовлетворение нематериальных потребностей — мощнейший механизм стимулирования работников, обеспечивающий высокий уровень их заинтересованности и удовлетворенности трудовой деятельностью, снижение затрат и повышение эффективности производства.

Чтобы оценить мотивацию работников, целесообразно провести мотивационный аудит персонала¹. *Цели мотивационного аудита* зависят от целей руководителя (разработка новой системы или совершенствование действующей), особенностей работы организации (ее размера, источника финансирования, типа кадровой политики и т. п.), состояния рынка труда (высокая текучесть или застой по ключевым профессиям).

При проведении мотивационного аудита решаются следующие задачи:

- оценка текущей стратегии организации в области мотивации персонала;
- оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами;
- оценка мотивационного потенциала персонала организации;
- определение соответствия;
- составление рекомендаций по изменению стратегии, структуры, процедур мотивации персонала.

При отборе *методов мотивационного аудита* важно учитывать, что в его проведении может быть затронут как весь персонал организации, так и отдельные его категории. Для различных уровней управления, а также рабочих и служащих требуются различные наборы методик. Кроме того, на предприятиях различного профиля и с различной корпоративной культурой методики для одной и той же категории персонала могут сильно отличаться. Методы проведения мотивационного аудита: установочные, экспертные, структурированные интервью; анализ действующей документации; наблюдение; анкетирование и тестирование персонала; формализованное описание процедур; статистические методы обработки.

Оценка мотивационного потенциала производится проведением оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации.

Результаты мотивационного аудита могут быть использованы:

- для улучшения действующей или разработки новой системы мотивации персонала;
- для совершенствования отдельных областей политики управления персоналом.

¹ В экономической литературе часто применяется выражение «стоимость рабочей силы (Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. № 2. С. 46).

Мотивационный аудит заканчивается разработкой рекомендаций по изменению системы мотивации, или созданием новой системы и ее внедрением.

Таким образом, повышая эффективность управления мотивацией персонала, надо удостовериться, что система мотивации в организации действительно является системой, а отдельные ее части не противоречат друг другу.

4.6

АУДИТ УСЛОВИЙ И БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

Цель этого аудита — оценка правильности реализации и управления программ безопасности и здоровья в организации. Это направление связано с диагностикой условий рабочей обстановки, которые могут привести к подрыву здоровья работников. Такими последствиями могут стать заболевания как различных органов человека, так и психологические нарушения, стресс и депрессия.

Аудитор опирается на научно-обоснованные эргономические рекомендации, санитарные нормы, законодательные акты, производит сравнение производительности в различных условиях, выясняет восприятие своего рабочего места самими работниками.

Можно выделить три основных причины возникновения несчастных случаев — случайности, небезопасные условия труда и небезопасные действия.

Дополним этот список типичными проблемами здоровья работников: алкоголизм, наркомания, эмоциональные болезни и стрессы.

Так как случайности практически выходят за рамки управляемых факторов, подробнее остановимся на остальных причинах.

Опасные условия — это плохо подготовленное оборудование, опасная процедура, присутствие опасных химикатов, газов, излучения. Интенсивная и тяжелая работа, переутомление, шум, недостаточная освещенность, теснота, высокая температура также причины несчастных случаев и заболеваний.

Основная задача аудитора — обнаружение отклонений и нарушений правил и стандартов работы как работодателем, так и наемным работником.

К опасным условиям работы можно также отнести и само рабочее место, поскольку несчастные случаи и профессиональные заболевания у шахтера, крановщика, литейщика встречаются в несколько раз

чаще, чем у работников бухгалтерии, менеджеров того же предприятия.

К несчастным случаям вследствие переутомления может привести неудачное расписание работы, нарушающее биологический ритм человека. Известно, что несчастные случаи чаще происходят в ночные смены.

Психологический климат в сильной степени влияет на заболеваемость и возникновение несчастных случаев. Отсутствие стабильности, угроза сокращения, враждебные отношения, некомпетентный менеджмент, отсутствие перспектив роста нередко приводят к депрессии.

Опасные действия, причина которых сами работники, — главная причина несчастных случаев. Эксперты считают, что невозможно устранить несчастные случаи только сокращением опасных условий. Люди часто сами сознательно пренебрегают техникой безопасности и даже бравадируют этим, считая такое поведение частью профессионализма. Пренебрежение защитным обмундированием и оборудованием еще сильнее повышают степень опасности.

Исследования показывают, что есть люди, чаще других попадающих в разного рода «истории». Психологи считают, что склонность к несчастным случаям — это тип индивидуальности человека. Эксперты также считают, что склонность к несчастным случаям является ситуационной.

Опыт показывает, что возраст работника и стаж работы влияют на вероятность несчастного случая: такие случаи наиболее вероятны у работников моложе 30 лет и вероятность снижается после 50 лет. Зрение и визуальные навыки, недостаточность психомоторных и перцептуальных навыков, импульсивность также являются факторами влияния.

Особенности и черты характера работника могут быть сегодня идентифицированы определенными методами кадровой диагностики, например, тестированием.

Фирма может идентифицировать черты характера человека при отборе на должность, определяя таким образом склонность к несчастным случаям при определенной работе, например, путем психологического тестирования, испытания мускульной координации и визуальных навыков, оценки генетической восприимчивости к ядовитым и химическим веществам и т. д.

Все вышесказанное требует большого внимания со стороны менеджмента. Социально ответственные собственники и управляющие создают хорошие программы по обеспечению безопасности и здоро-

вья работников своих предприятий, делают безопасность и здоровье важными стратегическими задачами и добиваются их выполнения с неустанным вниманием. Успех таких программ требует поддержки и кооперации со стороны менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров. Важная роль в этом вопросе принадлежит профсоюзам, могущим оказывать давление на работодателей через коллективные соглашения в плане создания более эффективных программ. Высшее руководство должно поддерживать эти программы через адекватный бюджет.

Аудиторские исследования показывают, что фирмы имеют успешные программы безопасности там, где существует сильное чувство ответственности в вопросах безопасности со стороны управления.

Работа по таким программам может вестись в четырех направлениях:

- предупредительные мероприятия и подготовка условий работы;
- регулярные проверки и анализ;
- пропаганда и обучение;
- положительное стимулирование за безопасное выполнение работы.

Аудитор детально рассматривает эту программу и условия работы, чтобы ответить на вопросы:

- изучены ли работниками правила техники безопасности?
- используется ли защитное оборудование?
- существуют ли такие опасные факторы, которые можно было бы устранить путем перестройки условий труда?
- имеется ли потенциальная угроза здоровью работника на его рабочем месте?
- какие меры по страхованию от несчастных случаев предприняты?
- какие действия предприняты по произошедшим инцидентам?

Материалом для изучения аудитором служат периодические отчеты специалистов по безопасности, журналы фиксации инцидентов, опросы работников и менеджеров.

Кроме внутренних источников информации аудитор использует и внешние, например, журналы, специально посвященные вопросам безопасности, публикующие последние разработки в этой области. Затем аудитор рассчитывает показатели инцидентов в данной организации и сравнивает их со средними по отрасли и стране для определения качества безопасности.

Отдельно остановимся на нескольких серьезных проблемах, не столь подробно отраженных в литературе по российскому менедж-

менту. Западный менеджмент давно уделяет внимание решению проблем алкоголизма и наркомании, считая их наиболее распространенными среди проблем здоровья.

Влияние алкоголизма на работника и работу серьезно. И количество, и качество работы резко снижаются, поэтому распознавание алкоголика на работе важная задача менеджмента. Традиционными методами, используемыми во всех странах при решении этой проблемы, являются дисциплинарные меры, увольнения, внутрифирменные программы реабилитации, направление на лечение в специализированные медицинские учреждения.

Работники, попавшие в алкогольную или наркотическую зависимость, должны быть охвачены программой помощи.

Аудитор может задать серией вопросов типа:

- уведомят ли работники о политике фирмы в отношении употребления наркотиков?
- осуществляются ли программные действия по проверке на алкогольную и наркотическую зависимость по отношению к будущим или работающим служащим?
- что предпринимает фирма по отношению к работникам, добровольно обратившимся за помощью?
- получили ли менеджеры фирмы необходимую подготовку для распознавания этой проблемы?

Иногда проблемы алкоголизма и злоупотребления наркотиками следствие напряжения на работе. Связанные с работой факторы оказывают на человека столь сильное давление, что результатом может стать злоупотребление алкоголем или прием наркотиков.

Стрессы способствуют заболеваниям эндокринной, кардиососудистой, мускульной систем, а также сильно влияют на эмоции.

Исследования показывают, что стресс у работника дорого обходится фирме. Поэтому один из способов борьбы с этим явлением — определение стрессоров, которые к этому приводят (рис. 4.19).

Если стрессы причиняют вред работнику, его коллегам, всей фирме, то за них необходимо взяться серьезно. Большинство западных фирм сегодня пришли к пониманию необходимости управления стрессами с использованием программы управления стрессами как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации через изменение кадровой политики, структуре производства, требованиях и т. п. И здесь выводы независимой аудиторской экспертизы могут быть весьма полезными.

В процедуре аудита предусмотрена и самодиагностика, которую полезно проводить регулярно службам охраны труда фирмы.

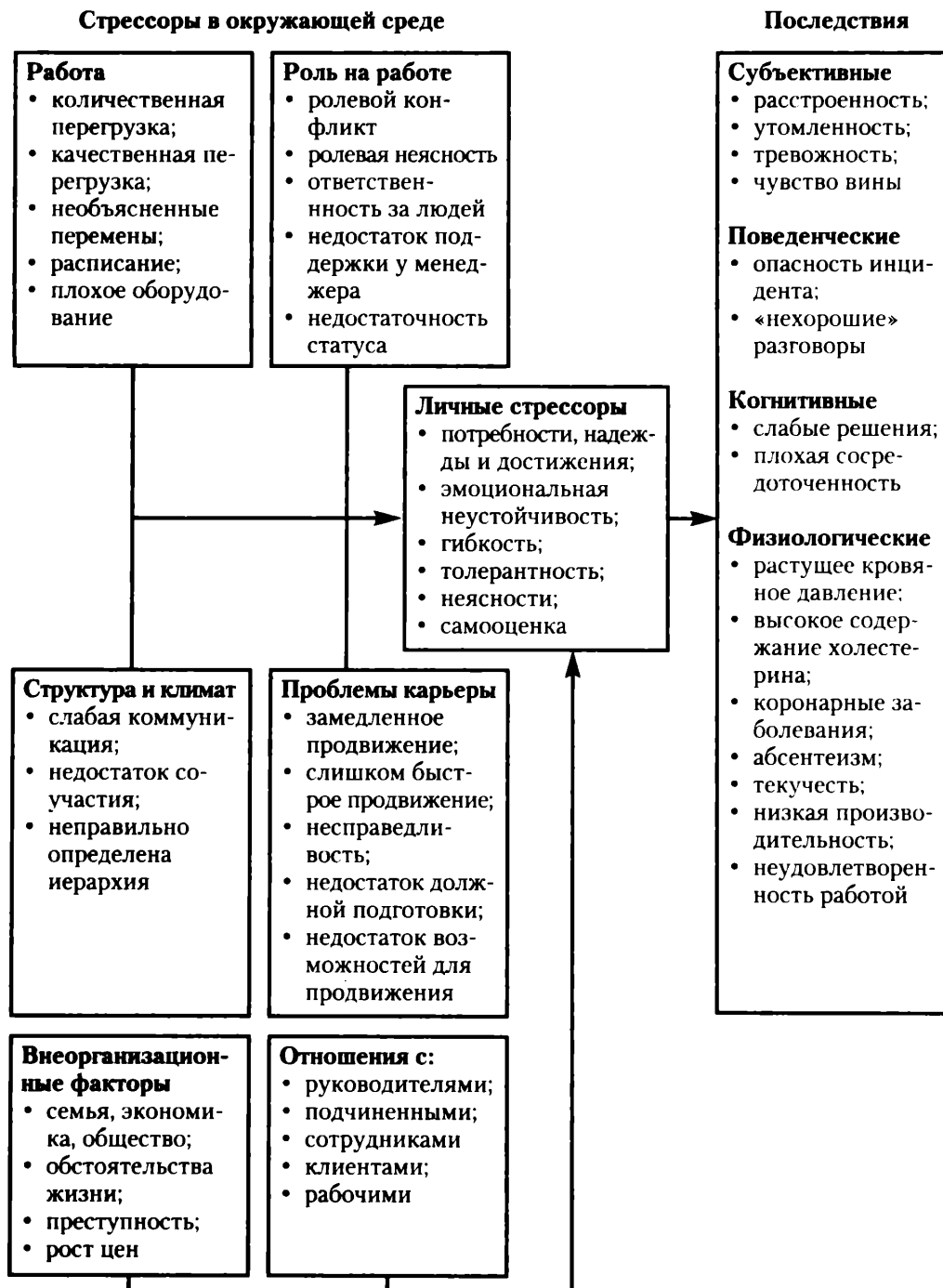


Рис. 4.19. Модель изучения стрессов на работе

Источник: Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 251.

Самодиагностика своих рабочих условий персоналом сводится к анализу своего рабочего места, чтобы аудитор мог судить по результатам этого анализа, кто и на каких рабочих местах испытывает наибольшее неудобство, подвергается наиболее опасному риску.

Самодиагностика соответствует пожеланиям персонала и таким образом приносит ему большее удовлетворение, чем то, которое он ожидает. Менеджментом по результатам самодиагностики могут быть предприняты предупредительные меры и реорганизации, тем более что они будут определены заинтересованными лицами.

Однако такое партисипативное мероприятие имеет некоторые ограничения, поскольку выводы персонала о вредности здоровью не всегда наиболее справедливы и объективны. Так, вред от шума и даже серьезная опасность глухоты широко недооцениваются рабочими, главным образом с наибольшим стажем. Звуковая обстановка часть многих профессий. Приспосабливаться к ней — доказательство профессионализма.

Аналогичное явление имеет место в «огненных» профессиях: «жара — это характеристика работы, ты не настоящий литейщик, если не умеешь ее выдержать».

Предприятия, опробовавшие метод самодиагностики рабочих мест, быстро оценили его достоинства и стали испытывать потребность пользоваться им для сбора и обсуждения полученной информации.

Аудит может проводиться в пять этапов.

1. Знакомство с предприятием (инвентаризация списка напряженных мест и нарушений в работе).
2. Анализ общей ситуации по отделам (сравнительное состояние секторов и выбор объектов для подробного исследования).
3. Разработка и распространение анкет на местах, которая поможет определить подробное состояние сектора и дать оценку.
4. Составление диагностического баланса сектора с целью выявить причины плохих рабочих условий.
5. Рекомендации к подготовке программы улучшения.

Руководство фирмы дает необходимые пояснения, советы по способам сбора информации, таблицы ввода информации, таблицы обработки и синтеза.

Например, на фазе анкетирования руководству фирмы могут быть заказаны сведения по следующим направлениям:

- содержание работы;
- рабочее место;
- организационное окружение;

- распределение работ;
- выполнение задач;
- оценка и продвижение персонала;
- общественные отношения;
- индивиды и группы;
- стиль руководства.

По каждому из них составляется анкета из десятка вопросов, адресованных работникам и их руководителям, в которых даны три варианта ответов. Ответы затем обобщаются в документе об оценке настоящего состояния.

Метод самодиагностики позволяет составить справочник, некую базу, известную наибольшему количеству людей, что может стать основой для составления программы развития.

Причастность рядовых исполнителей и руководителей производства к анализу и обсуждению проблем безопасности приводит к увеличению потребности больше знать, усиливает вовлеченность работников в дела организации и способствует воспитанию приверженности фирме.

4.7

АУДИТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Вторая половина XX в. характеризовалась нарастанием постиндустриальных тенденций в экономике ведущих стран мира. Поэтому теоретики постиндустриализма должны были перевести осмысление одного из основополагающих тезисов этой метатеории — о ведущей роли знаний в экономических и общественных отношениях информационного общества в практическую плоскость. Для этого потребовалось кардинальным образом поменять методологическую парадигму экономического мышления, в частности, по-новому переосмыслить такие понятия, как стоимость и капитал.

Этапной в этом отношении стала книга Тайичи Сакайя «Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего», вышедшая в 1985 г. в Японии. Он одним из первых объединил два понятия «знание» и «стоимость» — «стоимость, создаваемая знанием». Таким образом, экономика превращается в систему, функционирующую на основе обмена знаний и их взаимной оценки.

Современный американский и западноевропейский руководитель имеет в своем арсенале концепцию интеллектуального капитала, ко-

торая позволяет по-новому взглянуть на структуру ресурсов компании, следовательно, на управление ею. Понятие «интеллектуальный капитал» не только обрело теоретико-научный статус, но и переведено в практическую плоскость менеджмента.

В середине 1990-х гг. на западном рынке появились фирмы, построенные на основе новых управленческих схем и структур (например, структуры, разработанной специалистами Чикагской школы человеческого капитала¹). Они добивались успеха как в области повышения эффективности персонала, так и в сфере увеличения эффективности организации в целом. Более того, «эффективность по Парето»² у подобных фирм не работала: результат во многих случаях улучшался за счет ухудшения результатов по другим направлениям. Например, фирма, ухудшая экономические показатели, вкладывала деньги в персонал, а итоговый положительный результат превосходило все ожидания.

Центральная методологическая установка этого направления — объяснять экономические процессы на основе принципов поведения людей. Упор делается на количественном анализе и практической подтверждаемости результатов исследований.

Концепция Чикагской школы человеческого капитала предполагает, что вложение средств в персонал производится прежде всего ради повышения эффективности предприятия. Такие инвестиции, в том числе и в оптимизацию структуры, оцениваются как исключительно важные для предприятия. Стремление к строгому количественному анализу и получению практически значимых результатов с неизбежностью привело специалистов данного направления к использованию высокоточных компьютерных инструментов. Специалисты данного направления одними из первых стали широко применять прецедентные экспертные системы в работе с предприятиями.

В общем понимании *под интеллектуальным капиталом подразумевают сумму знаний и умений, а также опыт и квалификацию всех работников организации, обеспечивающих ее конкурентные возможности на рынке*. Результатом эффективного использования интел-

¹ Чикагская экономическая школа сформировалась в Чикагском университете в 1940–1950-е гг. Родоначальником этой школы является лауреат Нобелевской премии Милтон Фридмен. Основная доктрина — ограничение вмешательства государства в экономику. В сфере Чикагской экономической школы в 1970-х гг. сформировалась «теория человеческого капитала».

² Эффективность по Парето (эффективность распределения ресурсов): результат по любому направлению не может быть улучшен за счет ухудшения результатов по другим направлениям.

лектуального капитала выступает интеллектуальный продукт — результат мыслительной деятельности, включающий изобретения, открытия, патенты и иные объекты интеллектуальной деятельности. Поскольку объем интеллектуального продукта организации зависит от потенциальных возможностей и эффективности использования интеллектуального капитала, проблемы роста интеллектуальных ресурсов фирмы приобретают в настоящее время большое значение. Увеличение интеллектуального капитала возможно в рамках целенаправленной стратегии развития организации по подбору, привлечению и подготовке персонала, являющегося носителем интеллектуального капитала. Важным исходным моментом является возможная оценка интеллектуального капитала в стоимостных категориях.

При анализе интеллектуального капитала выделяют три его составляющие:

- «человеческий капитал»;
- «структурный капитал»;
- «потребительский капитал».

Человеческий капитал — часть сотрудников фирмы, способная к созданию и распространению инноваций. Его рост осуществляется за счет использования максимально возможного объема знаний сотрудников организации и увеличения числа сотрудников, владеющих знаниями, необходимыми фирме. *Человеческий капитал* — это совокупность знаний, практических навыков и творческих способностей работников компании, приложенных для выполнения текущих задач. Кроме того, составляющими человеческого капитала являются моральные ценности компании, культура труда и общий подход к делу.

Структурный капитал — система организации и обеспечения эффективной работы человеческого ресурса — включает базы знаний и базы данных, исследовательские лаборатории и другие компоненты, обеспечивающие проявление организационных способностей фирмы.

Потребительский капитал — сформированная система отношений с потребителями продукции данной организации, с поставщиками — характеризуется степенью предпочтения потребителей товаров и услуг только торговой марки данной компании и надежностью связей с поставщиками.

Существующая на сегодняшний день система финансового учета предполагает отражение в бухгалтерском балансе наряду с материальными и нематериальными активами, представляющих интеллектуальный продукт и деловую репутацию фирмы, но основная трудность связана со стоимостной оценкой интеллектуального капитала.

Попытки экономической оценки интеллектуального капитала осуществлялись экономистами многих стран¹. Существуют определенные наработанные методики, используемые многими компаниями в своей практической деятельности. Основным методом оценки интеллектуального капитала компании является разница между рыночной стоимостью акционерного капитала и текущей стоимостью основных фондов. Учитывая определенные факторы, влияющие на достоверность и надежность этого способа оценки, в ряде случаев используется «коэффициент Тобина», показывающий отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены.

Российская система финансового учета и отчетности предполагает учет нематериальных активов, в составе которых учитывается и деловая репутация организации, т. е. «цена фирмы», и отражает такие факторы, как удовлетворение потребительского спроса, хорошее управление, эффективность производства, хорошие отношения внутри коллектива, удачное местоположение и др. Деловая репутация определяется как превышение покупной цены имущества над оценочной (начальной) стоимостью. Вместе с тем практика продажи российских компаний показывает: лишь немногие фирмы продаются по стоимости, превышающей стоимость имеющихся материальных активов. Многие организации сталкиваются с такой проблемой, что инвесторы практически не вкладывают средства в предприятия с небольшими объемами материальных фондов. В связи с этим более привлекательными являются фирмы, наращивающие свою капитализацию, в том числе и за счет роста интеллектуального капитала. Основные факторы, определяющие рост интеллектуального капитала:

- формирование коллектива сотрудников, составляющих основу человеческого капитала организации путем систематического поиска, подбора, отбора, мотивации и стимулирования персонала фирмы;
- создание здорового морально-психологического климата в коллективе, т. е. создание среды, при которой у сотрудников организации появляется чувство своей полезности и удовлетворения от результатов своей деятельности, появляется стремление к взаимообучаемости и взаимозаменяемости в работе с клиентами;
- формирование банка знаний, включающего собственные исследования и разработки; накопленный опыт, знания и навыки работников в виде регламентов, методических разработок, руководящих материалов и т. д.; специфические наработки со смежниками; маркетинговые исследования и др.

¹ См., например: *Стюарт Т. Богатство от ума*. Минск: Парадокс, 1998.

- создание положительного имиджа и репутации компании путем рекламы и продвижения товарного знака и товарной марки, формирования бренда организации, обладающего рыночной стоимостью.

Вполне естественно, что основной составляющей интеллектуального капитала является человеческий капитал. Потеря ключевых сотрудников фирмы — это не простое увеличение текучести кадров, но в ряде случаев это потеря конкурентоспособности, снижение рыночной стоимости и возможное банкротство фирмы. На сегодняшний день управление персоналом — это не только область кадрового менеджмента, но и финансового, поскольку объем, состав и структура интеллектуального капитала и эффективность его использования составляют элементы финансовой устойчивости организации.

Общий аудит интеллектуального капитала¹

Общий аудит интеллектуального капитала подразумевает рассмотрение нематериальных активов компании, их документальное оформление, фиксирование состояния на текущий момент и, если возможно, подсчет их стоимости. При анализе работников обычно рассматривается образование каждого из них, а также проводится ряд психометрических тестов и тестов на тип личности с целью выявления потенциала каждого сотрудника. В результате выявляются индивиды, обладающие критическим мышлением, умеющие успешно продавать товары и услуги, демонстрирующие сноровку или склонность к командной работе.

Личность обладает гораздо большим набором ценных качеств, чем можно выявить с помощью разработанных тестов. Надлежит рассмотреть и права на интеллектуальную собственность, и все торговые марки, и ноу-хау. В итоге мы получим значительный объем сведений о нематериальных активах, что даст возможность определить количество работников с высшим образованием, количество людей со стажем работы в компании более десяти лет, количество обслуженных покупателей, зарегистрированных патентов, а также сумму, в которую обошлась их защита.

Образно говоря, все это поможет собрать статистику, играющую роль ценной информации. Проблема общего аудита состоит в том, что этот процесс может затянуться до бесконечности, поскольку мы имеем дело с нематериальными активами, более того, с людьми. Важ-

¹ При написании раздела использованы фрагменты из книги: *Брукинг Э. Интеллектуальный капитал*. СПб.: Питер, 2001.

но поэтому перед составлением собственно плана аудита определиться с конкретной целью его проведения.

Знание своего интеллектуального капитала – богатый источник информации об организации, имеющий особую ценность в следующих ситуациях:

- подтверждение способности организации достичь своих целей;
- планирование исследований и разработок;
- аккумуляция исходной информации для составления программ по реорганизации;
- постановка целей обучающих программ и программ подготовки для сотрудников организации;
- оценка стоимости предприятия;
- расширение границ корпоративной памяти.

Термин «аудит» всегда применялся в контексте бухгалтерии, имея задачей подтверждение того, что счета компании отражают достоверную и беспристрастную информацию о ее финансовом положении. При рассмотрении интеллектуального капитала термин «аудит» применяется в более широком контексте: выявление интеллектуального капитала компании, наблюдение за ним и управление им. Лица, занимающиеся аудитом бухгалтерских счетов, руководствуются конкретными директивами, помогающими им идентифицировать ценность некоторых активов. Стоимость земли и зданий зависит от местоположения, остаточная стоимость транспортных средств определяется сроком их эксплуатации, компьютеры оцениваются исходя из обозначенной даты выпуска с учетом принятой нормы амортизации. Обычного аудитора не интересует соответствие наличного парка автомашин нуждам организации по выполнению данной работы, равно как и прибыльность патента, которым владеет компания. Напротив, лицо, осуществляющее аудит интеллектуального капитала, очень даже заинтересовано в обнаружении такого сотрудника, чьи знания и умения используются не в полной мере.

Процесс аудита интеллектуального капитала направлен на поиск возможностей оптимального использования нематериальных активов. Логично вытекающий отсюда вопрос «Как узнать, что активы используются оптимальным образом?» допускает двоякий ответ. Во-первых, можно подойти к этому вопросу философски и потратить значительное время на поиск ответа, что не очень практично. Во-вторых, можно дать определение гипотетическому состоянию «оптимальное использование активов» в контексте организационных целей. Мы считаем такое состояние соответствующим наилучшему из возможных.

Состояние нематериальных активов в значительной мере влияет на эффективность работы компании.

Пример. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и подумайте, каким образом компания может провести желаемые изменения.

1. Компания намерена превратиться из сборщика компьютеров в предприятие с полным циклом производства. Для осуществления такого перехода руководство принимает решение о наделении сотрудников специфическими полномочиями, создав для этих целей среднее управленческое звено из личностей предпринимательского типа, умеющих организовать деловое сотрудничество, — что необходимо для деятельности компаний такого рода. Высшее руководство полагает, что предоставило персоналу полную свободу в проявлении инициативы, но желаемых перемен в поведении сотрудников не происходит. В чем вы видите причины возникшей проблемы.

2. Компания предоставляла некоторые услуги в течение пяти лет, формируя около 10% прибыли за счет повторных контрактов. Руководство намерено увеличить этот объем до 30% при одновременном сокращении затрат на продажи. Каким образом можно достичь поставленной цели?

3. Очень крупная производственная компания, выпускающая широкий диапазон электротоваров и бытовой техники, имеет четыре исследовательских лаборатории, регистрирующих совместными усилиями сотни патентов ежегодно. Было решено выяснить вклад одной из лабораторий в общую прибыль, приносимый непосредственно ее патентами. Эта сумма оказалась около 250 000 дол., тогда как защита патентов требует в два раза больших затрат. Что следует предпринять данной компании?

Каждая из приведенных ситуаций требует анализа интеллектуального капитала компании. Необходимо выяснить, насколько вообще этот капитал используется и может ли он способствовать осуществлению необходимых изменений.

В целом аудит интеллектуального капитала проводится, чтобы определить совокупность необходимых ресурсов для осуществления изменений и выявить те из них, в которых организация испытывает недостаток. Поскольку цель обычно известна, можно мысленно представить себе оптимальный набор активов, т. е. наилучшие ресурсы из возможных, независимо от осведомленности компании насчет их наличия.

Примером оптимальной совокупности активов могут послужить торговый знак и повторные сделки. *Торговый знак* характеризуется 100%-ным узнаванием, а *повторные сделки* охватывают 100% покупателей. Это означает: каждый, хотя бы один раз увидевший торговый знак, узнает его в дальнейшем, и каждый, хотя бы один раз сделавший покупку в этой компании, сделает это снова. Тот факт, что описываемое состояние может быть недостижимым для каждой компа-

нии, не играет решающей роли; мы просто формируем точку зрения, а также получаем средство измерения интеллектуального капитала в контексте поставленных целей.

Этапы аудита интеллектуального капитала

Существует множество точек зрения на процедуру рассмотрения нематериальных активов. Можно, к примеру, подсчитать количество сотрудников с высшим образованием или число зарегистрированных патентов. Но что это в действительности нам даст? Без четкого описания необходимых изменений или цели – совсем немного.

Выполнение следующих этапов обеспечит проведение аудита интеллектуального капитала на надлежащем уровне (рис. 4.20).

1. Описание желаемых превращений, целей, поля деятельности и ограничений.
2. Определение оптимальных параметров активов.
3. Присвоение параметрам верхних пороговых значений.
4. Выбор методов аудита.
5. Проведение аудита активов.
6. Документальное оформление ценности активов в базе знаний интеллектуального капитала.



Рис. 4.20. Процесс аудита интеллектуального капитала

Применение предлагаемой схемы весьма целесообразно при идентификации шагов по решению поставленной задачи. Каждый этап несет информационную нагрузку, поэтому схема иногда называется *диаграммой информационных потоков*. Каждый овал в диаграмме подразумевает процесс, а стрелки между окнами означают переход от данного процесса к следующему. Каждая выходящая из овала стрелка обязательно должна иметь название. Если вы затрудняетесь с названием выходящей стрелки, чтобы оно отличалось от входящего, тогда указанное вами в овале, возможно, не является процессом и должно быть пропущено. Кроме всего прочего, здесь и речи нет о контролирующих процессах, что означает рассмотрение сути вопроса на высоком уровне абстракции.

Процесс аудита интеллектуального капитала предполагает наличие некоего переходного состояния, ради которого и предпринимается в большинстве случаев сам аудит. Терминология, принятая в этом аудите, а также сам процесс подробнее рассматриваются ниже.

Документальное оформление процесса аудита

В процессе аудита получают огромный объем информации, который следует оформить документально и сохранить в электронном виде.

Формирование команды для проведения аудита интеллектуального капитала

Составление плана аудита интеллектуального капитала завершается созданием подходящей для этого команды. Специалистов, обладающих необходимыми навыками, можно отыскать и в самой компании, но можно воспользоваться и услугами сторонних консультантов. Для осуществления аудита требуются специалисты в шести различных областях (рис. 4.21):

- специалисты в области корпоративной стратегии;
- финансовые эксперты;
- специалисты в области человеческих ресурсов;
- аналитики в области знаний;
- эксперты в области интеллектуальной собственности;
- специалисты по маркетингу;

Обсудим роль каждого из них.

Специалисты по корпоративной стратегии. Специалисты по корпоративной стратегии необходимы для постановки целей и оказания



Рис. 4.21. Команда для проведения аудита интеллектуального капитала

содействия в определении наивысшей «планки», относительно которой будут измеряться активы. Они должны обладать способностью к видению общей картины, знаниями относительно целей организации и путей достижения этих целей.

Финансовые эксперты. Данные специалисты требуются для проведения финансовой оценки, однако они должны быть сведущи и в правовых аспектах интеллектуальной собственности, чтобы суметь правильно оценить эти активы.

Специалисты в области человеческих ресурсов. Специалистам в данной области надлежит профессионально протестировать и оценить его результаты. Их знания требуются и для выявления ключевых навыков, необходимых работникам для достижения организационных целей.

Аналитики в области знаний. Аналитики в области знаний необходимы для проведения работы с каждым из сотрудников по выявлению ключевых знаний, являющихся активами. Им надлежит составить план по выявлению знаний и реализовать его, а также проанализировать полученные результаты, чтобы идентифицировать различные типы знаний, требующиеся для выполнения отдельных задач.

Эксперты в области интеллектуальной собственности. Эксперты в этой области необходимы для оценки силы патентной и всех других форм защиты прав на интеллектуальную собственность. От них не

требуется быть юристами по патентному делу, скорее они должны разбираться в значимости закрепления за предприятием прав на тот или иной вид интеллектуальной собственности.

Команда по проведению аудита интеллектуального капитала должна рассматриваться как постоянная структура; при этом мультипрофессиональный принцип ее формирования позволит каждому члену команды со временем научиться друг у друга недостающим знаниям. В конце концов, организации требуются сотрудники, обладающие комплексом навыков из разных областей в разных сочетаниях. К примеру, специалисты в области маркетинга, интеллектуальной собственности и стратегического планирования или в области интеллектуальной собственности, финансов и корпоративной стратегии, или в области человеческих ресурсов, анализа знаний и стратегического планирования. Только тогда можно рассчитывать на формирование настоящего профессионала в области интеллектуального капитала.

Контрольный список вопросов по планированию аудита интеллектуального капитала:

- согласованы ли и оформлены документально основания для проведения аудита?
- кому поручается проведение аудита?
- ознакомлена ли команда с системой условных обозначений для документального оформления и представления полученных результатов?
- для кого предназначены результаты аудита?
- определены ли и согласованы показатели оптимального состояния активов?

Аудит интеллектуального капитала

После принятия решения о проведении аудита и разъяснения руководством причин такого решения пора приступать к активной фазе. Команда будет работать, придерживаясь последовательности действий, отраженной выше на рис. 4.19. Ниже рассматривается каждый из обозначенных элементов.

Описание желаемых превращений, целей, поля деятельности и ограничений. Превращение — это желаемое компанией изменение состояния. Примеры превращений:

- хотелось бы в следующем году достичь такой же прибыльности компании, как и в этом;
- хотелось бы сократить торговые издержки;

- компания должна обслуживать клиентов двадцать четыре часа в сутки.

Парадоксально, но оставаться на месте — это тоже превращение, поскольку, даже если компания намерена сохранить прежние позиции, изменяются время и рыночная среда.

Цели. Под целью в данном контексте подразумевается цель проведения аудита, и она должна быть выражена предельно конкретно. Можно, конечно, предпринять аудит интеллектуального капитала лишь для ревизии нематериальных активов, которыми компания располагает. Но этот процесс займет очень длительное время и окажется весьма сложным.

Процесс аудита можно начать и с определения исходной политики руководства в отношении интеллектуального капитала, но разумнее все же приступить к делу с постановки очень конкретной цели. Ниже приведены примеры таких целей:

- оценить возможность достижения корпоративных целей с использованием имеющихся ресурсов;
- подготовить компанию к выпуску акций;
- согласовать стратегию и активы для представления инвесторам;
- подготовиться к созданию службы корпоративного обучения;
- подготовиться к реорганизации;
- оценить потребность в создании или приобретении дополнительных активов.

Поле деятельности и ограничения. Идея проведения аудита интеллектуального капитала может поначалу показаться пугающей. Это происходит в силу бытующего представления о непосильной работе по аудиту интеллектуальной собственности, о сложности многочисленных глубинных интервью и тестирования каждого работника, клиента и поставщика. Однако работа по аудиту интеллектуального капитала не строится по принципу «Все или ничего». Для успешного решения проблемы следует избавиться от всего лишнего при рассмотрении. В самом деле, гораздо полезнее сосредоточиться на важных аспектах бизнеса или тех его сторонах, которые по каким-либо причинам не очень успешны. Если вы задались конкретным вопросом, ответ на который желаете получить в ходе исследования, проведение аудита упрощается, поскольку вы ясно представляете себе задачу. Для успешного решения задачи следует определить поле деятельности; именно тогда вы представите себе ясный контекст рассматриваемой проблемы и поймете, на каких активах и аспектах следует акцентировать внимание. Поле деятельности имеет ограничения, сужающие проблемную область.

Например, вам необходимо ответить на вопрос: «*За счет чего мы можем увеличить прибыль?*»

Существует множество ответов на поставленный вопрос, в частности, можно предложить ликвидировать действующую компанию и организовать новую, что бывает, однако, неприемлемым для генерального директора или инвесторов. Область проблемы уточняется ограничениями, дополняя вопросы следующим образом:

- за счет чего мы можем увеличить прибыль в течение шести месяцев?
- можем ли мы увеличить прибыль за счет нашей интеллектуальной собственности без расширения штата сотрудников?
- можем ли мы увеличить прибыль за счет существующих клиентов?

Определение набора оптимальных параметров активов

Параметр — одна из характеристик актива, и таковых для любого актива существует множество. Например, рыночный актив «База данных по клиентам» имеет параметры, представленные в табл. 4.17.

Таблица 4.17

Параметры актива «База данных по клиентам»

Актив: база данных по клиентам	
Параметры	Численность
	Повторные покупки
	Портрет покупателя
	Приверженность торговой марке

Крайне важно при проведении аудита сконцентрироваться только на относящихся к делу параметрах актива. Если цель аудита изучение приверженности торговой марке, то значимость других параметров, связанных с торговой маркой, возможно, не будет столь высока. Здесь действует принцип: «Отделите зерна от плевел». Совокупность параметров активов, подлежащих анализу в ходе аудита, называется *точкой зрения*.

Выбор метода аудита

Рассматриваемая группа методов позволяет определить текущее состояние параметра. Для разных параметров целесообразно приме-

в большинстве проектов исследователям не удавалось этого достичь. Итак, как только принято решение о проведении исследования или интервьюирования, важно определиться с ожидаемым результатом: что мы получим в ходе данного мероприятия — огромное количество информации или огромное количество *полезной* информации?

Методы оценки интеллектуальных активов

Интеллектуальная собственность порождается целым рядом факторов, среди которых и продуманность корпоративной стратегии, и страсть к изобретательству. Методы аудита интеллектуальной собственности включают анализ и рыночного спроса, и конкурентоспособности, и общего коэффициента окупаемости инвестиций, и достигнутых соглашений, и коэффициента окупаемости инвестиций в судебные тяжбы, и имеющихся знаний и умений, и поступающих платежей. Каждый из этих методов представлен в табл. 4.19.

Таблица 4.19

Методы оценки интеллектуальных активов

Интеллектуальные активы	Анализ рыночного спроса	Анализ конкурентоспособности	Анализ коэффициента окупаемости инвестиций	Анализ достигнутых соглашений	Анализ коэффициента окупаемости инвестиций в судебные тяжбы	Анализ знаний и умений	Анализ платежей
Патент	×	×	×	×	×	×	×
Авторское право	×	×	×	×	×	×	×
Права на дизайн	×	×	×	×	×	×	×
Производственные секреты	×	×	×	×	×	×	×
Товарные знаки	×	×	×	×	×	×	×
Знаки обслуживания	×	×	×	×	×	×	×

Методы оценки инфраструктурных активов

Методы оценки инфраструктурных активов очень разнообразны, поскольку инфраструктурные активы могут быть выражены как очень тонкими материями — например, философия управления, так и более осязаемыми — например, применение компьютерных систем (табл. 4.20).

Таблица 4.20

Методы оценки инфраструктурных активов

Инфраструктурные активы	Обзор текущего состояния	Определение коэффициента окупаемости инвестиций	Анализ соответствия корпоративным целям	Анализ дополнительной ценности	Интервьюирование клиентов	Интервьюирование сотрудников	Оценка стандартов
Философия управления	×		×	×	×	×	×
Корпоративная культура	×	×	×	×	×	×	
Управленческие процессы	×	×	×	×	×	×	×
Информационные • технологии • процессы	×	×	×	×	×	×	×
Отношения с финансовыми кругами	×	×	×	×	×	×	

Методы оценки человеческих активов

Как только слова «аттестация» или «оценка» звучат применительно к персоналу, страсти моментально накаляются до предела. Этот факт вызывает сожаление, и компании третьего тысячелетия должны изменить указанную негативную и бессмысленную ситуацию. Аудитор ИК может взять на вооружение несколько методов, включающих интервьюирование, тестирование и аттестацию, выявление знаний, самооценку, оценку руководителем, оценку коллегами и составление послужного списка (табл. 4.21).

Пример. Аудитор проверил результаты аттестации одной женщины, работающей кассиром в банке на условиях неполного рабочего дня в течение уже более десяти лет. Были установлены различные критерии оценки: порядок на рабочем месте, внешность, следование «процедуре приветствия» каждого клиента (улыбнуться, посмотреть клиенту в глаза, обратиться к нему по имени). Послужной список этой служащей был идеален: она заботилась о своем внешнем виде, еженедельно посещала парикмахерскую, была опрятно одета и так далее. Она любила свою работу и выбрала ее по причине природной общительности — для нее это была работа с людьми, с клиентами. К ее аттестационному документу прилагался хороший письменный отзыв о работе, однако аттестационная оценка оказалась весьма посредственной. Когда аудитор поинтересовал-

Таблица 4.21

Методы оценки человеческих активов

Человеческие активы	Интервьюирование	Тестирование и аттестация	Выявление знаний	Самооценка	Оценка руководителем	Оценка коллегами	Составление послужного списка
Образование	×						×
Профессиональная квалификация	×	×		×	×	×	
Связанные с работой знания	×		×	×	×	×	×
Профессиональный потенциал	×	×					
Тип личности	×	×					
Связанные с работой умения	×		×	×	×	×	×

ся, что, по ее мнению, нужно сделать для улучшения своего результата, она не смогла ответить — это никогда не обсуждалось. Служащая понятия не имела, что ей следует делать для получения только высших баллов. Более того, ее никогда не привлекали к обсуждению работы ее менеджера или кого-либо из ее коллег. Окольными путями аудитору удалось выяснить точку зрения менеджера, который заявил о невозможности получения высшего балла любым из работающих неполный рабочий день, поскольку это якобы плохо отразится на занятых на полную ставку. Парадоксальный вывод — она не получала хороших баллов за хорошую работу!

Интервьюирование

Проведение интервью с сотрудниками дает возможность узнать о характере и причинах их поведения, причинах их неудовлетворенности и т. д. Аудитору ИК предстоит найти равновесие между потребностями организации и потребностями отдельных работников. В некоторых компаниях предпочитают заранее подготовить список вопросов для обсуждения в ходе интервью. Самое трудное в этой ситуации — убедить все участвующие стороны во взаимовыгодности процесса, а не просто его роли как механизма отыскания подходящего кандидата для карьерного роста. Мы считаем работников ценным, но используемым не в полной мере активом. Здесь задача аудитора ИК сходна с задачей в ситуации с рыночными и инфраструктурными активами — помочь выявить и реализовать весь потенциал и все цен-

ные качества актива. Это подразумевает, что процесс следует начинать с осознания потенциального вклада сотрудника в работу компании, даже если его способности выходят за рамки задач, определяемых его должностью.

Тестирование и аттестация

Тестирование и аттестация — это методы, позволяющие получить более подробную информацию о сотрудниках и их потенциале. Ныне действует множество компаний по предоставлению услуг такого рода, могущих даже научить других премудростям тестирования. Разработано большое количество тестов на выявление различных личностных и профессиональных качеств и тому подобных характеристик. Само тестирование следует проводить квалифицированными сотрудниками, но многие компании предлагают также обучающие программы для организаций, желающих иметь собственного эксперта в подобных вопросах.

Результаты тестов лучше доводить до сведения сотрудников. Наиболее подходит для этого свободное обсуждение, поскольку в нем проявляется тот факт, что нет правых и неправых, хороших и плохих, а есть только мы в нашей данности. Аудитору ИК предстоит найти подтверждение тому, что работники используют все предоставленные возможности для внесения своего вклада в работу организации и что организация дает им широкий простор для проявления инициативы.

Выявление знаний

Выявление знаний — методика, отшлифованная в течение последнего двадцатилетия с целью фиксирования знаний индивида таким образом, чтобы их можно было передавать другим и в конечном итоге сохранять в базе знаний. За всем этим кроется идея воспроизведения человеческих знаний в областях, ранее не очень подходящих для их передачи по разным причинам: узкоспециализированного характера самих знаний, нахождения их в стадии исчезновения, применимости только во враждебной человеку (по неэлектронному механизму) среде, например в открытом космосе, токсичной среде или на больших глубинах. Общее название, присвоенное этой области — управление знаниями — пришло из сферы создания искусственного интеллекта. Человек, занимающийся выявлением знаний, обычно использует специальную терминологическую систему, которая ввос-

лествии способствует представлению этих знаний. Аудитору ИК надлежит выявить знания, носителями которых являются главные лица компании, и отыскать способ фиксирования и воспроизведения этих знаний таким образом, чтобы распространить их среди остальных работников. Условная схема процесса передачи знаний приведена на рис. 4.22.

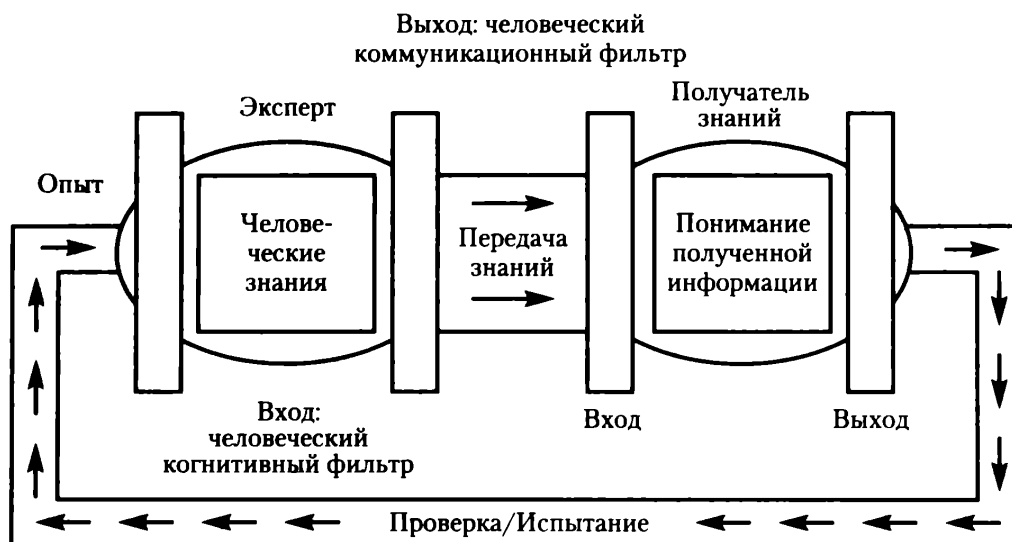


Рис. 4.22. Процесс передачи знаний

Самооценка

Процесс оценки работника должен быть сбалансирован, поэтому мы предлагаем триединый процесс: самооценку, оценку руководителем и, там где это уместно, оценку коллегами. Самооценка дает работнику возможность оценить собственные достижения в выполнении работы, причем оценочные критерии могут быть разработаны совместно с самим работником. Всему процессу следует придать демократичность, что должно соответствовать корпоративной культуре организации.

Оценка руководителем

За самооценкой следует оценка со стороны руководителя, формирующаяся в ходе беседы с сотрудником. Трудно переоценить значение правильно выбранного тона таких бесед. Успех компании треть-

его тысячелетия будет зависеть от способности превратить такие встречи в процедуру взаимного узнавания, а не просто односторонней оценки. Такие встречи дают возможность воспользоваться профессиональной оценкой как поводом для расширения сферы деятельности сотрудника в организации, а также помощи в реализации его потенциала.

Оценка коллегами

Оценка коллегами важна при работе сотрудников в командах, а демократичная корпоративная культура характеризуется именно таким принципом организации работ. Особое внимание следует уделить прогрессивному методу организации — исполнению должностных обязанностей на расстоянии, а также влиянию, оказываемому им на производительность, передачу информации и т. д. В некоторых компаниях предпочитают проводить анонимную оценку коллегами, в других — сообщают не только результат, но и его источник. Во многом это зависит от типа корпоративной культуры, но в любом случае отсутствие должного такта может стать источником неприятностей.

Составление послужного списка

Составление послужного списка всех работников — крайне увлекательное занятие, дающее положительные результаты. Аналогично затруднениям при составлении собственного резюме человеку бывает трудно признать, что он чему-то научился, да еще и поставить себе за это оценку. Помогите человеку, знакомому вам в течение многих лет, написать резюме, добавьте несколько завершающих штрихов сами и дайте ему прочитать окончательный вариант. Какова обычная реакция? «Не может быть, чтобы я все это сделал» или «Это не я». Затем обсудите все его возражения одно за другим, и в конце концов вы услышите: «О да, это действительно я!» Мы запрограммированы на низкую самооценку. Задача организации — утвердить в человеке веру в свои способности посредством аккумуляции сведений о его навыках, успехах и, конечно, ошибках. Мы предлагаем в тех же целях список утверждений, начинающихся со слов «Я могу»:

- я могу разработать рыночную стратегию;
- я могу разрабатывать кампании по исследованию рынка;
- я могу руководить международным проектом;
- я могу повысить свою значимость в глазах клиентов;
- я могу хорошо работать даже в условиях стресса и т. д.

Что делать, когда нет готового метода?

В первую очередь поищите схожую проблему в другой области и посмотрите, как она решается. Затем перенесите метод в свою область и проанализируйте возможность его применения. Если ответ отрицательный — создавайте свой метод. Проверьте его. Внесите исправления. Проверьте снова. Самое важное в этом процессе — четкое и последовательное фиксирование всего происходящего. Через некоторое время вы будете располагать портфелем методов, которые аудитор ИК сможет приспособлять к конкретной ситуации. Ни один из приведенных нами методов не является новым, некоторые просто представлены в необычном для них контексте. Поскольку аудит интеллектуального капитала — междисциплинарное мероприятие, целесообразно изобретать методы ради них самих — достаточно посмотреть по сторонам.

Аудит инновационного потенциала организации

В настоящее время переходу российской экономики на инновационный путь развития уделяется значительное внимание на уровне Правительства РФ и регионов. Это один из основных путей повышения уровня и качества жизни населения страны. Основой развития инновационной экономики является научно-технический потенциал организации, зависящий в значительной степени от потенциала персонала. Именно персонал — носитель инновационной активности — влияет на инновационный потенциал организации.

Сущность инновационного потенциала персонала организации заключается в совокупности свойств, возможностей, запасов ресурсов отдельного индивида, коллектива для осуществления инновационной деятельности в организации, которые реализуются или могут быть реализованы в условиях достигнутого уровня развития и управления организацией. Инновационный потенциал характеризуется степенью подготовленности работника в настоящий момент к участию в инновационной деятельности, его возможностями в долгосрочной перспективе с учетом уровня интеллектуального развития, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации. Он обладает гибкостью, находится в динамике, обусловленной многими факторами. Необходимо систематизировано подходить к исследованию инновационного потенциала персонала организации, что подразумевает рассмотрение его отдельных элементов — конкретных видов потенциалов.

Инновационный потенциал персонала — совокупность таких потенциалов, как:

- естественный — физическое, психическое здоровье, возраст;
- личностный — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, уровень общей культуры, эффективная социализация, коммуникативные способности;
- трудовой — образование, квалификация, энергичность, выносливость, чувство долга, самостоятельность, стремление хорошо работать, стремление к профессиональному росту, адаптивные способности;
- интеллектуальный — способности и склонности, наличие знаний, быстрота овладения знаниями, стремление к повышению уровня знаний, профессиональная компетентность, талант, стремление обмениваться опытом и идеями, критический склад ума, восприимчивость к новому;
- творческий — изобретательность, нестандартность мышления, способность создавать новшества;
- предпринимательский — инициативность, предприимчивость, способность прогнозировать риск.

В данном случае проявляется признак эмерджентности. Наличие комбинации этих элементов дает возможность персоналу заниматься инновационной деятельностью.

Итогом комбинации всех структурных составляющих инновационного потенциала персонала является его способность к реальному функционированию.

Ниже представлены сбалансированные показатели оценки основных элементов инновационного потенциала персонала организации.

Показатели расчета естественного потенциала персонала организации.

Удельный вес работников наиболее продуктивного возраста для инновационной деятельности (Y_1):

$$Y_1 = \frac{Ч_{пв}}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_{пв}$ — численность работников продуктивного возраста, чел.;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Уровень заболеваемости персонала в организации (Y_3):

$$Y_3 = \frac{Ч_{нб}}{Ч_{ср}},$$

где $Ч_{нб}$ — численность неболевших работников за период, чел.;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Показатели расчета личностного потенциала персонала организации.

Уровень трудовой дисциплины ($Y_{\text{тд}}$):

$$Y_{\text{тд}} = Ч_{\text{д}}/Ч_{\text{ср}},$$

где $Ч_{\text{д}}$ — численность работников, не нарушивших дисциплину, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Уровень вновь прибывших работников, успешно прошедших адаптацию ($Y_{\text{а}}$):

$$Y_{\text{а}} = Ч_{\text{уа}}/Ч_{\text{прр}},$$

где $Ч_{\text{уа}}$ — численность работников, успешно прошедших адаптацию в течение года со дня поступления на работу, чел.;

$Ч_{\text{прр}}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Уровень состояния социально-психологического климата в организации ($Y_{\text{спк}}$):

$$Y_{\text{спк}} = Ч_{\text{нук}}/Ч_{\text{ср}},$$

где $Ч_{\text{нук}}$ — число работников, не участвовавших в конфликтах, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Доля демократизма в принятии решений руководством организации ($D_{\text{д}}$):

$$D_{\text{д}} = Ч_{\text{р}}/Ч_{\text{о}},$$

где $Ч_{\text{р}}$ — число принимаемых решений коллегиально, шт.;

$Ч_{\text{о}}$ — общее число принимаемых решений, шт.

Уровень совпадения ценностей организации и личности работников организации ($Y_{\text{си}}$):

$$Y_{\text{си}} = Ч_{\text{рси}}/Ч_{\text{ср}},$$

где $Ч_{\text{рси}}$ — число работников, у которых ценности совпадают с ценностями организации, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Показатели расчета трудового потенциала персонала организации.

Уровень удовлетворенности работников организацией (Y_{yo}):

$$Y_{\text{yo}} = Ч_{\text{ур}}/Ч_{\text{ср}},$$

где $Ч_{\text{ур}}$ — число работников, удовлетворенных работой в организации, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность работников организации, чел.

Показатели расчета трудового потенциала персонала организации.

Уровень постоянности кадрового состава организации (Y_1):

$$Y_1 = \frac{Ч_{др}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{др}$ – число работников работающих в организации более двух лет, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников с высшим образованием в общей численности работников ($Y_{во}$):

$$Y_{во} = \frac{Ч_{во}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{во}$ – число работников с высшим образованием, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников со стажем работы по специальности ($Y_{рс}$):

$$Y_{рс} = \frac{Ч_{рс}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{рс}$ – число работников со стажем от 3 лет до 30 лет, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Показатели расчета интеллектуального потенциала персонала организации.

Удельный вес работников, имеющих образование по специальности ($Y_{со}$):

$$Y_{со} = \frac{Ч_{рсо}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{рсо}$ – число работников имеющих образование по специальности, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников, имеющих высокую квалификацию ($Y_{вк}$):

$$Y_{вк} = \frac{Ч_{вк}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{вк}$ – число работников, имеющих высокую квалификацию на уровне организации, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников, прошедших обучение по повышению квалификации ($Y_{пк}$):

$$Y_{пк} = \frac{Ч_{по}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{по}$ – число работников, прошедших обучение по повышению квалификации на уровне организации в течении периода, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Доля затрат на обучение персонала организации ($D_{зо}$):

$$D_{зо} = Z_o / Z_n,$$

где Z_o – затраты на обучение персонала, руб.;

Z_n – затраты на персонал, руб.

Уровень владения информационным технологиям и коммуникации работниками организации ($Y_{ит}$):

$$Y_{ит} = Ч_{рвит} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{рвит}$ – число работников, использующих информационные технологии на рабочем месте, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников, продолжающих обучение ($Y_{по}$):

$$Y_{по} = Ч_{по} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{по}$ – число работников, продолжающих обучение по специальности и смежным специальностям, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Удельный вес работников, имеющих широкий профессиональный профиль ($Y_{шпп}$):

$$Y_{шпп} = Ч_{шпп} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{шпп}$ – число работников, имеющих широкий профессиональный профиль, совмещающих профессию или способность их совмещать, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Показатели расчета творческого потенциала персонала организации.

Уровень рацпредложений и изобретений на работника организации ($Y_{рп}$):

$$Y_{рп} = Ч_{рп} / Ч_{ут},$$

где $Ч_{рп}$ – число рацпредложений, чел.;

$Ч_{ут}$ – число работников участвующих в творческих группах (занимающихся рацпредложениями, освоением новых технологий или новых методов работы), чел.

Уровень участия работников в творческих группах ($Y_{ут}$):

$$Y_{ут} = Ч_{ут} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{ут}$ – число работников, участвующих в творческих группах (занимающихся рацпредложениями, освоением новых технологий или новых методов работы), чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Доля затрат на стимулирование инновационной активности персонала организации ($D_{\text{з}}$):

$$D_{\text{з}} = Z_{\text{са}}/Z_{\text{п}},$$

где $Z_{\text{са}}$ – затраты на стимулирование инновационной активности персонала, руб.;

$Z_{\text{п}}$ – затраты на персонал, руб.

Показатели расчета предпринимательского потенциала персонала организации.

Удельный вес работников, занимающихся разработками инноваций для организации ($Y_{\text{ир}}$):

$$Y_{\text{ир}} = Ч_{\text{ир}}/Ч_{\text{ут}},$$

где $Ч_{\text{ир}}$ – число работников, участвующих в инновационных разработках, чел.;

$Ч_{\text{ут}}$ – число работников, участвующих в творческих группах (занимающихся рацпредложениями, освоением новых технологий или новых методов работы), чел.

Удельный вес работников, участвующих в профессиональных конкурсах ($Y_{\text{упк}}$):

$$Y_{\text{упк}} = Ч_{\text{упк}}/Ч_{\text{ср}},$$

где $Ч_{\text{упк}}$ – число работников, участвующих в профессиональных конкурсах, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Доля использования новых технологий в общем объеме технологий ($D_{\text{нт}}$):

$$D_{\text{нт}} = Ч_{\text{нт}}/Ч_{\text{т}},$$

где $Ч_{\text{нт}}$ – число новых технологий, шт.;

$Ч_{\text{т}}$ – число используемых технологий, шт.

Для достижения объективной оценки уровня ИППО вводятся весовые значения на уровне показателей, для их определения используется методика экспертных оценок с элементами теории нечетких множеств. По каждому из потенциалов определяется средневзвешенное арифметическое значение.

С целью решения задачи оценки ИППО используются элементы метода принятия решений на основе теории нечетких множеств, так как для этого необходимо оперировать качественными и количественными данными. Это позволяет принимать решение на основе нечеткой реляционной модели через выбор лучшей альтернативы

(в данном случае организации). На основании мнений экспертов создаются уровни принадлежности потенциалов в виде «высокий», «средний», «низкий». Используя данные уровней и количественное значение того или иного показателя, определяются уровни потенциалов в лингвистическом выражении. Экспертные предпочтения представлены с помощью нечетких чисел, имеющих функции принадлежности треугольного вида. Используя аддитивную свертку нечетких множеств, получаем оценки альтернатив, которые характеризуют ИППО. Они выражаются не только количественно, но и в виде нечеткой переменной: высокий, средний, низкий, а также в конкретном количественном значении ИППО. Данная система показателей позволяет количественно и качественно оценить ИППО.

4.8

АУДИТ ПЕРСОНАЛА В НЕУСТОЙЧИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА КРИЗИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В последние годы в российской экономике происходят значительные изменения, что приводит организации к неустойчивому состоянию. В качестве примера можно привести процессы, носящие название «слияние и поглощение», или Mergers and Acquisitions (M&A). В результате такого процесса образуется новая экономическая единица (новое юридическое лицо). Мотивы слияния могут быть самыми разнообразными — это и выживание, и защита от более крупных компаний, и диверсификация, и стремление к росту.

Оправданность проведения такой сделки определяется ростом ключевых показателей бизнеса после интеграции, причем ростом быстрым и опережающим по отношению к конкурентам, с минимальными потерями. От того, какой путь для интеграции выбирается, насколько правильно выбран актив, зависят показатели бизнеса в будущем.

Многолетние исследования проблем формирования трудового поведения работников и моделей кадровой политики в период изменений позволяют выделить ряд особенностей технологии кадрового аудита в трансформируемых организациях.

Можно выделить основополагающие принципы кадрового аудита (оперативности, объективности, учета стратегических целей организации, фрагментарности и открытости), а также систему факторов положительного и отрицательного влияния на диагностические процедуры кадрового менеджмента.

Оперативность аудита персонала определяется установленным заранее лимитом времени на организацию и проведение реорганизационных мероприятий. Фрагментарность, эпизодичность общей диагностики и оценки различных кадровых процессов обусловлена тем фактом, что службы персонала занимаются отдельными работниками (и отдельными кадровыми процессами в период преобразований) в основном по мере необходимости и в сочетании с общей бизнес-идеологией изменений. С этим связан и принцип учета стратегических целей организации.

Влияние уровня информированности работников о проводимых на предприятии преобразованиях на их трудовое поведение трудно переоценить. Принцип открытости важен не только при формировании кадровой политики, но и в процессе проведения диагностических мероприятий.

Факторы, способствующие эффективному проведению кадрового аудита:

- информированность персонала на всех этапах организационных преобразований;
- готовность персонала к кардинальным изменениям;
- наличие достоверной аналитической информации о персонале (перед началом изменений);
- наличие адекватной методики кадрового аудита.

Факторы, препятствующие эффективному кадровому аудиту:

- срочность проводимого аудита;
- отсутствие полной статистической информации о персонале;
- «вторичность» анализа человеческих ресурсов по сравнению с диагностикой других ресурсов;
- отсутствие единой методики проведения кадрового аудита;
- решающая поддержка высших (и заинтересованных) руководителей при проведении оценки персонала, что может отразиться на объективности.

На рис. 4.23 представлена общая схема проведения диагностики, построенная исходя из сформулированных принципов и желаемых направлений кадрового аудита в неустойчивый период жизнедеятельности организации.

Далее рассмотрим отдельные составляющие кадрового аудита. Трудовой (или кадровый) потенциал организации определяется совокупностью трудоспособных работников, которые могут производительно трудиться при наличии необходимых организационно-технических условий. Одним из основных направлений оценки кадрового потенциала является измерение уровня трудовой комфортности

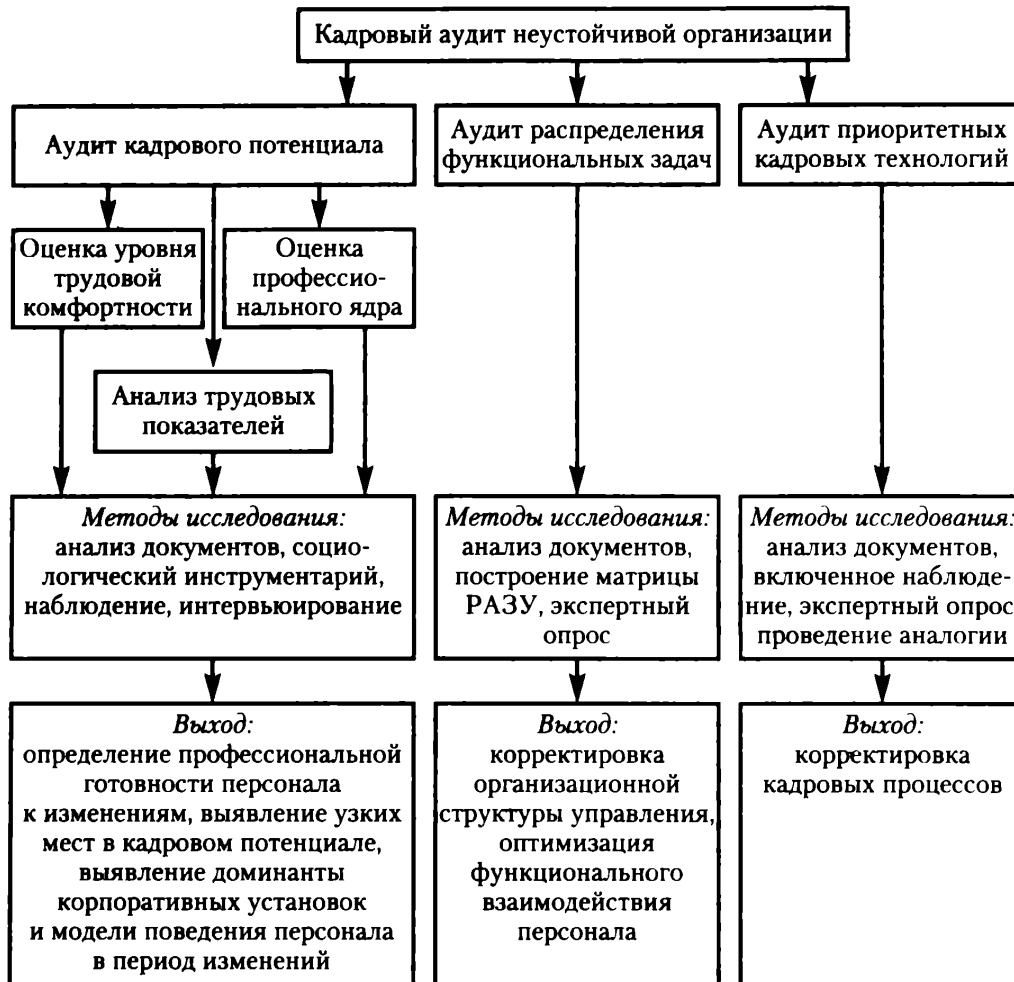


Рис. 4.23. Технология проведения кадрового аудита неустойчивых организационных систем

работников. Уровень трудовой комфортности оценим по следующим показателям:

- реакция персонала на изменения (внешняя и внутренняя готовность работников к преобразованиям);
- информированность персонала о целях и задачах изменений (противоположный показатель — асимметричность информации);
- наличие профессионального ядра (профессиональная подготовка большей части персонала к изменениям);
- влияние остаточного формального поля корпоративной культуры на доминирующую группу сотрудников в период организационных преобразований.

Выделим четыре варианта проявления реакции персонала на изменения: внешне- и внутренне-пассивный отклики на изменения (вариант поведения неконформизм); внешне- и внутренне-активный отклики на изменения (инициативная поддержка); внешне-пассивный и внутренне-активный (конформизм) и внешне-активный и внутренне-пассивный (ограниченная лояльность) отклики на проводимые предприятием преобразования (рис. 4.24).

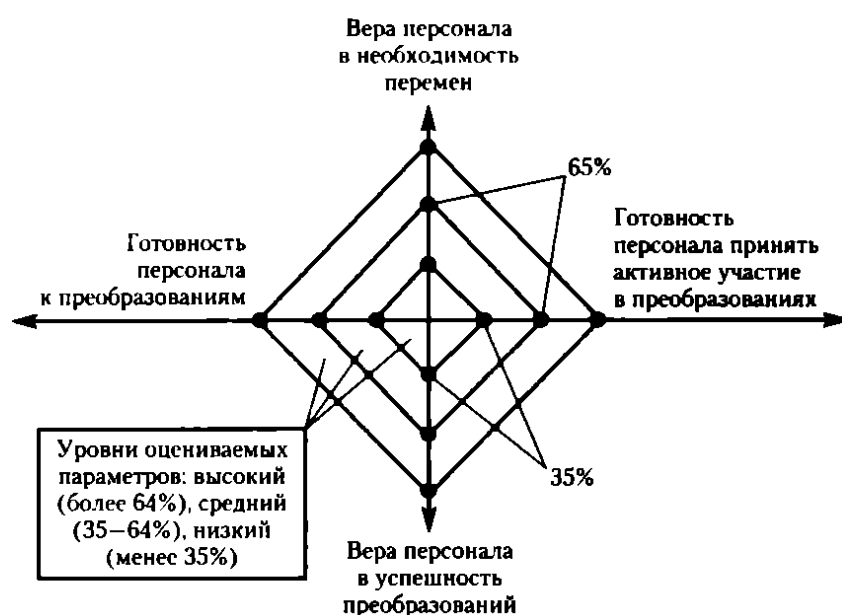


Рис. 4.24. Количественная оценка внешних и внутренних откликов персонала на организационные изменения

Уровень информированности персонала (в том числе руководителей среднего и низшего звена) о целях и задачах изменений можно оценить по 5-балльной шкале (уровень асимметричности информации — в обратном порядке).

Наличие профессионального ядра — важная составляющая кадрового потенциала. Чаще всего этот показатель может быть оценен с помощью непосредственных руководителей методом экспертной оценки. Другие методы (в частности, использование поэлементных оценочных форм) здесь вряд ли доступны, так как предполагают значительные затраты времени, что не соответствует принципам оперативности и фрагментарности. Результаты аттестаций персонала (если они осуществлялись в период организационных изменений или в недалеком

прошлом до начала изменений) имеют также решающее значение. Кроме того, профессиональная готовность персонала к изменениям очень тесно увязана с его эмоциональной реакцией. Метод сопоставления навыков сотрудника и ценностей организации играет важную роль при общей диагностике кадрового потенциала. Аудит профессионального ядра ориентирован в основном на 20% наиболее ценных работников (своеобразный кадровый резерв), без которых дальнейшая жизнедеятельность предприятия не имеет серьезных перспектив¹.

Определение профессионального ядра персонала в неустойчивых организациях может производиться с помощью экспертных оценок непосредственных руководителей с учетом недавно прошедших оценочных мероприятий (аттестаций) (табл. 4.22).

Таблица 4.22

Оценка профессионального ядра в неустойчивой организации

Руководители структурных подразделений должны определить	Результаты предыдущих аттестаций (оценок)
Каков удельный вес тех сотрудников, которых можно оценить как профессионально-грамотных для новых условий работы?	Положительные характеристики сотрудников в предшествующий изменениям период
Есть ли среди этих сотрудников люди, которые лояльно относятся к переменам и готовы работать с прежними усилиями в новых условиях?	Удельный вес лояльно настроенных сотрудников, которые готовы разделить с предприятием основные сложности и радости перемен
Каково процентное распределение профессионально-грамотных сотрудников по категориям персонала (руководители, специалисты, другие служащие)	Процент распределения профессионально-лояльных сотрудников по категориям персонала и структурным подразделениям

Остановимся на второй составляющей кадрового аудита — на диагностике структуры управления изменяющейся организации (рис. 4.25). Аудит организационной структуры может опираться на две группы показателей — статические и динамические. К статическим показателям относят число уровней иерархии, степень централизации функциональных задач, норму управляемости в отдельных звеньях структуры, степень автоматизации управленческого труда и др. Перечисленные показатели представляют собой поверхностные свой-

¹ См.: Солодова Н. Г. Методические подходы к проведению кадрового аудита в неустойчивых деловых организациях // Известия ИГЭА. 2005. № 3–4.

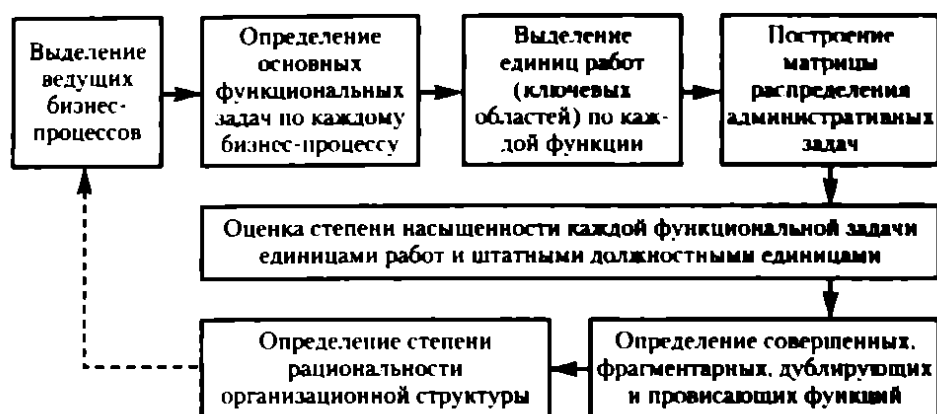


Рис. 4.25. Последовательность этапов аудита организационной структуры управления

ства структуры управления и носят описательный характер. Динамическими показателями являются показатели качества, оперативности, надежности и адаптивности принимаемых решений. Следует подвергать диагностике не только формальную иерархию функциональных взаимосвязей, но и неформальные структурные группы.

Аудит приоритетных процедур (технологий) может осуществляться фрагментарно, в зависимости от значимости для предприятия той или иной функции управления персоналом в изменяющихся условиях (табл. 4.23). Обобщенная оценка всех направлений организационно-кадрового аудита представлена в табл. 4.24.

Таблица 4.23

Направления аудита кадровых технологий

Кадровые процессы	Оцениваемые параметры	Особенности кадровых процессов в условиях нестабильности
Определение потребности в персонале	Методы расчета необходимой численности персонала по категориям работающих, их оперативность и обоснованность	Действует принцип минимизации численности и затрат на персонал
Наем и увольнение персонала	Процедуры отбора по ключевым должностям. Наличие программ добровольного увольнения, элементов аутплейсмента	Прием новых работников, как правило, ограничен или приостановлен

Окончание табл. 4.23

Кадровые процессы	Оцениваемые параметры	Особенности кадровых процессов в условиях нестабильности
Использование персонала	Показатели контроля работы персонала. Методы оценки персонала и определения профессионального ядра	Использование результатов оценки для выявления возможных кандидатов на увольнение
Развитие персонала	Принятая система обучения, переобучения, повышения квалификации сотрудников. Система должностного продвижения и формирования кадрового резерва	Ограничение использования принятых ранее форм обучения. Новые возможности продвижения для ряда сотрудников в связи со структурными изменениями
Мотивация персонала	Структура доходов работников, наличие неэффективных выплат. Система оплаты труда. Социальные программы	Действует принцип «отодвинутого» вознаграждения. Дополнительные денежные выплаты и социальные мероприятия ограничены
Правовое и информационное обеспечение	Соблюдение законодательных норм в сфере труда. Механизм информационной поддержки преобразований (система информирования персонала о задачах и ходе изменений)	Связано со всеми кадровыми процессами, является одним из критериев их реализации

Таблица 4.24

Совокупные результаты организационно-кадрового аудита предприятия

Направления аудита	Результат	Окончательная оценка
Кадровый потенциал	Высокий уровень трудовой комфортности, модели поведения: инициативная поддержка или конформизм, наличие профессионального ядра	Высокий
	Средний уровень трудовой комфортности, модели поведения: конформизм или профессиональная пассивность, профессиональное ядро сохранено частично	Достаточный по ключевым должностям

Окончание табл. 4.24

Направления аудита	Результат	Окончательная оценка
	Низкий уровень трудовой комфортности, модели поведения: профессиональная пассивность или неконформизм, отсутствие профессионального ядра	Недостаточный
Структура, функциональное взаимодействие персонала	Отсутствие фрагментарных, дублирующих или провисающих функциональных задач, соответствие количества ключевых функций числу должностных единиц, соответствие структуры предприятия его целям и задачам	Рациональное функциональное взаимодействие, рациональная организационная структура
	Наличие незначительного числа фрагментарных, дублирующих или провисающих функциональных задач, неполное соответствие количества ключевых функций числу должностных единиц, неполное соответствие структуры предприятия бизнес-стратегии	Требуется корректировка организационной структуры и функционального взаимодействия персонала
	Наличие значительного числа фрагментарных, дублирующих или провисающих функциональных задач, резкое несоответствие количества ключевых функций числу должностных единиц, отсутствие необходимых структурных элементов	Требуется существенные изменения, оптимизация функционального взаимодействия
Кадровые технологии	По приоритетным процессам отвечают современным требованиям и целям предприятия	Приемлемый уровень
	По некоторым приоритетным процессам отвечают современным требованиям и целям предприятия	Требуют корректировки
	В основном не отвечают современным требованиям и целям предприятия	Требуют существенных изменений

Диагностические процедуры по аудиту кадрового потенциала и определение уровня трудовой комфортности работников следует проводить как на начальной, так и на последующих стадиях преобразований. Аудит распределения функциональных задач и кадровых процессов достаточно провести один раз, прежде чем формиро-

вать новую кадровую стратегию предприятия в изменяющихся условиях.

Аудит персонала, особенно проводимый в условиях изменений или кризиса (рис. 4.26), направлен в первую очередь на диагностику и оценку руководителей и работы его команды.

Формирование стратегии предприятия включает:

- оценку существующей (будущей) потребности в компетентности персонала;
- выявление и оценку сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия – активный и пассивный);

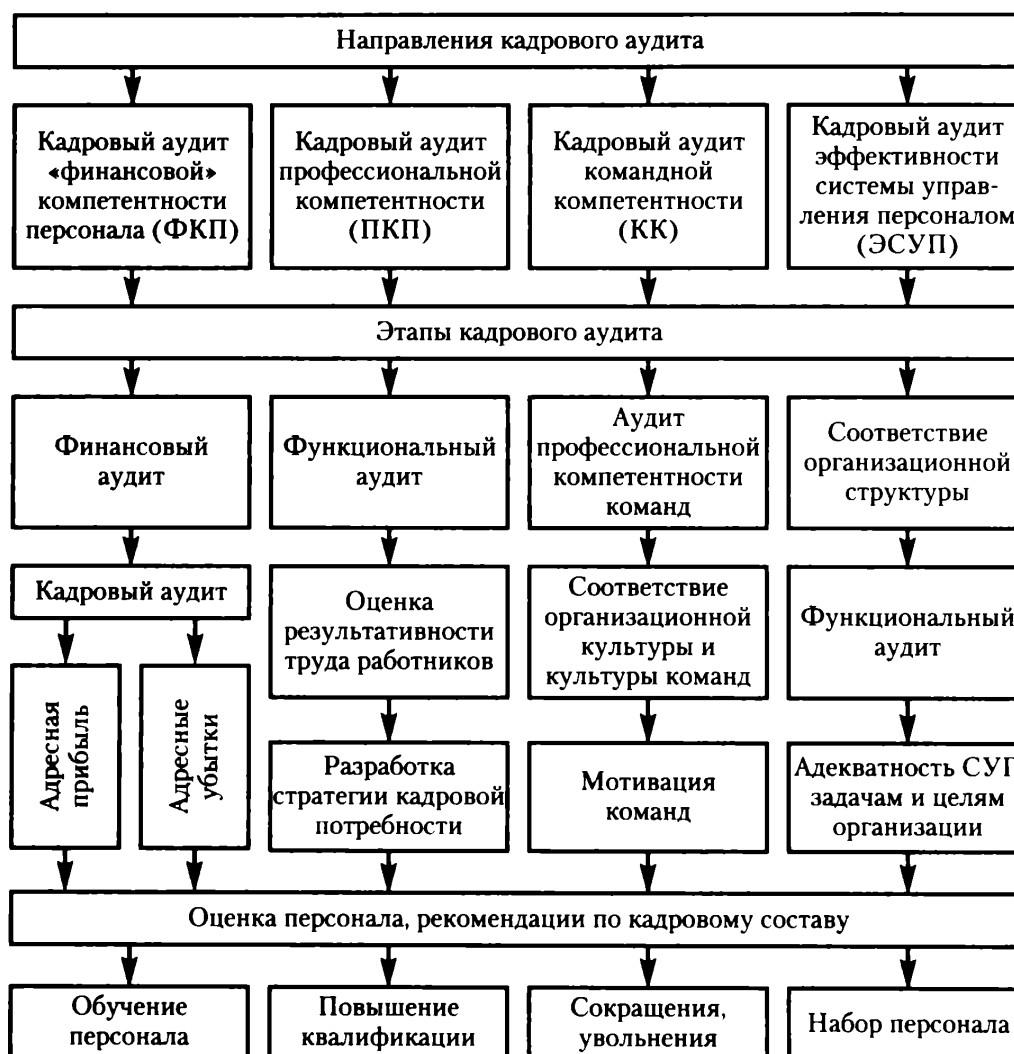


Рис. 4.26. Направления и этапы кадрового аудита кризисного предприятия

- установление разрыва в уровнях компетентности – потребной и существующей;

- построение плана устранения указанного разрыва в уровнях компетентности, в том числе: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально – на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной (договорной) основе специалистов и рабочих; сотрудничество с другими фирмами в целях увеличения кадрового потенциала;

- выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Проектирование, организация и реализация деятельности, обеспечивающей профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы. В случае неудачи стратегия должна быть переформулирована;

- использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются на практике, они могут быть быстро утрачены работниками. Контроль за этой фразой реализации стратегии позволяет уточнить дальнейшие направления совершенствования кадрового потенциала предприятия. Критически важными для поддержания устойчивости предприятия является сохранение тех элементов кадрового потенциала, без которых фирма лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке (особенно связанных с успешным взаимодействием его функциональных подразделений), а также предотвращение создания ненужных его элементов.

Основные направления кадрового аудита на кризисном предприятии представлены в табл. 4.25.

В рамках выделенных направлений аудита персонала могут быть использованы стандартные и уникальные процедуры кадровой работы (табл. 4.26).

Таблица 4.25

Основные направления кадрового аудита на кризисном предприятии

Этапы	Объекты кадровой работы	
	управленческая команда	руководитель
Создание структуры	Определенность функциональной структуры управления. Адекватность задачам и условиям деятельности. Организационная культура. Управленческая форма	
Планирование потребности в кадрах	Оценка «наполненности организационной структуры кадрами» и перспективной потребности	Прогноз кадровой потребности по должностям (исходя из 2 и 6)
Институционализация деятельности	Закрепленность в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальных деятельностей, места в организационной структуре, схем взаимодействия с коллегами	
Набор (отбор) персонала	Наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду	Наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу
Обучение	Осознание проблем в деятельности группы. Оценка потенциала развития группы в целом	Осознание проблем в деятельности персонала. Оценка потенциала развития
Оценка	Сбалансированность по качественному составу. Оснащенность средствами групповой работы (в том числе разрешения конфликтов). Определенность управленческой команды	Степень соответствия требованиям деятельности (психологического, профессионального, физиологического). Степень удовлетворенности работой и включенности в команду. Прогноз профессионального роста и соответствия

Окончание табл. 4.25

Этапы	Объекты кадровой работы	
	управленческая команда	руководитель
Стимулирование труда	Наличие эффективных форм оплаты и поощрения	Оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда. Владение эффективными схемами оплаты труда (своего и сотрудников)
Продвижение	Наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу	Сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры. Знание альтернативных мест работы и содержание деятельности

Таблица 4.26

Кадровый аудит в условиях кризиса

Мероприятие	Запрашиваемые документы	Формат отчета
Оценка организационной структуры и численности	Положение об организационной структуре. Штатное расписание. Отчет по вакансиям	Сравнительный анализ с аналогичными подразделениями других предприятий в данном сегменте рынка
Оценка систем мотивации	Положение о выплате премий и бонусов. Ведомости зарплат ключевых сотрудников (линейных и топ-менеджеров. Социальные компенсации	Общая аналитическая справка
Оценка кадрового делопроизводства	Программное обеспечение. Журналы регистрации. Должностные инструкции и положения о подразделениях. Текущие обязательства по сокращениям. Отчеты в госорганы	Перечень необходимых мероприятий по стандартизации делопроизводства и оптимизированные трудовые затраты на их выполнение
Оценка кадрового потенциала	Программы обучения и развития. Бюджет. Графики аттестаций и технологии. Личные дела линейных менеджеров	Общая аналитическая справка

Окончание табл. 4.26

Мероприятие	Запрашиваемые документы	Формат отчета
Оценка состояния трудовой дисциплины	Контроль рабочего времени — приход-уход (журналы, графики, табели). Регистрация отпусков — графики и системы отчетности. Больничные листы	Перечень необходимых мероприятий по стандартизации найма и работы с кадровыми агентствами
Оценка систем рекрутинга	Текучесть кадров в динамике за календарный год по подразделениям. Форма заявки на подбор. Форма анкеты кандидата. Алгоритм подбора и утверждения в должности. Плановый бюджет на рекламу и работу с кадровыми агентствами	
Оценка корпоративной культуры	План корпоративных мероприятий, отчет о проведенных мероприятиях. Бюджет	Общая аналитическая справка.

4.9

АУДИТ РАБОТЫ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель данного аудита — оценка издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности в соотнесении с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами других организаций и с целями организации.

Оценка деятельности кадровых служб — это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом: качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская и трудовая дисциплина, текучесть кадров.

Приведем наиболее важные виды деятельности службы управления персоналом¹ и критерии, которые можно рассматривать индикаторами деятельности этих служб.

¹ См.: Лобанов А. А., Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1985.

Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом:

- советы и консультации менеджерам по выявлению и решению проблем, связанных с персоналом;
- доведение до менеджеров общей философии, юридического смысла и стратегии, связанных с трудовыми отношениями;
- советы и консультации менеджерам в области трудовых отношений;
- обеспечение последовательных и взвешенных взаимоотношений со всеми работниками предприятия;
- осуществление контроля над рассмотрением жалоб;
- советы и консультации менеджерам по штатной политике и связанным с ней проблемам;
- координация процедур, связанных с набором персонала;
- доведение до менеджеров программ оплаты труда и вознаграждений менеджеров относительно правового смысла практики зарплаты;
- регистрация и доведение до служащих программ вознаграждений;
- разрешение проблем, связанных с вознаграждениями;
- назначение пособий (компенсации, пенсии и т. д.);
- помощь и консультации руководству в решении проблем оплаты;
- хранение и систематизация кадровой документации;
- обеспечение соответствия с законодательством по вопросам найма;
- разъяснение основных направлений и целей кадровых программ и кадровой политики фирмы;
- обсуждение с руководством практических вопросов осуществления этих программ.

Ниже приведены основные критерии оценки эффективности работы отделов управления персоналом.

Субъективные критерии:

- степень сотрудничества служб с отделом управления персоналом;
- мнение линейных менеджеров об эффективности отдела;
- готовность к сотрудничеству со всеми работниками при решении проблем и разъяснении политики фирмы;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота и эффективность реакций на адресуемые отделу запросы;
- оценка качества услуг, оказываемых отделом другим подразделениям фирмы;

- оценка качества информации и советов, выдаваемых отделом высшему руководству.
- удовлетворенность либо неудовлетворенность клиентов-менеджеров и работников.

Объективные критерии:

- в какой степени отдел реализует стратегию поддержки планов руководства в отношении людских ресурсов;
- положительные действия по достижению целей;
- среднее время выполнения заявок, требований;
- отношение бюджета отдела к численности обслуживаемого персонала.

Оценка эффективности отдельных программ управления персоналом базируется на определении, насколько хорошо чувствует себя фирма в достижении своих целей и выполнении соответствующих задач. Оценка служит объединяющей силой, фокусирующей внимание на решающих в данном случае аспектах. Это качество выполнения работы, удовлетворенность работников, текучесть и прогулы (табл. 4.27).

Таблица 4.27

Пример разработки системы ключевых показателей эффективности

Стратегическая цель компании	Стать привлекательной для инвесторов и выйти на мировой рынок
Бизнес-задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Повысить выработку до уровня, сопоставимого с мировым. • Улучшить качество продукции. • Повысить индивидуальную производительность. • Повысить эффективность организационных процессов
Задачи службы персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизировать структуру и численность персонала. • Внедрить эффективную систему оплаты и стимулирования труда. • Обеспечить предприятие квалифицированными управленческими кадрами

Критерии оценки могут быть сгруппированы следующим образом.

1. *Собственно экономическая эффективность:*
 - показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);
 - стоимость оцениваемой программы на одного работника.
2. *Показатели степени соответствия.*

3. Степень удовлетворенности работников:

- удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);
- удовлетворенность работника своей работой.

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

- текучесть кадров;
- абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;
- брак (например, по причине плохого качества продукции);
- прочие показатели качества труда;
- частота заявок о переводе на другие работы;
- количество жалоб;
- безопасность труда и количество несчастных случаев.

Каждый из перечисленных выше показателей и их комбинация в целом выражают эффективность соответствующих мер. Для оценки достаточности достигаемых результатов их сопоставляют с заранее заданными целями. Например:

- уменьшить издержки на персонал на 3%;
- снизить абсентеизм на 2%;
- повысить индекс удовлетворенности на 5% в сравнении с прошлым годом (по результатам опроса мнений работников).

Показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами характеризуют качество, полноту, доверенность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы организации в целом. Процедура такой оценки представлена на рис. 4.27.

Расчет эффективности различных мероприятий по развитию человеческих ресурсов, можно осуществить по формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi - K \times \mathcal{Z},$$

где Π – балансовая прибыль организации за отчетный период;

K – коэффициент эффективности;

\mathcal{Z} – фактические затраты на развитие человеческих ресурсов в отчетный период.

Величина коэффициента эффективности определяется руководством организации исходя из поставленных целей перед программами развития человеческих ресурсов, например, время окупаемости затрат.

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражали долю рассматриваемого мероприятия в общих затратах. Показателем экономической

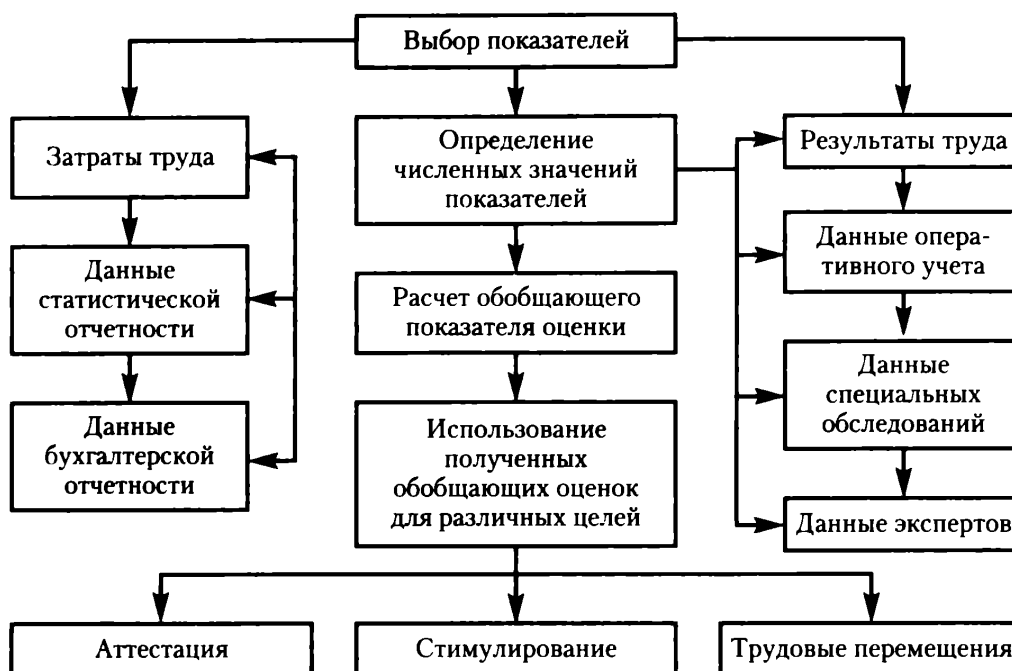


Рис. 4.27. Процедура оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации

эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат.

Экономическая эффективность обучения и тренинга определяется соотношением суммарных затрат на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности организации, увеличения ее потенциала, снижения уровня риска ее функционирования.

Динамическая эффективность характеризует динамику балансовой прибыли при изменении затрат на развитие человеческих ресурсов на 1 тыс. руб. и рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi_t - \Pi_0}{Z_t - Z_0} \times \frac{Z_0}{\Pi_0},$$

где Π_t и Π_0 — балансовая прибыль в отчетном и базисном году соответственно;

Z_t и Z_0 — затраты на развитие человеческих ресурсов в отчетном и базисном году соответственно.

Частными показателями экономической эффективности программ по развитию человеческих ресурсов могут служить:

- производительность труда P_T :

$$P_T = O_y / Ч_{ср},$$

где O_y — объем услуг;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность;

- текучесть кадров T :

$$T = Ч_{ув} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{ув}$ — численность уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения дисциплины;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность.

Частные показатели социальной эффективности управления человеческими ресурсами включают следующие характеристики:

- реализация кадрового потенциала работников;
- функциональное состояние организма работника — здоровье, работоспособность и др.;
- реализация системы стандартов по технике безопасности и санитарно-техническим требованиям;
- соблюдение эстетических, психофизиологических и эргономических требований при проектировании рабочих мест.

Некоторые из наиболее часто употребляемых подходов к оценке функционирования кадровых служб могут быть рассмотрены иначе. Аудитор составляет вопросник, включающий список важнейших видов кадровой деятельности, которые должны выполняться. Вопросник содержит пункты, определяющие, выполняются ли существующие кадровые предписания и политика предприятия. Пункты списка обычно группируются по направлениям кадровой деятельности, таким, как планирование найма, безопасность и т. п. Ниже приведен пример ряда пунктов такого вопросника.

Использование вопросников дает некоторые преимущества, по управлению с неформальным подходом, но все же это слишком простой подход к оценкам. Кроме того, хотя вопросники несложно подготовить, их трудно иногда интерпретировать. Так, три отрицательных результата в одной группе вопросов могут быть не равны трем другим, ибо одни виды деятельности могут быть важнее других. Игнорирование каких-то юридических требований гораздо более серьезно, чем отсутствие рождественского праздника в фирме и т. п.

Кроме того, аудитор часто использует формальные оценочные методы, базирующиеся на статистических данных, и подвергает их ана-

**Вопросник оценки кадровой деятельности
(сценарий «Интервью с менеджером»)**

1. Что Вы можете сказать о целях Вашего предприятия?
2. Как Вам видится, что относится к главным обязанностям менеджеров?
3. Произошли ли в них какие-либо изменения за последние несколько лет?
4. Существуют ли такие обязанности менеджеров, связанные с персоналом, которые, по Вашему мнению, необходимо выполнять лучше?
5. Не могли бы Вы рассказать о каких-то положительных моментах в трудовых отношениях на данном предприятии?
6. Считаете ли Вы, что на предприятии существуют какие-то важные проблемы или трудности? Их причины? Как широко они распространены? Меры по их исправлению?
7. Имеете ли Вы какие-то цели на этот год, связанные с персоналом?
8. Вообще, насколько хорошо, по Вашему мнению, УП-департамент делает свое дело? Каковы те изменения, которые следует произвести?

Отношения на предприятии

9. Какого рода меры Вы желали бы осуществить в связи со сложившимися отношениями? Существует ли давление на работников? Какова их реакция на давление?
10. Каков Ваш вклад в формирование человеческих отношений на фирме? Поощряете ли Вы подчиненных к сотрудничеству? Каково Ваше личное участие в этом?

Безопасность, санитария

11. Кто несет ответственность за безопасность на Вашем участке? Роль руководителей групп?
12. Что Вы делаете ради безопасности? В чем состоят постоянные действия? Каковы достигнутые результаты?
13. Имеете ли Вы связанные с безопасностью проблемы? Их причины? Средства противодействия? Насколько широко они распространены?
14. Чем занимается специалист в данных вопросах? Насколько его деятельность способна помочь? Что еще он должен сделать?
15. Имеете ли Вы какие-либо комментарии или предложения относительно безопасности?
16. Нет ли у Вас каких-либо комментариев относительно медпункта? Типов предлагаемых услуг? Вежливости?

Формы общения работников (коммуникации)

17. Каким образом Вы доводите информацию до своих работников? Какова Ваша обычная коммуникативная деятельность? Частные проблемы?

18. Как Вы получаете информацию от подчиненных? Ее каналы и методы? Насколько постоянно используете Вы эти каналы? Показывает ли руководитель заинтересованность в ней? Обеспечивает ли Вас информацией служба управления персоналом?

19. Помогает ли эта служба улучшить систему коммуникации на предприятии? Какая помощь здесь требуется? Характер обеспечиваемой поддержки?

20. Помогает ли эта служба лично Вам справиться с проблемами коммуникации?

Имеющиеся каналы коммуникации

21. Какие требуются улучшения в этой области?

22. Есть ли какие-либо еще комментарии? Какие-либо изменения или улучшения, которые Вы особенно хотели бы увидеть?

Кадровое планирование

23. Есть ли у Вас какие-либо планы на будущее по удовлетворению кадровых потребностей Вашего подразделения? Насколько далеко в будущее устремлены эти планы?

24. Что делает Ваш руководитель для планирования будущих кадровых потребностей? Как эти планы соотносятся с Вашими собственными?

25. Какую роль играет служба управления персоналом в планировании будущих кадровых потребностей? Вашего участка работы? Предприятия?

Обучение и профессиональный рост

26. Как производится обучение работников в Вашем подразделении? Кто его производит? Процедуры?

27. Какие изменения или улучшения, по Вашему мнению, следует ввести в процессе тренинга работников? Почему?

28. Какие изменения или улучшения, по Вашему мнению, требуются в отношении объемов и видов формального (классного) обучения? Почему?

29. Работаете ли Вы со своими подчиненными над улучшением их текущего мастерства? Ваши действия? Реакция работника? Результаты? Требуемые улучшения?

30. Работаете ли Вы вместе с подчиненными на предприятии над планами на будущее? Оценки? Ваши действия? Реакция работников? Результаты? Требуемые улучшения?

31. Что делает служба управления персоналом для того, чтобы помочь в решении Ваших учебных проблем?

32. Есть ли какие-либо еще комментарии по данному вопросу?

Практика управления персоналом

33. Каким образом поступают новые работники в Вашу рабочую группу? Через какие процедуры? Каким образом принимаются решения?

Участие в этом службы управления персоналом? Требуемые изменения и основания для них? Перемещения?

34. Как осуществляются повышения и понижения работников?

35. Как осуществляются перемещения кадров в Ваше подразделение или из него?

36. Есть ли у Вас проблемы с увольнениями? (Характер проблем? Возможные решения? Вклад кадровой службы?)

37. Как Вы используете назначения «испытательных сроков»? (Продолжительность этого периода? Позиция профсоюза?)

38. Как поступаете с неэффективными работниками?

Практика администрирования

39. Каковы рамки Вашей служебной свободы и ответственности? (Определение повышений? Степень авторитета?)

40. Каким образом Вы принимаете решения относительно кадровых повышений? (Процедура? Игруют ли роль заслуги и какую? Информирование подчиненных? Синхронность?)

41. Самые большие Ваши проблемы в этой области? (Связаны ли они с работниками? С Вами? С планом?)

42. Помогает ли Вам кадровая служба? Как? (Роль руководителя? Характер помощи? Какая еще помощь требуется и почему?)

Политика заработной платы

43. Ваша ответственность в этой области? (Оценка подходов? Требуемые изменения и основания для них?)

44. Какую помощь Вам оказывает служба управления персоналом?

лизу. Статистический подход может быть значительно более изощренным, чем вопросник. Полученные статистические данные сравниваются с прошлыми данными по этому же подразделению или с каким-либо еще объектом сравнения. Конечно, количественные взаимосвязи сами по себе еще ничего не оценивают и не объясняют. Важны основания этих связей; статистика лишь указывает, где надо искать проблемы для оценки. Однако и «серые» данные таких исследований уже интересны сами по себе и могут внести определенный вклад в оценку.

Оценки текучести кадров и абсентеизма

Текучесть кадров — это чистый результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию. Текучесть может довольно дорого обходиться работодателю. Издержки на текучесть включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по без-

работице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор (стоимость тестов, записей, перемещений), административные расходы. Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы «новички» достигли уровня опытных работников, ушедших с производства.

Работники, не приносящие пользы предприятию, должны пересчитываться или увольняться и т. д.

Большинство исследователей проблемы текучести приходят к выводу, что работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет важные позитивные функции: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Некоторые виды текучести выгодны предприятию, когда уход данного работника не ощущается предприятием как потеря. Это может объясняться, скажем, низкой оценкой работоспособности данного индивида.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окаменению» структуры коллектива.

Анализ показывает, что показатели текучести и абсентеизма внутренне коррелируют друг с другом, т. е. если текучесть высокая, абсентеизм тоже довольно высокий, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. В общем, работники сначала проявляют высокий уровень абсентеизма, далее ведущий к повышенной текучести. Таким образом, высокий уровень абсентеизма признак того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством уволенных работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — *коэффициент текучести кадров* — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относящимся непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников.

Предприятия могут снизить текучесть кадров путем лучшего отбора работников, их ориентации, обучения и вознаграждений, улуч-

шения организации труда и производства, сокращения монотонного, малоквалифицированного труда, устранения несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.

Для аудитора важно определить точные причины возникновения текучести. Один из методов состоит в том, чтобы проинтервьюировать работников непосредственно перед тем, как они покинут предприятие с тем, чтобы попытаться определить, почему они хотят его покинуть («выходное интервью»).

Другие методы включают телефонные или личные интервью спустя несколько недель после расчета. Однако данные, изучаемые всеми этими методами, обычно не слишком надежны.

Абсентеизм приводит к ряду издержек и вызывает практические проблемы. Издержки предприятия включают те виды выплат, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Помимо того, приходится оплачивать внеурочный труд рабочего, который выполняет работу отсутствующего, что обходится дороже. Кроме того, здесь может простаивать дорогостоящее оборудование и падать производительность подразделения.

Стандартные формулы расчета абсентеизма следующие:

$$\frac{\text{Число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе}}{\text{Среднее число работников} \times \text{Число рабочих дней}} \times 100\%$$

либо

$$\frac{\text{Общее число пропущенных часов}}{\text{Общее число рабочих часов по графику}} \times 100\%.$$

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие формы оценок, как недовольство и жалобы, высказанные каким-либо образом.

Недовольство — выражение (в письменной или устной форме) недовольства или критика со стороны работника менеджеру.

Жалоба — недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза.

Рост количества и серьезность жалоб могут быть сигналом недовольства, которая, в свою очередь, может повести за собой рост абсентеизма и текучести. Эти факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность отдела управления персоналом по созданию условий удовлетворенности работников.

Одним из способов оценки работы служб управления персоналом может быть анализ мнений работников. Такие мнения обобщаются письменно с помощью анкет (обычно в анонимной форме) для выра-

жения реакции работников на кадровую политику работодателя, характеристики работы и т. д.

Существенное увеличение и усложнение кадровой работы вызывает все более широкое применение аудита персонала, чем и оправдывается специфика применяемых в процессе его проведения методов.

Существует несколько моделей измерения результатов деятельности служб управления персоналом.

Модель Ульриха дает основные направления измерения результатов этих служб:

- показатели продуктивности/производительности;
- выпуск продукции на единицу сырья, на одного работника, на единицу зарплаты и т. д. Эти показатели могут быть использованы для измерения эффективности тренингов, новых оргструктур, систем оплаты и др.;
- показатели измерения процессов, таких как скорость прохождения бизнес-процедуры, технологического процесса;
- расходы и любые результаты при проведении специальных программ и инициатив;
- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- организационные возможности, такие как скорость циклов, способность к обучению, прозрачность.

Модель Джека Филлипса дает параметры для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (HR ROI):

- инвестиции в HR;
- инвестиции в службу персонала (расходы службы персонала, деленные на операционные расходы);
- инвестиции в службу персонала (расходы службы персонала, деленные на количество работников);
- показатель отсутствия на рабочем месте (сумма прогулов, отсутствия без предупреждения и количества уволившихся неожиданно);
- показатель текучести;
- показатель удовлетворенности (количество удовлетворенных в процентах);
- единство и согласие в организации;
- статистика производительности труда и оценки эффективности труда.

Наиболее употребляемыми показателями, применяемыми в зарубежных компаниях для оценки эффективности инвестиций в персонал, являются:

- удовлетворенность тренингами (исследования среди участников тренингов);
- увольнения по собственному желанию как процент от общего числа работников;
- среднегодовая стоимость бенефитов как процент от ФОТ;
- среднее время заполнения вакансий.

К другим измерениям можно отнести: оценочный лист подразделения службы управления персоналом — для измерения эффективности службы управления персоналом как бизнес-партнера; план повышения квалификации сотрудников службы управления персоналом — в области управления персоналом и в области бизнеса компании; измерение тех функций, которые касаются бюджетов линейных менеджеров, например: рекрутинга, расходы на сотрудников службы управления персоналом/количество рабочих часов.

В качестве примера оценки эффективности инвестиций в персонал приведем систему показателей, используемую HR-Saratoga Institute — ведущим институтом в области HR-менеджмента:

- доход на одного работающего;
- расход на одного работающего;
- компенсации как процент от дохода;
- компенсации как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от дохода;
- стоимость бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от компенсации;
- стоимость пенсионных бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов на одного пенсионера;
- процент вновь принятых работников от общего числа;
- стоимость привлечения;
- время заполнения вакансии;
- время стартового периода;
- расходы HR-отдела как процент от общих расходов;
- отношение количества HR-персонала к общему числу работников;
- расходы HR-отдела на одного работающего в компании;
- процент компенсаций супервайзеров;
- стоимость компенсаций в расчете на одного работника и как процент от общих расходов;
- стоимость компенсаций в расчете на одну жалобу;
- количество прогулов;
- увольнения по инициативе работника;
- количество сделанных предложений/количество принятых.

Используются и другие методики оценки эффективности работы службы персонала. Например, экспертная оценка вклада в бизнес-результат отдельных программ, проектов и мероприятий. Дерево нормативов и показателей от бизнес-задач компании, совпадающее с уровнем делегирования полномочий и ответственности. Все они дают оценку деятельности службы персонала не от функций, а от бизнес-результата.

Опыт работы в реализации проектов по оценке инвестиций в персонал российских компаний показывает, что важнейшими показателями эффективности работы в области управления персоналом являются:

- соответствие перспективного плана по управлению персоналом бизнес-задачам компании;
- добавленная стоимость на одного работающего (показатель эффективности управления);
- стоимость одного работника по категориям;
- вклад службы персонала в бизнес-результат компании;
- возврат, отдача на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы (HR ROI);
- соотношение роста производительности и роста оплаты труда;
- процент соответствия менеджмента модели корпоративных компетенций;
- выработка на одного работающего;
- текучесть кадров (и сумма потерь при увольнении работника);
- процент затрат на персонал в операционных расходах;
- уровень готовности резерва;
- численность персонала (с точки зрения оптимизации) и др.

Аудит персонала позволяет выявить способность организации разрешать социально-кадровые проблемы, оказывающие непосредственное влияние на служебную деятельность работников (табл. 4.28).

Таблица 4.28

Основные направления анализа качества управления персоналом организации

Направления анализа	Используемые критерии
Анализ кадровой политики	Последовательность, непротиворечивость кадровой политики — соответствие декларируемых целей реальной практике в сфере УП. Соответствие целей кадровой политики и путей их достижения стратегии и целям организации

Окончание табл. 4.28

Направления анализа	Используемые критерии
Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом, соответствие ТК РФ.
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Трудовые показатели работников, эффективность работы организации, подразделений. Соответствие ТК РФ. Морально-психологический климат в коллективе
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики (доминирующие моральные нормы и правила поведения). Существующие в организации традиции и ритуалы, оказывающие влияние на поведение работников. Имидж организации в глазах потребителей, клиентов и персонала. Культура производства (состояние производственных и бытовых помещений, чистота и порядок, производственная эстетика)
Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом	Уровень текучести кадров. Морально-психологический климат в коллективе. Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб и других проявлений недовольства. Приверженность работника своей организации. Трудовые показатели персонала

Обычно комплексный внешний аудит персонала проводится 3–4 аудиторами и занимает 4–6 месяцев.

Чтобы еще более усилить позиции службы управления персоналом в организации, ей необходимо научиться говорить языком бизнеса, а таким языком являются цифры. Математический аппарат требует системного применения и как повседневный инструмент мониторинга¹, и как модель для осуществления анализа издержек в процедуре контроллинга. Задачи аудита работы службы управления персоналом приведены на рис. 4.28.

¹ Мониторинг управления персоналом – способ проведения специальных наблюдений за системой управления персоналом и кадровыми процессами.

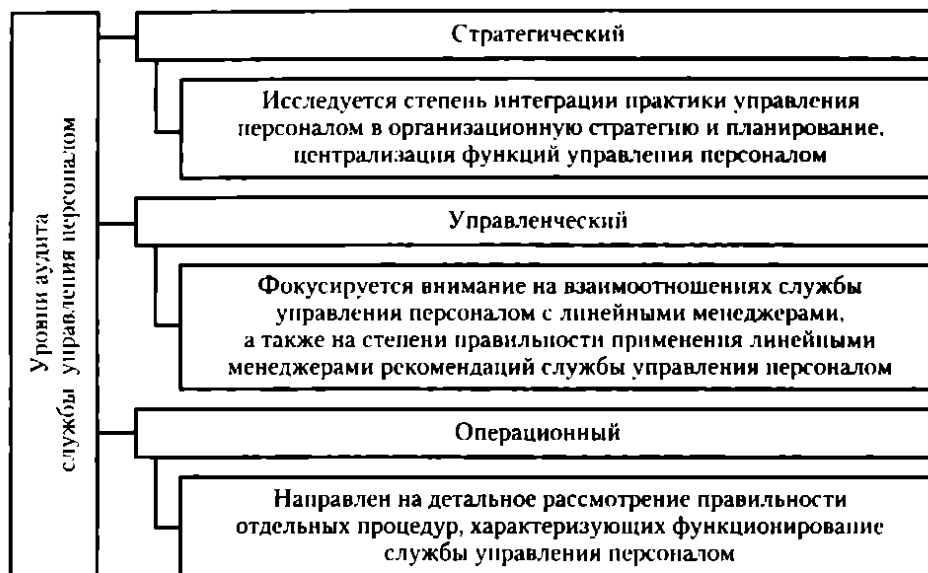


Рис. 4.28. Задачи аудита работы службы управления персоналом

4.10

СОЦИАЛЬНЫЙ АУДИТ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Пришедшее к нам с Запада понятие «социально ответственный бизнес» появилась в России в конце XX в., когда филиалы международных компаний в своей деятельности применяли принципы «корпоративной социальной ответственности» (КСО). Становление свободного и социально ответственного предпринимательства Президент РФ в Послании Федеральному Собранию РФ 27 апреля 2007 г. включил в стратегический план развития страны. Изначально под термином «КСО» понималась лишь благотворительность, но по мере развития трансформационной модели развития рыночных отношений, благотворительная деятельность стала считаться одним из направлений КСО.

В международном понимании КСО — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Предпочтения российских компаний в своих социальных расходах прочно увязаны с вложениями в свой персонал: на эти цели в среднем направляется более половины всех социальных инвестиций, но при этом картина имеет ярко выраженную отраслевую специфику (табл. 4.29).

Таблица 4.29

Структура отраслевых социальных инвестиций по направлениям использования, % от общего объема социальных инвестиций

Отрасли экономики	Персонал	Здоровье	Сбережение ресурсов	Развитие местного сообщества	Другое
Топливный комплекс	37	1	6	1	35,5
Металлургия	36,4	15,5	37,7	7	2,4
Электроэнергетика	40,7	9,1	42	4,9	1,5
Машиностроение	61,8	6,8	5,5	9	1,2
Торговля	47,1	10,1	11,7	20,2	9,4
Финансовый сектор	75,9	0	0	17	0
Межотраслевые холдинги	1,7	13,8	18,6	20,9	14
В среднем	52,3	12,6	17	10,1	4

И с т о ч н и к: Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании / Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров. 2006.

Согласно результатам количественных измерений «индекса социальных инвестиций»¹ среднегодовая величина социальных инвестиций в России на одного работника за последние пять лет составляет 28,3 руб., отношение объемов социальных инвестиций к валовым продажам – 2%, а к балансовой прибыли – 11%.

Основные формы участия бизнеса в социальных программах представлены в табл. 4.30.

Дискуссии о социальной ответственности бизнеса, начавшиеся на Западе в начале XX столетия, обусловлены выходом в 1899 г. книги Э. Карнеги «Евангелие богатства». Пристальное внимание западной общественности к вопросам социальной ответственности бизнеса вызвало к жизни появление эталонных моделей социально ответственных корпораций. Например, Кристофер Стоун в своей книге

¹ См.: Бутрин Д. М. Новая социальная политика // Коммерсантъ. 2008. № 17; <http://www.undp.ru/download.print>.

Таблица 4.30

**Форма участия крупного бизнеса в решении социальных проблем
(допускалось до пяти ответов), %**

Развитие материальной базы здравоохранения, образования и науки, культуры, спорта.	56,6
Создание новых рабочих мест	55,8
Денежная и материальная помощь представителям наиболее уязвимых социальных групп – малоимущим, беженцам, переселенцам, беспризорным детям, инвалидам.	51,1
Предоставление дополнительных социальных гарантий работникам своих предприятий (лечение, детские учреждения и т. д.)	36,4
Решение социальных проблем регионов (дороги, водо- и энерго-снабжение и т. п.)	35,3
Создание центров повышения квалификации и переобучения рабочих	33,4
Борьба с социальными болезнями (наркомания, алкоголизм и т. д.)	31,3
Выплата премий, стипендий талантливым студентам, ученым, деятелям искусства, спортсменам	30,9
Защита окружающей среды	30,2
Создание условий для роста экономической активности населения (кредитование, страхование, банковские услуги и т. д.)	16,7
Реставрация памятников культуры и религии	15,5
Создание условий для развития частного предпринимательства и малого бизнеса	11,4
Улучшение ситуации и области прав человека	10,1
Сокращение дискриминации в сфере труда, ликвидация принудительного и детского труда	9,1
Поддержка бизнесом социальных инициатив граждан и общественных организаций	6,5
Затруднились ответить	1,4

«Культура корпорации» рисует образ социально ответственной корпорации.

Корпорация как гражданское лицо:

- заботится о соблюдении законов (даже если имеется возможность их обойти при высокой прибыльности);
- содействует законотворчеству, добровольно предоставляя имеющуюся информацию о дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли;

- соблюдает фундаментальные нормы общественной морали, не прибегает к обману, взяточничеству.

Корпорация как производитель:

- ориентируется на производство безопасных и надежных товаров по справедливым ценам.

Корпорация как работодатель:

- заботится о безопасности производства;
- заботится о хорошем эмоциональном состоянии и материальном положении своих работников;
- не допускает дискриминации.

Корпорация как субъект управления ресурсами заботится:

- об эффективном использовании ресурсов;
- об эстетике занимаемого земельного участка.

Корпорация как объект инвестирования:

- защищает интересы инвесторов;
- полностью и правдиво предоставляет информацию о своем экономическом положении.

Корпорация как конкурент:

- не принимает участия в нечестной конкуренции, с одной стороны, и необоснованном ограничении конкуренции — с другой.

Корпорация как участник социального развития:

- стимулирует нововведения и реагирует на внедрение новой продукции и технологии;
- не забывает, что ее деятельность оказывает воздействие на качество жизни территории и признает связанную с этим ответственность.

На Западе бизнес испытывает большое давление со стороны общественности, и те, кто беспокоятся о своей репутации, ведут с ней интенсивный диалог, так как он (бизнес) несет ответственность за социальное содержание своей деятельности¹. Если он не делает этого добровольно, то общественность и государство заставят его сделать это, но в этом случае компания «теряет лицо». Таким образом, современный подход к проблеме социальной ответственности бизнеса связан с изменением приоритетов предпринимательской деятельности. Функционирование бизнеса своим существованием обязано обществу и должно нести ответственность не только перед своими акционе-

¹ Показатель социальной ответственности — добровольное использование части прибыли на общественные нужды — благотворительность, спонсорство, меценатство. В ряде западных стран даже существуют законы об обязательной социальной ответственности, которая доносит до тех, кого сейчас называют стейкхолдерами (акционеров, деловых партнеров компании, СМИ и т. д.), информацию об уровне социальных обязательств компании и степени их выполнения.

рами, но и перед обществом, обеспечивая социальное развитие прилегающей территории.

Социальная ответственность как явление может трактоваться как система обязанностей (или обязательств) граждан, принадлежащих к конкретной социальной группе, по отношению к другим группам граждан либо к обществу в целом. Очевидно, что комплекс названных обязанностей или обязательств будет определяться ролью и местом конкретных социальных групп в системе экономических отношений в обществе.

Одна из главных тенденций современного социально-экономического развития — социализация бизнеса, отчетливо прослеживаемая с начала 1990-х гг. Международная конференция по устойчивому развитию, состоявшаяся в 1992 г. в Рио-де-Жанейро, стала поворотным пунктом, зафиксировавшим новые требования со стороны мирового сообщества к корпорациям по повышению их социальной ответственности; явилась мощным импульсом активизации изучения роли крупных компаний в решении социальных проблем, а также разработки программных политических документов на корпоративном, национальном и международном уровнях, определяющих сферы социальной ответственности и социальные функции бизнеса.

Рост внимания к развитию социальных функций предпринимательского сообщества привел к пересмотру традиционных взглядов на управление социально-трудовой сферой и на роль субъектов рынка труда в ее рамках. Сегодня в политической и научной среде сформировалось мнение, что крупный бизнес должен стать равноправным партнером социального развития. От того, насколько успешно фирмы сумеют объединить усилия с государством и общественными организациями в формировании активной стратегии социального развития, во многом будут зависеть конкурентоспособность и продуктивность бизнеса. Если он не возьмет на себя часть ответственности за решение нарастающих проблем в социально-трудовой сфере, то станет первой их жертвой. Для предотвращения дальнейшей социальной поляризации и дестабилизации потребуются крупные финансовые средства, и именно коммерческие структуры в первую очередь будут обложены высокими налогами. Это приведет к снижению конкурентоспособности, ухудшению экономической конъюнктуры и дальнейшему обострению социальных проблем.

С недавних пор в Российской Федерации стали уделять больше внимания проблемам, связанным с принудительным трудом, нелегальной миграцией и торговлей людьми. Россия стоит перед особенно тяжелыми проблемами не только как страна, из которой происхо-

дит эмиграция женщин и мужчин в страны Западной Европы, но также как страна, в которую в поисках работы прибывает много людей из республик бывшего СССР.

В России включение проблемы социальной ответственности бизнеса в число приоритетных обусловлено схожими причинами. Главные из них — нехватка ресурсов бюджета для проведения полноценной социальной политики и объективно высокая роль крупных корпораций в развитии регионов. Существует также политическая причина — вступление отношений государства и крупных бизнес-структур в новый этап¹.

Сегодня в России формируются условия и предпосылки, чтобы бизнес стал социально ответственным². Начало этому процессу было положено финансовым кризисом 1998 г., который фактически подвел черту под эпохой первоначального перераспределения государственной собственности, ее перехода в частные руки. Одновременно завершился этап первоначального накопления капитала в ее современной российской интерпретации, на котором вопрос о социальной ответственности кого-либо перед кем-либо вообще не стоял.

Достаточно долгое время в общественном сознании предпринимателей и населения России социальная ответственность бизнеса ассоциировалась исключительно с благотворительностью.

Философия благотворительной деятельности организации соотносится со стремлением повысить уровень образования и общей культуры граждан России, раскрыть их таланты, формирующие благоприятную основу успешного предпринимательства. Например, компания «Интеррос» в течение многих лет поддерживает программы в области образования и проекты, направленные на сохранение и поддержку российской культуры. За активную благотворительную деятельность в области культуры и искусства холдинговая компания «Интеррос» награждена Почетным дипломом Президента РФ.

Примером современной благотворительной деятельности может выступать Альфа-Банк, являющийся крупнейшей в России частной банковской группой. Моральные основы ведения бизнеса Альфа-

¹ См.: *Соболева И.* Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. 2005. № 10. С. 90–92.

² В советское время социальная ответственность отечественным компаниям была привита довольно сильно, хотя в те времена все это называлось несколько по-иному, да и понималось тоже иначе. В России нецелесообразно разрабатывать какие-то особые стандарты. Ведь во внедрении социальной ответственности в первую очередь заинтересованы компании, выходящие на мировые рынки, а так же они должны играть по уже существующим там правилам.

Банка и философия благотворительности связаны с поддержкой национального искусства и культуры. Банк:

- инициатор и организатор крупных проектов, направленных на поддержку лучших образцов российской культуры, сохранение художественных, исторических ценностей и памятников;
- финансирует программы, направленные на оказание помощи талантливой молодежи и детям, оставшимся без родителей;
- активно участвует в сохранении дикой природы России и является членом Всемирного фонда дикой природы.

В январе 2002 г. Альфа-Банк занял первое место в пресс-рейтинге, осуществленном Национальным институтом исследования репутаций для газеты «Известия», по степени упоминаемости в связи с благотворительными и спонсорскими акциями в центральной и региональной прессе.

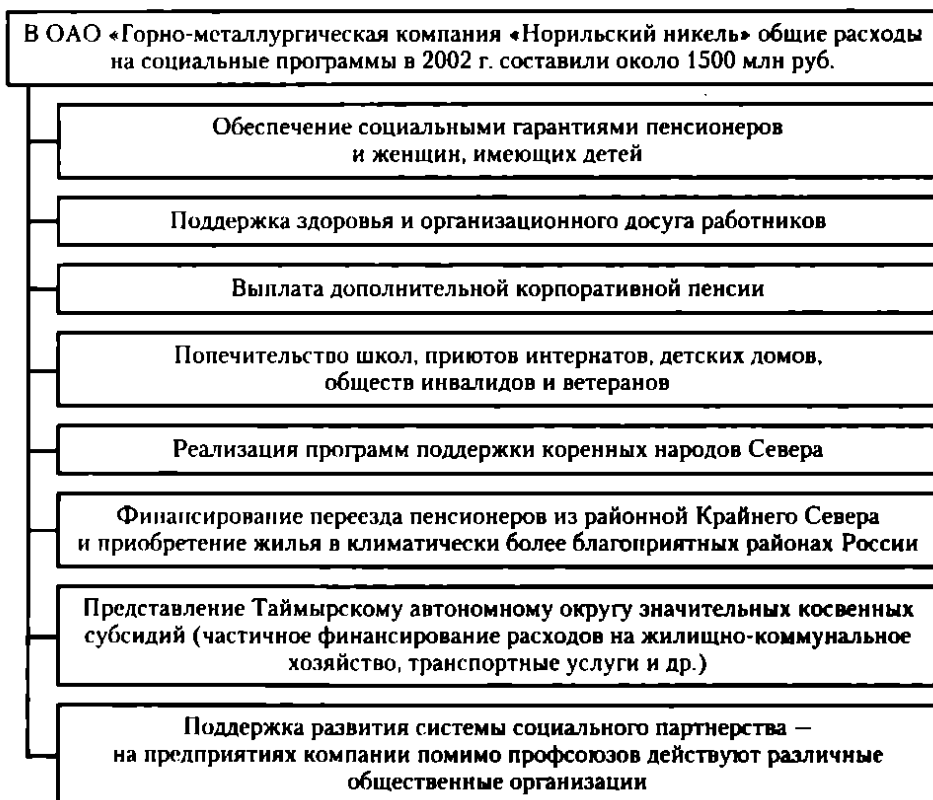


Рис. 4.29. Благотворительные социальные программы ОАО «Норильский никель»

Лучшие отечественные традиции деловой этики поддерживаются и в ОАО «Горнометаллургическая компания «Норильский никель» («Норникель»).

Приоритетом благотворительных программ «Норникеля» является поддержка территорий хозяйствования и образовательных учреждений, содействие их устойчивому социальному развитию.

На рис. 4.29 отражены основные направления благотворительной деятельности компании «Норникель».

Приведенные примеры еще раз подчеркивают, что серьезный, успешный бизнес всегда подразумевает глубокие нравственные основы. Их теоретическое осмысление возникло в результате попытки обобщения наиболее эффективного делового опыта и производственной практики ведущих мировых организаций.

Однако формирование этического кодекса отдельного предпринимателя или организации — это сложный процесс. Чтобы благотворительность способствовала формированию соответствующего имиджа организации, целесообразно использовать международный опыт.

Современные международные базовые принципы этики ведения бизнеса приняты в 1986 г. лидерами японских, европейских и американских предприятий. В табл. 4.31 приведены основные этические правила бизнеса, определяющие моральный облик организации.

Таблица 4.31

Международные этические принципы ведения бизнеса

Принцип	Содержание принципа
Социальное сотрудничество работников	«Кюусей». В переводе с японского: жить и работать вместе для общего блага и через это создавать возможности для кооперации и взаимного благополучия. Сотрудничать вместе в здоровой и честной конкуренции
Человеческое достоинство	Каждый человек достоин уважения и не должен рассматриваться только как инструмент для достижения целей организации
Ответственность за бизнес-процесс со стороны владельцев предприятий и наемных работников	Ценность организации для общества основана на улучшении благосостояния общества, предоставлении рабочих мест, а также на продуктах и сервисе, которыми обеспечивает организация своих потребителей. Для создания подобных благ для общества организация должна поддерживать свое экономическое «здоровье» и жизнеспособность. Нацеленность только на

Окончание табл. 4.3:

Принцип	Содержание принципа
	выживание в данном случае недостаточна. Организации играют важную роль для своих клиентов, работников и акционеров, разделяя с ними все блага, которые создают совместно с ними. Партнеры и конкуренты ожидают, что организация выполняет все свои обещания, будучи честной и корректной по отношению к ним. Все организации ответственны за локальное, региональное, национальное и глобальное общество, в котором они работают. Они участвуют в создании будущего для этого общества
Экономический и социальный результат от ведения бизнеса направлен на улучшение общества в целом	Организации, которые начинают работать в других странах, производят и продают, содействуют прогрессу в этих странах путем создания новых рабочих мест и возможностей. Также они способствуют развитию образования, прав человека и благосостояния общества
Поведение в бизнесе: следование законам и дух доверия	Несмотря на наличие секретов производства, организации должны быть честными и открытыми партнерами, которым доверяют как на национальном, так и на международном уровне
Уважение международных и национальных традиций в экономике	Для избежания проблем и для поддержки свободной торговли и честной конкуренции организации должны уважать национальные и интернациональные законы
Поддержка партнеров и взаимная торговля	Участники торговых сделок должны поддерживать ГАТТ и ВТО, интернациональную систему торговли и прочие международные торговые соглашения. Они должны сотрудничать во имя прогресса и либеральной торговли
Уважение к окружающей среде	Организации должны защищать и улучшать окружающую среду, не допускать расточительства природных ресурсов
Избегание нелегальных действий	Организации должны избегать отмывания денег и прочих нелегальных финансовых операций; не поддерживать криминальный бизнес

Основу этических правил бизнеса составляют:

- гуманистические идеалы служения обществу, постоянная забота о его благополучии;
- уважение прав отдельной личности;
- идея социальной ответственности как перед собственными работниками, так и перед своими партнерами и потребителями;
- выстраивание доверительных отношений с партнерами;
- уважение культурных, национальных и этнических традиций при общей тенденции к интеграции стран и их экономик;
- забота об окружающей природе;
- четкое следование букве и духу закона;
- «открытость» организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Пройдя за последнее десятилетие очень сложный и драматичный период своего развития и в определенном смысле продолжая замечательные нравственные традиции русского купечества, экономическая Россия, как важнейшая часть современного мирового бизнес-общества, также обращает внимание на этические основы деловых отношений. В 2002 г. Российский союз промышленников и предпринимателей разработал Хартию корпоративной и деловой этики. Основное ее содержание приведено ниже.

Хартия корпоративной и деловой этики

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей):

- исходя из того что утверждение основ правового общества и развитие эффективной рыночной экономики невозможно без создания устойчивой системы корпоративных отношений, основанной на равноправии и добросовестной конкуренции;
- осознавая свою ответственность за судьбу рыночных реформ в России и руководствуясь приоритетом интересов страны и российского общества;
- придерживаясь общепризнанных моральных правил и нравственных норм в своих поступках и решениях,

ПРИНИМАЕМ НА СЕБЯ ДОБРОВОЛЬНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО в практике своей предпринимательской деятельности следовать следующим нормам корпоративной этики:

1. Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами.

2. Способствовать укреплению основ института собственности, не предпринимать действий, направленных на подрыв его принципов.

3. Руководствоваться реальным смыслом законов, избегать применения различных толкований, не соответствующих духу законодательных актов, не использовать формальные процедуры для достижения целей, не совместимых с нормами корпоративной этики.

4. Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе.

5. Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения своих корпоративных целей.

6. С уважением относиться к своим конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике.

7. Заботиться о поддержании как собственной деловой репутации, так и репутации российского бизнеса в целом, избегать участия в распространении напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации.

8. В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Комиссией РСПП по корпоративной этике. Уважать решения Комиссии РСПП по корпоративной этике.

Соблюдение норм корпоративной и деловой этики формирует деловую репутацию организации, в рамках которой выделяют социальную компоненту (табл. 4.32, рис. 4.30).

Таблица 4.32

Анализ социального компонента деловой репутации

Социальный компонент	Характеристики, значение, примеры
Социальная ответственность	Используется позиция социальной направленности деятельности. Причем иногда именно этот компонент позволяет организациям, производящим заведомо вредную продукцию, например табачные изделия, позиционировать себя с положительной стороны
Социальные гарантии по ТК РФ	Соблюдение трудовых прав и гарантий граждан: зарплата, пенсия, больничные листы, пособия по увольнению
Социальные блага	В переходной экономике России утрачены гарантированные в советский период социальные блага: бесплатное обучение и лечение, низкая оплата транспортных и коммунальных услуг, отдыха. Современные организации вводят «социальный пакет», оплачивающий перечисленные блага некоторым категориям сотрудников



Рис. 4.30. Компоненты деловой репутации организации

В основе деловой репутации должны лежать честные этические правила и отношения. Управление репутацией вовсе не подразумевает создание красивого мифа, неявный обман общества. Если организация собирается долгое время существовать, негативные последствия такого обмана станут катастрофическими. Реальная репутация — это отражение позиции организации, образа ее действий.

Анализ потенциальной готовности предпринимателя взять на себя определенную социальную ответственность следует начать с выявления сущности его взаимоотношений с наемным работником. Необходимо подчеркнуть взаимную экономическую заинтересованность этих двух субъектов социально-трудовых отношений друг в друге: наемный работник заинтересован в предпринимателе, создающем рабочие места, гарантирующем стабильную занятость и определенный уровень трудового дохода; предприниматель заинтересован в наемном труде как единственном факторе производства, обеспечивающем создание товаров и услуг и получение прибыли.

Следовательно, из взаимной экономической заинтересованности должна вытекать и взаимная социальная ответственность, реализующаяся в поведении предпринимателя и наемного работника в рамках социально-трудовых отношений.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практичес-

ки каждого человека. Экономические аспекты управления персоналом в такой ситуации приобретают особую значимость, поскольку позволяют решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям и учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно выделяют три фактора, воздействующие на людей в организации:

- *иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

- *культура*, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

- *рынок* — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой уже разрушена, а новая не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства. Параллельно с процессом образования новых структур управления будет идти процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективности производства.

В структуре экономического поведения человека, вовлеченного в социально-трудовые отношения, обязательно присутствует профессиональная составляющая. Ее сущность детерминирована статусом занятости. Именно статус занятости определяющим образом задает отношения подчиненности в диаде «предприниматель — наемный работник», которые конкретизируются структурой профессионального поведения. В результате социальная компонента предпринимательского поведения по отношению к наемным работникам приобретает черты патернализма¹, своеобразной опеки.

¹ Патернализм (от лат. pater — отец, paternus — отцовский) — в социально-трудовых отношениях означает практику решения ряда социальных проблем наемных работников усилиями (или за счет средств) предпринимателя (работодателя). Следует иметь в виду, что инструменты патернализма, хорошо зарекомендовавшие себя в России конца XIX — начала XX в., сегодня уже не обеспечивают гармонизации отношений между работодателем и наемным работником. Для формирования социальной ответственности предпринимателя одних инструментов патернализма сегодня явно недостаточно.

Сегодня патерналистский подход чаще всего реализуется в соответствующих внутрифирменных социальных программах — компенсационном пакете. Социальная компонента экономического поведения наемного работника в большей степени ориентирована на отстаивание собственных интересов на рынке труда, как внешнем, так и внутрифирменном.

Ситуация на внешнем, по отношению к организации, рынке труда России объективно влияет на осознание предпринимателем своей социальной ответственности, в том числе и в расширении границ трактовки этого понятия. Сегодня наиболее продвинутое в вопросах управления персоналом российские организации переходят к управлению качеством трудовой жизни, увязывая в единое целое интересы предпринимателя и наемного работника, формируя их совместную друг перед другом или солидарную социальную ответственность.

Различия статуса занятости и структуры экономического поведения не позволяют говорить о наличии объективных предпосылок для формирования единства экономических и социальных интересов предпринимателя и наемного работника. Очевидно, что названные предпосылки находятся в сфере собственно производственно-экономической деятельности. И предприниматель, и наемный работник взаимно заинтересованы в том, чтобы их организация стабильно функционировала в агрессивной рыночной среде. Именно конкурентоспособный бизнес создает реальную основу как для осознания социальной ответственности участников социально-трудовых отношений, так и для ее реализации. При этом в структуре социальной ответственности можно выделить ряд элементов (рис. 4.31).

Очевидно, что предприниматель и наемный работник имеют заведомо разный «вес» с точки зрения возможностей реализации принципов социально ответственного поведения.

Проблема социальной ответственности предпринимательства привлекает повышенное внимание российских исследователей, предпринимателей и политиков. Однако подавляющая часть дискуссий концентрируется на вопросе, может ли социальная ответственность бизнеса ограничиваться только своевременной уплатой налогов и выплатой достойной заработной платы или он должен принять на себя дополнительные социальные обязательства, прежде всего по разработке и реализации различных благотворительных программ.

Социальная ответственность предполагает изменения в поведении фирмы в собственно экономической сфере, т. е. при выстраивании отношений со всеми вовлеченными в ее деятельность сторонами —

работниками, потребителями и поставщиками, местными властями, государством. Пользуясь терминологией «мейнстрима», можно сказать: при принятии решений, что производить, как производить, для кого производить, социально ответственный предприниматель (корпорация-гражданин) руководствуется не только критерием рыночной целесообразности, прибыльности, но и критериями, учитыва-



Рис. 4.31. Структура социальной ответственности предпринимателя и наемного работника

ющими интересы сторон. В классической рыночной схеме «провалы» рынка компенсирует государство. В новой концепции социально ответственный предприниматель (в более зрелой модели — социально ответственное бизнес-сообщество) стремится хотя бы отчасти восполнить эти «провалы» собственными силами.

Таким образом, бизнес постепенно переходит от одномерной, определяемой исключительно критерием рыночной рациональности шкалы ценностей, к многомерной шкале, учитывающей экономические, социальные и этические аспекты его деятельности. Этот процесс протекает в русле общей тенденции социализации экономического развития.

Создавая предпосылки для устойчивого развития, социально ответственное поведение в долгосрочной перспективе способно давать ощутимые экономические выгоды и отдельной фирме, и экономике в целом.

Так, в 1999 г. в ходе обследования 500 крупнейших американских корпораций установлено, что добавленная стоимость у компаний, публично принявших обязательства этического характера, была вдвое выше, чем у остальных. Согласно данным обследования крупнейших компаний Группой индекса устойчивости Доу-Джонса, те из них, которые в своей деятельности были ориентированы на социальные, экологические и этические приоритеты, имели лучшие экономические показатели, чем остальные¹.

Анализ развития социально ответственного поведения позволяет выделить несколько *уровней социальной ответственности предпринимательства*.

Первый — *базовый уровень* — отражает получившую распространение в англосаксонских странах модель «компаний собственников». Точнее, его следует рассматривать как предпосылку, стартовое условие социально ответственного поведения. Его требования заключаются лишь в добросовестном выполнении своих прямых обязательств перед обществом и государством в соответствии с установленными правилами игры:

- регулярно выплачивать заработную плату, размер которой должен обеспечивать нормальное воспроизводство рабочей силы различной квалификации;
- соблюдать нормы трудового законодательства;

¹ *Dobers P., Wolff R. Competing with Soft Issues. From Managing the Environment to Sustainable Business Strategies // Business Strategy and the Environment. 2000. Vol. 9. Issue 3.*

- своевременно и в полном объеме уплачивать все положенные налоги;
- обеспечивать установленные стандарты качества продукции.

В России в силу ряда причин, не только субъекты бизнеса, но и многие аналитики, представители властных структур, придерживающиеся несовпадающих точек зрения на социально-экономическую политику в целом, считают целесообразным ограничение социальной ответственности корпораций этим уровнем.

Второй уровень связан с *развитием партнерских внутрифирменных отношений* и предполагает непосредственный учет интересов работников на основе переговорного процесса. В дополнение к соблюдению перечисленных выше базовых обязательств этот уровень гарантирует предоставление работникам некоторого набора льгот и социальных услуг, т. е. реализацию целевых социальных инвестиций, которые с известной долей условности можно разделить на два вида:

- инвестиции в человеческий капитал, в том числе в профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, в совершенствование организации и обогащение содержания труда, а также в охрану труда и здоровья работников;
- социальные инвестиции, отдача от которых носит преимущественно косвенный характер и трудно поддается учету, такие, как улучшение пенсионного и жилищного обеспечения, программы, направленные не на самого работника, а на членов его семьи.

Несмотря на то, что практически все успешные компании декларируют в качестве стратегического приоритета наращивание вложений в специфический человеческий капитал, при определении целевого объема инвестиций второго вида они стремятся тем или иным способом рассчитывать их оптимальный (или минимально приемлемый) уровень. В России достаточно широкое распространение программ этого вида отчасти связано с традициями советского периода, когда все крупные предприятия имели развитую социальную инфраструктуру. Ее целенаправленный демонтаж в кризисные 1990-е гг. и передача социальных объектов предприятий на баланс муниципалитетов в настоящее время расцениваются многими представителями предпринимательских кругов как ошибочное решение. По данным опроса участников конференции «Корпоративная социальная политика»¹ (2002 г.), более 80% высказались за восстановление соци-

¹ В опросе приняли участие 420 респондентов, значительную часть которых составляли представители крупного и среднего российского бизнеса.

альной инфраструктуры предприятий и лишь 15% — против. В то же время, как показывают проведенные исследования, во многих компаниях действует тенденция постепенного сокращения программ второго вида по мере роста заработной платы работников (в соответствии с логикой модели «компания собственников»)¹.

Третий уровень — внешний по отношению к отдельной корпорации, но не к бизнес-сообществу в целом, охватывает программы и направления деятельности, сфера действия которых выходит за рамки предприятия. Объектом социальных инвестиций в данном случае становятся население территорий либо отдельные его категории, где разворачивается деятельность корпорации. Сюда попадают все благотворительные программы и частично программы, изначально нацеленные на создание благоприятных условий деятельности компании, дающие «сопутствующий эффект» (spill-over effect), например, вложения в транспортную инфраструктуру региона, благоустройство территории, освещение улиц. В отличие от имперсонального отчисления налогов данная форма позволяет проследить за целесообразным использованием средств и получить конкретный конечный результат в виде повышения качества жизни и улучшения среды обитания².

Для такого расширения сферы социальной ответственности предпринимательства необходимо формировать партнерские отношения с государством на всех уровнях — от муниципального до федеральной власти, а также внутри бизнес-сообщества. Социальная ответственность в наиболее широком понимании предполагает участие последнего в разработке и проведении государственной социально-экономической политики, направленной на устойчивое развитие³.

Очевидно, что общество должно быть заинтересовано в том, чтобы все его члены, независимо от социально-имущественного положения и статуса занятости, несли на своих плечах груз социальной от-

¹ Данные всех раундов обследования гибкости рынка труда ЦИРТ ИЭ РАН (1991–2001) показывают, что доля российских промышленных предприятий, имеющих программы второго типа, устойчиво удерживалась на уровне не менее 70%. Однако за рассматриваемый период существенно снизились регулярность и разнообразие предоставляемых предприятиями социальных услуг (подробнее см.: Экономика промышленных предприятий. Занятость, доходы и льготы для работников. М: ИЭ РАН, 2001. С. 30–35).

² См.: *Соболева И.* Указ.соч. С. 92–93, 95–97.

³ В последнее время некоторые российские олигархи выступили с программными статьями, затрагивающими концептуальные вопросы развития социальной политики (см., например: *Дерипаска О.* Преодоление неравенства — путь к долгосрочной стабильности // Независимая газета. 2004. 19 февр.).

ветственности. Конечно, распределение этого груза не может быть осуществлено по принципу «всем поровну», так как граждане страны существенным образом различаются по своим стратификационным характеристикам¹. Однако это не означает, что весь груз социальной ответственности следует возложить исключительно на предпринимателей, полностью освободив от него наемных работников. Если такая позиция закрепится в общественном сознании, то это неминуемо приведет к формированию настроений социального иждивенчества у значительных контингентов экономически активного населения, выступающих в системе социально-трудовых отношений в качестве наемных работников. Названный стереотип в перспективе может оказать и такое негативное действие, как формирование у экономически активных граждан психологического барьера, препятствующего переходу из категории наемных работников в категорию предпринимателей.

Наиболее ярко о готовности к социально-ответственному поведению различных категорий экономически активных граждан свидетельствует, например, их стратегия образовательного поведения, различающаяся в зависимости от статуса занятости.

Различия принципиального характера, касающиеся поведения предпринимателя и наемного работника в области профессионального образования, заключаются, с позиций социальной ответственности, в следующем:

- для наемного работника социально ответственное поведение будет связано с развитием собственной индивидуальной рабочей силы, принятием на себя ответственности за положение на рынке труда;
- для предпринимателя социально ответственным может быть признано поведение, при котором он заботится не только о собственном профессиональном развитии, но и о профессиональном развитии персонала своей организации. Естественным ограничением пределов этого развития будут являться стратегические цели бизнеса, а также финансовые возможности организации.

На практике социальная ответственность предпринимателя в сфере профессионального развития персонала может проявляться в следующих формах, получивших различную степень распространения в России:

¹ К стратификационным характеристикам обычно относят: статус занятости, уровень образования, уровень доходов, размер имущества, религиозную принадлежность, социальное происхождение и т. п. С помощью социальной стратификации анализируют структуру общества и его слоев, выявляют причины и признаки социального расслоения.

- реализация внутрифирменных образовательных программ;
- создание в рамках организации специализированных учебных подразделений, а в ряде случаев — и учебных заведений начального, среднего или высшего профессионального образования, в том числе и имеющих государственную аккредитацию;
- практика оплаты обучения сотрудников в государственных или негосударственных учебных заведениях системы профессионально-образовательного образования за пределами организации;
- оказание финансовой поддержки тем или иным учебным заведениям системы профессионального образования, в развитии и стабильном функционировании которых могут оказаться заинтересованными конкретные региональные или отраслевые финансово-промышленные группы.

Общество и государство не должны в принудительном порядке призывать граждан к социально ответственному поведению в сфере труда и занятости. Здесь речь должна идти о том, чтобы с помощью мер экономического характера побудить предпринимателя и наемного работника к социальному диалогу, что будет способствовать их взаимной социальной ответственности за результаты деятельности организации. Если же говорить о социальной ответственности граждан в широком смысле слова, то солидарная социальная ответственность граждан страны может рассматриваться как один из весьма важных факторов экономического возрождения России.

Солидарная социальная ответственность предпринимателя и наемного работника особенно актуальна в малом бизнесе, где экономическая состоятельность предпринимателя максимально детерминирована эффективностью трудовой деятельности персонала организации. Но чем в большей степени величина предпринимательского дохода зависит от маргинальных факторов, в том числе в отраслях естественных монополий, тем большую социальную ответственность должен быть готов возложить на свои плечи предприниматель.

В практике управления персоналом в российских организациях акценты социальной ответственности предпринимателя по отношению к наемным работникам выглядят следующим образом:

- обучение и профессиональное развитие — 8,88 балла из 10 возможных;
- применение мотивационных схем оплаты труда — 8,63;
- предоставление социального пакета — 7,65;
- создание условий для отдыха и досуга — 6,52;
- участие сотрудников в принятии решений — 6,01;
- поддержание внутренних коммуникаций — 5,75.

Такая структура предоставления наемным работникам социально значимых услуг свидетельствует о том, что они тесно связаны со стремлением работодателя повысить эффективность деятельности персонала, увязав социальные и мотивационные аспекты в рамках кадрового менеджмента, а также социально ориентированного предпринимательства. Ряд специалистов выделяют уровни социально ориентированного предпринимательства (рис. 4.32).

1-й уровень. Активная социальная политика предполагает: организация как экономическая целостность обязана думать о долгосрочных перспективах, заботиться об эффективности использования своих ресурсов и получении государственного финансирования в полном объеме. Лауреат Нобелевской премии М. Фридмен отмечал, что истинная роль бизнеса состоит в «...использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличении прибыли, при условии, что он придерживается правил игры и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману». Таким образом, сам предприниматель вправе игнорировать



Рис. 4.32. Уровни социально ориентированного предпринимательства

тот негативный социальный эффект, который его деятельность может оказать на потребителей и общество, принимать решения, руководствуясь только целью максимизации своей прибыли.

2-й уровень. При проведении реальной социальной политики с учетом исследования рынка услуг и интересов потребителей организация учитывает человеческие и социальные аспекты воздействия деловой активности на работников, потребителей, поставщиков, средства информации, союзы и объединения. Эта многослойная среда может сильно влиять на достижение организацией своих целей, поэтому предпринимателям приходится уравнивать чисто экономические цели с социальными интересами общества. Например, в этом сегменте оказались все вузы России в конце 1990-х гг. с переходом к платному образованию.

Переход к реальной социальной политике осуществляется с ростом организации, который обусловлен увеличением ресурсов и опыта управления. В социальной политике преобладает стратегическое мышление: «Наша организация является преуспевающей настолько, насколько нам доверяют. Мы заслуживаем доверия, если учитываем в своей политике интересы и права различных членов общества».

Подлинная социальная ответственность предпринимателей состоит не столько в обильных пожертвованиях, в частности, на просвещение, сколько в такой организации дела, которая обеспечила бы работающим устойчивое имущественное положение, социальную защиту, возможность получения достойного образования и духовного роста.

3-й уровень. Пассивную социальную политику проводят государственные учреждения, работающие в условиях дефицита бюджетного финансирования, находящиеся в условиях кризиса, которые не смогли приспособиться к новым рыночным условиям, муниципальные школы и ПТУ, больницы, санаторно-курортные учреждения в депрессионных регионах и др.¹

Ранжирование уровней социально ориентированного предпринимательства в зависимости от приоритетов социальной политики подтверждает необходимость солидаризации интересов наемного работника и работодателя.

Осознание предпринимателями своей социальной ответственности и вероятность ее солидаризации с позицией наемного работника во многом связано со спецификой системы жизненных ценностей

¹ См.: Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Этика деловых отношений: Учебное пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2005. С. 133–134.

граждан России. Безусловно, под влиянием изменений в экономической системе общества, политических реалий его развития, трансформировались и названные ценности. Кроме того, система жизненных ценностей не является раз и на всегда заданной для конкретного человека: она изменяется под влиянием следующих факторов:

- 1) социально-демографические характеристики человека (пол, возраст, семейное положение);
- 2) социально-имущественное положение человека (принадлежность к той или иной социальной группе, уровень индивидуального и семейного дохода, владение имуществом);
- 3) особенности трудовой карьеры и статуса занятости.

Масштабы бизнеса, его вид, территориальная и отраслевая специфика существенным образом будут определять уровень социальной ответственности частного предпринимательства в системе социально-трудовых отношений. В России справедливость данного утверждения подтверждается тем, что уровень доходов организаций, имеющих доступ к минерально-сырьевым, энергетическим и прочим видам ресурсов страны, существенно превышает уровень доходов предприятий обрабатывающей промышленности, не говоря уже об организациях непродовольственной сферы. Особенно ярко это различие проявляется в практике «разной оплаты за равный труд»: ставки заработной платы по одноименным профессиям и специальностям различаются по отраслям народного хозяйства и регионам страны в силу обозначенной причины, а не в зависимости от сложности, ответственности, интенсивности и производительности труда конкретных работников. Таким образом, с точки зрения социальной справедливости, представляется обоснованным дифференцировать социальную ответственность предпринимателей.

Сегодня в нашей стране впервые после долгого перерыва складывается ситуация, при которой для предпринимателя реально возможно приобретение социального статуса этически приемлемым способом. Главной отличительной чертой данной ситуации должно стать обновление бизнеса, трансформация социально-трудовых отношений и практики социального партнерства. В современной России уже достаточно организаций, которых можно отнести к социально ответственным по критерию заинтересованности в реализации социальных программ. Ведущую роль здесь играют компании финансового сектора, машиностроения, пищевой промышленности, топливный комплекс с двукратным разрывом от сферы услуг, химической промышленности, связи и более чем трехкратным от транспортных и лесных комплексов.

В подавляющем большинстве рядовые граждане России, выступающие на рынке труда в качестве наемных работников, трактуют социальную ответственность бизнеса под влиянием того факта, что в системе их трудовой мотивации преобладают факторы материального порядка. Этим обуславливается специфика восприятия сущности социальной ответственности граждан России. Так, 34% опрошенных главным признаком социально ответственного бизнеса считают выплату зарплаты и налогов в полном объеме, еще 18% — участие предпринимательского корпуса в финансировании решения социальных проблем, 27% — выпуск качественной продукции и 21% — выполнение обязательств перед социальными партнерами (в первую очередь здесь имеются в виду наемные работники).

Вместе с тем действующий Трудовой кодекс РФ вменяет в обязанность работодателю своевременность всех видов выплат наемным работникам. Фирмы не могут задерживать зарплату сотрудника.

Особый интерес представляет система показателей, с помощью которой можно оценить степень (или уровень) социальной ответственности бизнеса. В базовой части этой системы находится главное направление деятельности организации — производство товаров и услуг должного качества. Таково мнение большинства менеджеров и населения (табл. 4.33).

Таким образом, можно сделать вывод: наиболее значимыми и перспективными путями превращения российского бизнеса в социально ответственный, сегодня являются:

1) *программы развития коллектива*. Ведь коллектив предприятия состоит из людей, живущих в данном населенном пункте. Улучшая жизнь сотрудников, компания тем самым повышает стандарты жизни в сообществе;

2) *сотрудничество с общественными организациями*. В этом взаимодействии роль компании более предметна, у нее больше полномочий осуществлять контроль над программами, реализуемыми теми, кого она спонсирует. Действуя по линии общественных организаций, компании тем самым стимулируют развитие гражданского общества. Речь идет не только и не столько о сотрудничестве с политическими или социальными движениями. Гражданское общество проецирует себя в самые разные сферы общества — его сфере ответственности оказываются самые разные группы людей, в том числе малообеспеченные слои населения;

3) *повышение степени контроля над реализуемыми проектами*. Предполагается контроль над расходованием средств, а также оценивается эффект того или иного проекта;

4) *координация профессиональными сообществами.* Одним из вариантов более эффективной реализации проектов социального содействия могут стать профессиональные организации менеджеров в регионах и центре. В задачу этих организаций может со временем войти координация социальных проектов, помогающая привлечь к их реализации не одну, а несколько компаний, работающих в регионе. Это могло бы многократно увеличить отдачу от каждого из них.

Таблица 4.33

Критерии оценки деятельности организаций

Социальный компонент	Мнение менеджеров	Мнение населения
Качество продукции и услуг компании	57	58,2
Забота компании о своих сотрудниках	22,5	32,6
Выплата долгов	14,5	27,9
Вклад в экономику, инвестиции в производство	26	21
Прибыльность компании, ее способность зарабатывать деньги	29	19
Открытость, правдивость компании о своей деятельности	20,5	18
Использование компанией новейших технологий	19,5	18
Масштаб бизнеса компании	22,5	13,4
Поведение руководителей и собственников компании	21,5	9,3
Репутация компании в глазах российской общественности	13	10,6
Меры, предпринимаемые компанией для защиты окружающей среды	5	11,8
Отношения компании с партнерами, поставщиками	16,5	7,3
Отношения компании с властями	8,5	8,1
Международная репутация компании	11,5	7,5
Благотворительность компании	3	8,6
Реакция компании на критические выпады в ее адрес СМИ	2	3,1
Затрудняюсь ответить	1	2,1

Респондент мог выбрать не более трех вариантов ответа. Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов.

Источники: Ассоциация менеджеров, 2004.

Если еще несколько лет назад общественное мнение акцентировало свое внимание исключительно на программах благотворительности, то сегодня приходит осознание необходимости для предпринимателя повернуться лицом к собственной организации, начать говорить о социальной ответственности перед своими сотрудниками. Одним из перспективных инструментов реализации принципа социальной ответственности для собственника организации могут стать применяемые сегодня в странах Западной Европы социальные отчеты, доносящие до бизнес-общественности информацию о социальных обязательствах компании и уровне их выполнения. В мировом бизнес-сообществе уже в течение ряда лет реализуется новый проект Глобальной инициативы по отчетности (GRI)¹ — международная программа обсуждения новой редакции «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» — «G3».

Предыдущие версии редакции «Руководства», выпущенные в 2000 и в 2002 г., позволили компаниям структурировать свою работу, направленную на повышение устойчивости развития, повышение доверия общества. Модели отчетности, предложенные GRI, показали, что можно обеспечить сравнимость и объективную проверку информации, выходящей за рамки традиционных финансовых показателей. Количество пользователей системы GRI стремительно растет. В 2000 г. их были единицы. Сегодня более 700 крупных компаний на всех континентах представляют отчеты об устойчивом развитии, используя методику GRI.

Новая редакция — это более совершенная система показателей и продуманные технические протоколы, позволяющие избежать слишком вольного толкования индикаторов. Больше внимания уделено совместимости «Руководства» с другими корпоративными кодексами и стандартами, что даст прочную платформу для интеграции разных «поточков» для обеспечения устойчивости развития. Ряд крупных российских компании, например, «Норильский никель» и «ЛУКОЙЛ», опубликовали подобные отчеты. Газпромбанк инициировал

¹ GRI — неправительственная международная организация со штаб-квартирой в Амстердаме. Цель GRI — способствовать повышению качества управления социальными аспектами деятельности компаний, их прозрачности и социальной ответственности. Разработанные GRI инструменты социальной отчетности являются сегодня наиболее универсальными и общепризнанными. Стандарты GRI строятся на основе принципов корпоративной ответственности, отраженных в Глобальном договоре ООН, рекомендациях ОЭСР и совместимы с другими стандартами, которые носят более частный характер. Отчетность компаний по индикаторам GRI признается как подтверждение соответствия ее деятельности условиям Глобального договора ООН.

программу, направленную на изучение международных стандартов устойчивого развития и возможностей их применения для повышения стоимости и конкурентоспособности российских компаний.

Однако сегодня специалисты продолжают утверждать, что использование положений названных стандартов в методологии корпоративного социального учета, отчетности и аудита применительно к России в настоящее время весьма затруднено по причинам несовершенства государственной политики, поддерживающей социальные начинания бизнеса; незавершенности внутренних социальных процессов российского бизнеса; отсутствия навыков в применении управленческих механизмов в решении социальных программ предприятий; отсутствия методик использования инструментов бухгалтерского учета в социальной практике; отсутствия самого понятия социального учета в российской экономической практике; слабая разработка понятийных и практических схем аудита как основного инструмента экспертизы деятельности бизнеса.

Исследование социальной отчетности корпораций, действующих на территории России и составленных в соответствии с требованиями международных стандартов КСО за период 2001–2003 гг., показало, что общими тенденциями социальных инициатив российского бизнеса можно назвать: нерегулярность и бессистемность; отсутствие адресности; упор на финансовую поддержку получателей помощи, а не на конкретную помощь; использование социальных инициатив компании в личных пропагандистских целях; реализация социально значимых мероприятий, ориентированных на подставных лиц и др.

Отсюда очевиден главный вывод, что сегодня развитие социальной ответственности российского бизнеса находится на начальном этапе своего формирования и переход от разовых благотворительных акций к проектированию социальных программ существует пока в стадии становления. Это в полной мере относится и к публикуемой корпоративной социальной отчетности, подготовленной, как правило, для внутреннего пользования¹.

В рамках управления устойчивостью развития организаций все чаще на первый план выходит управление корпоративной социальной ответственностью — собственно социальные программы компаний, перспективная оценка социальных последствий их деятельности, коррекция этих последствий в контексте согласования интересов

¹ См.: Карагорд В. С. Теория и методология международной системы корпоративной социальной отчетности: Автореф. дисс. на соискание ученой степени доктора экон. наук. М., 2006. С. 34–35.

общества и бизнеса и раскрытие соответствующей информации. Это тем более важно, что определены национальные социальные проекты, успех которых зависит от взаимодействия власти и бизнеса. «Человеческими» же аспектами бизнеса в организационных структурах современных компаний занимаются многие департаменты: управления персоналом, общественных связей, региональной и социальной политики, связей с государственными органами¹.

Стать действенным инструментом превращения российского бизнеса в социально ответственный подобные отчеты смогут, если предприниматели будут испытывать осязаемое (гораздо большее, по сравнению с сегодняшним) давление со стороны общественности. Заинтересованность владельца организации в интенсивном диалоге с государством и обществом, формировании в их глазах своего положительного имиджа будет стимулировать предпринимателя придерживаться определенных социальных стандартов. Наличие социальных стандартов позволит осуществлять объективную социальную диагностику организаций, т. е. проводить анализ состояния социальных объектов (систем) и процессов, выявление проблем их функционирования и развития². Очевидно, что перед государством и обществом встанет задача разработки такого рода стандартов, ориентированных, прежде всего, на повышение качества трудовой жизни в рамках организации в соответствии со среднемировым уровнем.

На формирование социальных стандартов организации существенное влияние может оказать и трансформация системы жизненных ценностей ее владельца.

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности обеспечивает переход от примитивной трактовки социальной ответственности бизнеса (под лозунгом «Дайте денег!») к реальной увязке экономических интересов основных групп сотрудников (табл. 4.34).

Без учета и взаимосвязи, порой противоречащих друг другу интересов этих групп, без выработки решений, приемлемых для всех, работающую систему стимулирования создать невозможно. Если сотрудникам не будет предложена удовлетворяющая их компенсация трудовых усилий, они не станут тратить силы на качественное выполнение своих обязанностей. В этом смысле порядок внедрения мотивационных программ подобен процессу продаж: нужно выяснить и учесть потребности сторон, разработать соответствующий продукт

¹ См.: Вестник ассоциации менеджеров. 2005. № 12 (82); 2006. № 1 (83).

² Социальная диагностика получила широкое применение в практике обследования состояния дел в организации с целью оценки ее «болевых точек».

Таблица 4.34

Интересы основных групп сотрудников организации

Группа	Интересы
Собственник	Повышать прибыль, сокращать издержки, достигать цели организации. Не переплачивать сотрудникам. Повышать мотивацию, лояльность персонала. Минимизировать собственные усилия к стимулированию.
Менеджмент	Максимизировать свое вознаграждение. Повышать мотивацию, лояльность сотрудников. Заботиться о своих подчиненных. Минимизировать усилия к мотивации персонала
Кадровая служба	Заботиться об удовлетворении потребностей всех сотрудников. Быть стратегическим партнером первого лица. Выполнить сложный HR-проект, реализоваться профессионально
Персонал	Иметь обязанностей меньше, а зарплату – больше. Понимать, за что спрашивает руководство. Иметь возможность увеличивать заработок. Стремиться к стабильности

(систему стимулирования), презентовать его, ответить на вопросы и возражения, провести модельное внедрение. Например, в течение двух-трех месяцев выплачивать зарплату по старой схеме, но параллельно рассчитывать и по новой, выдавая сотрудникам распечатки с данными об их возможном доходе¹.

Построение социально-ориентированной рыночной экономики в условиях ее интернационализации требует изучения и внедрения опыта корпоративной социальной ответственности (КСО)², достаточно широко реализованного в деятельности наиболее успешных западноевропейских компаний. Общеизвестным фактом является тесная взаимосвязь корпоративной политики в области КСО с глобальной корпоративной стратегией.

¹ См.: Справочник по управлению персоналом. 2005. № 3. С. 34.

² Проблемы социальной ответственности бизнеса подробно рассмотрены авторами в работах: Социальная ответственность предпринимателя: от идеи к российской реальности // Управление персоналом. 2004. № 7–9; Менеджеры и собственности: друзья или враги? // Кадровик. 2005. № 5, 6; Роль менеджмента в управлении персоналом современного предприятия // Генеральный директор: управление промышленным предприятием. 2005. № 9.

Комплексный анализ становления концепции КСО позволяет выделить периоды ее развития.

1) конец XIX — начало XX вв. — этап зарождения концепции КСО: начало неорганизованного движения за защиту прав трудящихся, выдвижение доводов в пользу международного регулирования трудовых норм;

2) конец 1940-х — начало 1950-х гг. — этап добровольного использования КСО: заявление об обязанности корпораций добровольно финансировать общественные потребности, создание филантропических фондов крупных корпораций, наличие достаточно цельной доктрины КСО и появление массы исследований как теоретического, так и прикладного характера;

3) середина 1950-х — середина 1970-х гг. — пауза в развитии концепции КСО;

4) конец 1970-х — начало 1980-х гг. — этап расцвета концепции КСО, характеризующийся активным вторжением бизнеса в окружающую среду; появлением новых социальных движений (экологов, потребителей и др.); усиливающимся давлением со стороны государства и профсоюзов; выдвижением тезиса о социальном контроле ответственности бизнеса;

5) начало 1990-х — середина 1990-х гг. — этап социально-рыночного развития концепции КСО, включающий заявление о том, что корпорации должны вести бизнес с учетом интересов различных «заинтересованных сторон» под флагом «корпоративного гражданства» для того, чтобы сообща достигать заявленной цели «устойчивого развития»;

6) середина 1990-х — конец 1990-х гг. — этап развития концепций «компании акционеров», «массового акционера», «капитализма участия»;

7) конец 1990-х — начало 2000-х гг. — этап развития «корпоративного гражданства», предполагающий наличие в списке стейкхолдеров предприятия государственных учреждений различного уровня, а также международных организаций (ООН, ее специализированные агентства и др.), а в качестве «ядра корпоративного гражданина» рассматривается ГНК;

8) начало 2000-х гг. по настоящее время — этап практической реализации концепции КСО, характеризующийся давлением, исходящим от стейкхолдеров, активностью организаций «глобального гражданского общества», большой активностью правительственных кругов целого ряда стран, созданием в корпорациях отделов управления связей с правительствами, разработкой кодексов корпоративно-

го поведения как самим сообществом бизнеса, так и правительствами и авторитетными международными организациями.

В мире существует несколько устоявшихся моделей КСО. Каждая из них отражает общественно-экономический уклад, устройство общества, сложившееся в условиях государственной машины, функционирующих гражданских институтов, системы разрешения споров и свободы слова и выбора и др. Согласно этим моделям, сформировалась сложная система регламентации взаимоотношений и ролей, представляющая собой сбалансированную систему, функционирующую как саморегулируемый механизм, в котором за каждой из сторон закреплены свои собственные права и обязанности, делающие их, с одной стороны, самостоятельными, а с другой стороны – взаимозависимыми.

Реализация КСО в стратегии развития бизнеса осуществляется на двух уровнях: корпоративном и общественном (рис. 4.33).

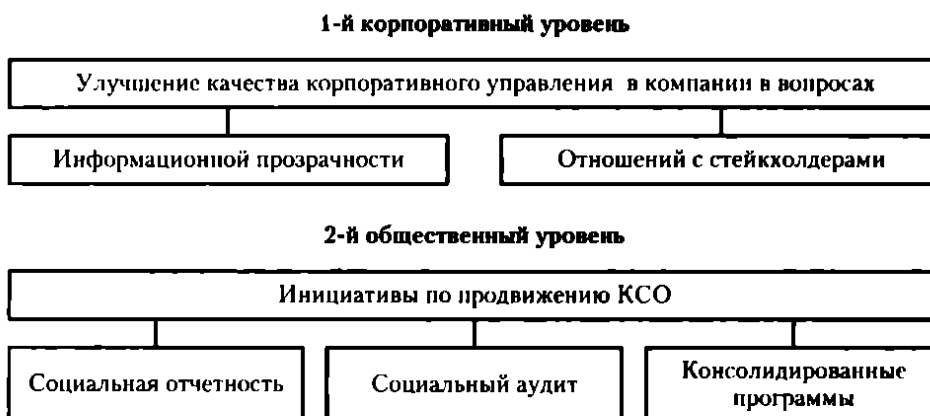


Рис. 4.33. Реализация КСО в корпоративной стратегии развития бизнеса

Корпоративный уровень подразумевает улучшение качества корпоративного управления и затрагивает вопросы информационной прозрачности, отношений с стейкхолдерами и др.

Общественный уровень подразумевает инициативы и стандарты по продвижению и признанию социальной роли бизнеса (социальная отчетность, социальный аудит, консолидированные этические программы).

В качестве «свода правил» в данном случае могут выступать, например, национальные и международные стандарты социальной отчетности, общепринятые этические кодексы; в качестве механизма

и процедур — ведение социальной отчетности в компаниях, методики признания социальной значимости компаний и пр.¹

Западные эксперты констатируют, что, по их мнению, в России до сих пор бытует представление о том, что корпоративная социальная ответственность и корпоративная социальная отчетность — это «мелочь», не заслуживающая внимания совета директоров. А между тем корпоративный социальный отчет может быть использован как инструмент управления рисками в компании и укрепления ее репутации во внешней среде. Это полноправная часть деятельности совета директоров и предприятия в целом. Он является инструментом обучения персонала, индикатором того, что его работа соответствует целям организации.

Зарубежный опыт свидетельствует: любая законопослушная организация должна выполнять массу требований регулирующих органов. Поэтому в плане корпоративной ответственности перед обществом у компании нет ничего добровольного. Но в компании должен быть выработан набор ценностей, этических принципов — своеобразный кодекс поведения, позволяющий гарантировать, что ее сотрудники и за пределами организации будут лояльными и законопослушными гражданами, которые, где бы они ни работали, не будут заниматься взяточничеством, не будут платить политическим партиям. Невыполнение данных требований ведет к прекращению отношений работника с компанией, поскольку это противоречит тому, что она обещала обществу. А компания заинтересована, чтобы общество ей доверяло, давало возможность доступа к ресурсам, кадрам, к возможности роста, к тому, чтобы ее владельцы могли приумножать свое благосостояние. Однако она ни при каких условиях не намерена перекладывать на себя ответственность государства или его демократических институтов. Это «разделение труда» должно соблюдаться².

Создание рабочих мест можно назвать «естественной» социальной функцией бизнеса. Однако КСО этим отнюдь не исчерпывается. Одна из наиболее заметных сторон «общественной деятельности» корпораций — воплощение на практике концепции «частно-государственного партнерства»³.

¹ См.: Рулинский В. И. Повышение эффективности управления предприятием машиностроительного комплекса на основе концепции социальной ответственности: Автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук. Орел, 2006. С. 10–11, 16–17.

² См.: Смирнова И. Ответственность подразумевает эффективность // Вестник Ассоциации менеджеров. 2005. № 5–6 (75–76). С. 14–15.

³ См.: Гурдин К. Львы и медведи КСО // Вестник Ассоциации менеджеров. 2005. № 4 (74). С. 14–15.

Таким образом, следует констатировать объективную необходимость анализа и адаптации западного опыта, в том числе в области КСО, к практике российского менеджмента.

Сегодня можно сформулировать национальные особенности в области корпоративной социальной ответственности в России:

- существенные отличия в понимании сущности КСО среди различных общественных групп;
- концентрация внимания компаний, как правило, на отдельных группах заинтересованных сторон;
- высокая активность государства в определении области корпоративной социальной ответственности компаний;
- низкая степень информационной открытости социальной политики российских компаний¹.

Российские исследователи активно разрабатывают различные методики оценки эффективности КСО (табл. 4.35, рис. 4.34).

Таблица 4.35

Классификация подходов к оценке эффективности корпоративного управления и управления социальной ответственностью

Подходы к оценке эффективности корпоративного управления	Подходы к оценке эффективности управления социальной ответственностью
<p>Общий подход, в рамках которого эффективность оценивается на основе анализа применения в организации механизмов корпоративного управления (контроля).</p> <p>Подход на основе показателей концепции управления, ориентированного на создание стоимости (Xvalue Based Management; VBM).</p> <p>Подход с позиций соответствия элементов корпоративного управления принципам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).</p> <p>Индексы/рейтинги корпоративного управления.</p> <p>Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)</p>	<p>Подход, основанный на оценке эффективности реализации компанией социальных программ (сопоставление затрат на социальные программы с их результатами и долгосрочным воздействием на жизнь общества и деятельность компании).</p> <p>Подход на основе оценки эффективности социальных инвестиций.</p> <p>Социальные индексы (фондовые и нефондовые).</p> <p>Система показателей ответственности (Accountability Scorecard), ориентированных на оценку удовлетворения различных заинтересованных в деятельности организации сторон.</p>

¹ См.: *Лифанов Р. В.* Оценка эффективности управления корпоративными отношениями: Автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук. М., 2005. С. 9–14, 17.



Рис. 4.34. Логическая схема процедуры разработки рейтинга корпоративной ответственности

Выделение управления корпоративными отношениями как самостоятельной области управления требует формирования нового подхода к оценке его эффективности. В рамках данного подхода эффективность управления корпоративными отношениями определяется степенью достижения баланса интересов всех сторон на основе обеспеченности компании необходимым уровнем финансовых средств, полного выполнения компанией обязательств перед заинтересованными в ее деятельности сторонами и сохранения эффективности деятельности компании в целом. Основу решения данной задачи должны составить существующие в теории управления, корпоративном управлении и концепции корпоративной социальной ответственности методы и подходы к оценке эффективности управления.

На пути к гражданской ответственности, взрослея, корпорация проходит стадии: оборонительную, следования правилам, управленческую, стратегическую, гражданскую — от ответственности поневоле к добровольному инициированию коллективного ответа на тревоги общества.

Вместе с компанией-гражданином, которая есть особое отдельно взятое бизнес-сообщество, зреет и развивается ответственность каждого работника. Главный ресурс современной компании — человек — проходит стадии воспитания: политической (моральной) ответственности; административной (правовой) ответственности; ответственности-исполнительности; ответственности-обязательности; ответственности-добросовестности. Таким образом, КСО постепенно становится парадигмой стратегического управления бизнесом¹.

¹ См.: Персонал-Микс. 2006. № 1–2. С. 25.

Результаты исследований показывают: руководство российских организаций считает приоритетными для финансирования внутренние направления социальных программ. Это вполне понятно, так как внутренние программы легче контролировать, бюджетировать и оценить полученный результат. Так, на развитие персонала в среднем выделяется до 40% общего бюджета на реализацию социальных программ, а на охрану здоровья персонала и обеспечение безопасных условий труда – порядка 20%.

На внешние направления социальных программ (природоохранная деятельность, развитие местного сообщества, добросовестная деловая практика) средства выделяются в размере, не превышающем 10% по каждой из названных позиций от общего объема бюджета социальных программ по всей совокупности организаций-респондентов.

Несмотря на то что реализация социальных проектов объективно призвана способствовать формированию благоприятного имиджа организации, далеко не всегда владельцы бизнеса стремятся к открытости и гласности в данной области своей деятельности. Возможно, такое положение вещей объясняется факторами конкурентной борьбы, соображениями экономической безопасности либо причинами, лежащими за пределами проблематики настоящего учебника.

Причины, побуждающие компании раскрывать информацию о социальных инвестициях:

- желание компаний сформировать позитивный корпоративный имидж и создать благоприятное общественное мнение о себе;
- потребность в достижении высокой степени прозрачности компании с последующим выходом на международный фондовый рынок;
- необходимость сотрудничества с зарубежными партнерами, инвесторами и экспертами, которые учитывают социальные программы российских компаний. Большинство коммерческих фирм развитых стран мира придерживаются жестких стандартов корпоративной социальной ответственности в сфере экологии, заработной платы и охраны труда. При работе с российскими партнерами они обращают пристальное внимание на эту сторону их деятельности, стимулируя тем самым их транспарентность в сфере социальных инвестиций;
- расширение сфер деятельности крупных российских фирм за пределы России. Этот процесс сопряжен с необходимостью выполнения имеющихся международных инициатив и стандартов в области корпоративной социальной ответственности с последующим раскрытием информации об этой стороне деятельности компании.

Часто составлению отчета предшествует диалог с заинтересованными сторонами – потребителями, инвесторами, партнерами, пред-

ставителями власти. Такой диалог позволяет компании понять, каких именно действий в области КСО от них ожидают. Одними из первых в России по этому пути пошли в российском отделении компании British American Tobacco.

В Московской объединенной электросетевой компании, где приступили к подготовке первого социального отчета, тоже пошли этим путем: провели диалоги с двумя группами стейкхолдеров: внутренней, персоналом, и внешней — приглашенными к разговору представителями поставщиков, экологов и власти. По результатам бесед выработана программа мероприятий, выполнение или невыполнение которых должно быть отражено в социальном отчете¹.

Выполнение обязательств, взятых на себя перед стейкхолдерами, — это именно то, чему должен быть посвящен социальный отчет компании. Часто компании стараются выглядеть в отчетах идеально. Но гораздо убедительнее выглядит отчет, в котором видна работа, рассказывается, что достигнуто, какие задачи не удалось выполнить и почему².

Значимым моментом в становлении социально ответственного бизнеса должны стать программы участия наемных работников в предпринимательстве. Это участие может быть представлено участием в прибылях, в капитале и управлении предприятием.

Говорить о социальной ответственности надо изнутри, начиная с уровня самой фирмы (бизнеса). И говорить о социальной ответственности владельцев бизнеса перед своими сотрудниками.

Под влиянием поведения собственников и менеджмента организации происходит формирование мнения сотрудников по поводу этого, в каких формах может быть проявлена забота о них. Не случайно, что в качестве критерия выбора организации как места рабо-

¹ См.: *Острогорский А.* Отчет о доброте // Ведомости. 2007. 26 апр.

² Идеальным примером можно считать социальный отчет компании ВР за 2005 г., который вышел 6 апреля 2006 г. Там подробно исследуются причины взрыва на НПЗ 23 марта 2005 г. в Техасе и описываются меры, принятые компанией после трагедии: смена руководства завода, принятие пятилетней программы технических преобразований и профессиональной переподготовки (инвестировано около 1 млрд дол.), создание нового подразделения компании, ответственного за совершенствование мер в области промышленной безопасности. В отчете отмечено, что должность старшего вице-президента по вопросам промышленной безопасности занял сотрудник, возглавлявший комиссию компании по расследованию причин аварии в Техасе, а на специально созданную должность вице-президента по технике безопасности приглашен бывший сотрудник компании DuPont с мировой репутацией в этой области. Отчет был заверен компанией Ernst & Young. Особое замечание аудитора гласит, что он посетил НПЗ в Техасе в декабре 2005 г. и убедился, что соответствующие меры компанией ВР были приняты.

ты большинства наемных работников рассматривают наличие социальных программ, которые повышали бы их конкурентность на рынке труда. Почти все рейтинги лучших работодателей называют важнейшим признаком организации наличие в ней программ по развитию персонала.

В свою очередь, работодатели тоже не рассматривают долговременную занятость работников в организации как самоцель. Сегодня нанимают сотрудников на конкретные проекты, чтобы они сделали что-то полезное для организации. И увольнение с предприятия не считается предательством.

Нельзя сказать, что новая модель карьерного развития безоговорочно вытеснила традиционную схему внутриорганизационной карьеры. Самые крупные и, как правило, самые консервативные компании придерживаются устоявшейся карьерной модели. Большинство топ-менеджеров предприятий по-прежнему являются «старожилами», сделавшими всю свою карьеру в одной организации.

Несмотря на всю важность управления карьерой в современных условиях, карьерное развитие в отечественных организациях все еще остается «бесхозным».

Например, почти четверть участников интернет-опроса (23%) ощущают заботу о себе в виде получаемого от организации солидного социального пакета (дополнительное медицинское страхование, питание во время рабочего дня, дополнительное пенсионное страхование и др.), а 17% считают, что лучшая забота — это уважительное отношение к сотрудникам. Лишь 3% респондентов ощущают заботу о себе в форме организации отдыха работников и членов их семей. В то же время около трети респондентов (32%) не видят никакой особенной заботы о себе, ну разве только работодатель регулярно выплачивает им зарплату и премии. Работодателя тоже понять можно: забота — это прежде всего предоставление человеку возможности работать, а значит, и зарабатывать. Не все сотрудники удовлетворены таким подходом: 25% участников опроса вообще не ощущают никакого внимания со стороны компании — видимо, зарплаты и премии здесь не в счет¹. Может, это не так уж и плохо, ведь сказал же почти триста лет тому назад Бомарше: «По моему разумению, если начальство не делает нам зла, то это уже немалое благо...».

Формирование системы социального аудита в России — новое направление в отечественной науке, сфере профессионального образо-

¹ См.: Персонал-Микс. 2006. № 1–2 (по материалам опроса на сайте журнала «Персонал-Микс»: www/personal-mix.ru).

вания и международного сотрудничества. Социальный аудит — специфическая форма анализа, ревизии условий социальной среды организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по их снижению — является результатом развития других форм аудита, в частности управленческого и финансового, путем расширения критериев эффективности, так как включает в их состав многие социальные факторы.

Включение социального аудита в систему социального партнерства позволяет обществу способствовать повышению эффективности, действенности социального аудита в регулировании социально-трудовых отношений. Необходимость социального аудита продиктована также процессами глобализации социально-трудовых отношений.

Формирующаяся российская модель социального аудита не может быть копией зарубежных моделей, она должна иметь характерные черты. Основные из них отражены в разработанной Концепции российской модели социального аудита¹.

Таким образом, социальный аудит в России может стать современным инструментом социального партнерства, которое в нашей стране превращается из механизма разрешения конфликтных ситуаций в систему выработки совместных решений в сфере актуальных проблем и стратегии социально-экономического развития страны.

Внедрение системы социального аудита в России сложный процесс. Претворение социального аудита в жизнь требует определенного времени, а самое главное — политической воли социальных партнеров: органов власти, объединений предпринимателей и профсоюзов. Проблемы социального аудита носят комплексный характер, их можно решить целенаправленно, поэтапно, шаг за шагом приближаясь к формированию его действенной системы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита персонала?
2. Раскройте цели анализа производительности труда.
3. В чем цель аудита рабочих мест? Опишите ход аудита.
4. Как рассчитать производительность труда на одного работника? В какой зависимости находится этот показатель с трудоемкостью продукции?

¹ Концепция российской модели социального аудита обсуждена и одобрена Ученым советом Академии труда и социальных отношений 27 февраля 2007 г.

5. Как влияет выполнение норм выработки на изменение производительности труда?
6. Как рассчитать влияние непроизводительных затрат на показатель производительности труда?
7. Какие задачи выполняет анализ численности и структуры персонала? Как рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической численности персонала от плановой?
8. В чем сущность анализа расстановки кадров?
9. Приведите пример расчетов показателей движения персонала.
10. Как коэффициент текучести отражает реальное состояние кадров в организации?
11. Как рассчитать эффективность мероприятий по развитию персонала?
12. По каким показателям производится оценка выполнения функции подбора кадров?
13. Из чего складывается стоимость найма?
14. В чем цель аудита увольнений? По каким факторам проводится аудит?
15. Перечислите материальные стимулы труда. Для чего проводится аудит вознаграждений?
16. Что такое зарплатоемкость продукции? Связано ли это понятие с показателем рентабельности?
17. Как проводится анализ структуры зарплаты?
18. В чем необходимость аудита условий труда?
19. Что такое интеллектуальный капитал и для чего проводится его аудит?
20. Опишите процесс аудита интеллектуального капитала; кто входит в состав аудиторской команды?
21. Методы оценки интеллектуальных активов.
22. Оценка работы службы управления персоналом.

Часть 5

КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 КОНТРОЛЛИНГ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

История развития аудита началась с XIX в. в Англии в связи с произошедшей промышленной революцией. Значение слова «аудитор» (*англ.* auditor, от *лат.* — слушатель) в Англии трансформировалось, и это слово приобрело смысл «лицо или фирма, проверяющая состояние финансовой деятельности акционерной компании на основании договора с руководством компании». Некоторые источники обозначали это явление как промышленный бум. В России аудиторские фирмы существовали до 1927 г. (начиная с 1928 г. аудит был заменен государственным контролем).

Контроль как функция руководства направлен на конкретные задачи и является составной частью процесса принятия кадровых решений.

Первейшая задача контроля — сопоставление запланированного и полученного результатов, за которым следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной фазой процесса принятия кадровых решений.

В рамках общего организационного контроля кадровый контроль выполняет задачу информационной поддержки кадрового планирования и направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документально подтвердить соблюдение трудовых и правовых норм.

Элементы контроля персонала:

- *объекты контроля*, в круг которых включаются непосредственно мероприятия и процедуры, позволяющие получить требуемую для контроля информацию;
- *методы контроля*, способствующие измерению и сопоставлению действительного и желаемого;
- *субъекты контроля* (носители контроля), включающие отдельных работников организации, отделы или подразделения, а также внешние по отношению к организации органы или учреждения;
- время проведения контроля.

Функции контроля персонала представлены на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Функции контроля персонала

Составлено по: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Munchen, 1998. S. 441.

Для обнаружения возможных ошибок в *планировании* и (или) в *реализации* контроль может быть осуществлен в различных формах: контроль предпосылок, контроль реализации и метаконтроль. Взаимосвязь между формами контроля и видами возможных ошибок показана на рис. 5.2.

Использование контроллинга и его инструментов имеет своей целью ранее обнаружение признаков нарушения устойчивой работы предприятия. Различие отдельных подходов к пониманию функций и задач контроллинга во многом определяется тем, какая концепция контроллинга — американская или немецкая — берется за основу (рис. 5.3).

На первоначальном этапе внедрения контроллинга немецкая концепция в большей степени подходит для осуществления успешной адаптации российских предприятий в изменяющихся условиях бизнес-среды.

Однако следует отметить, что схему контроллинга, существующего в Германии, нельзя в точности перенести в условия российской экономики. Несмотря на общие черты, аналитические школы опираются на собственные традиции и опыт, отличается и менталитет сотрудников экономических служб и руководителей. При дальнейшем

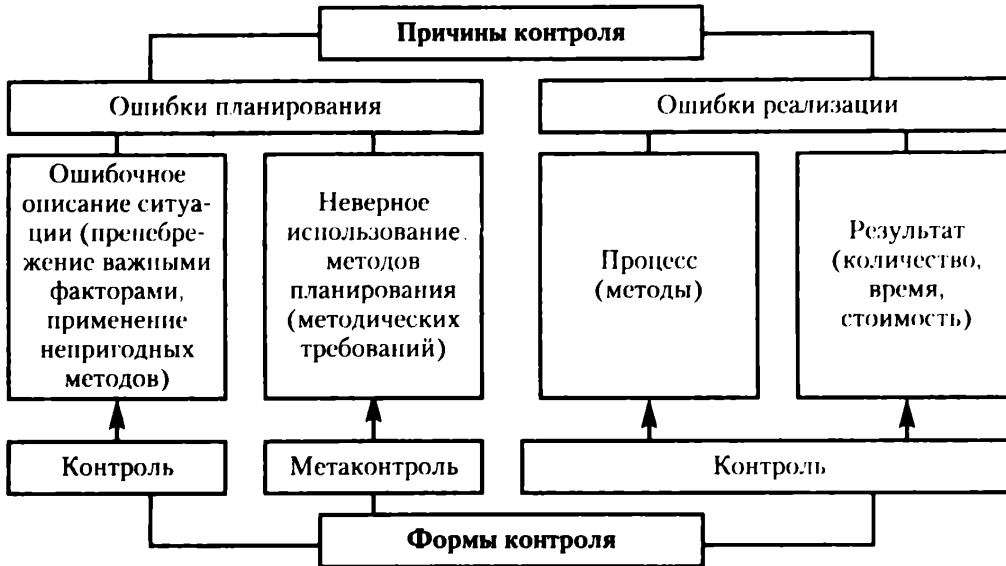


Рис. 5.2. Взаимосвязь между формами контроля и видами возможных ошибок

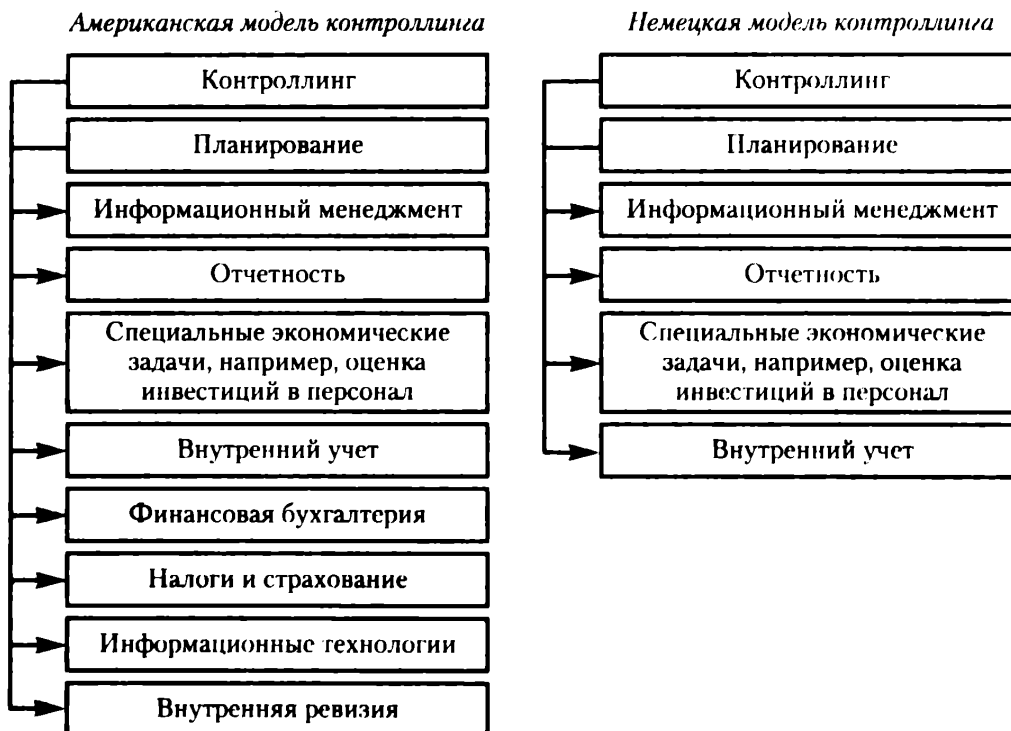


Рис. 5.3. Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга

внедрении системы контроллинга целесообразно использовать элементы «американской модели», в том числе налоговый менеджмент.

Система контроля — это инструмент, позволяющий оценивать не только эффективность внедрения выбранной стратегии, но и ее адекватность текущей ситуации. Кроме того, контроль позволяет идентифицировать сильные стороны предприятия и наилучшие методы выполнения определенных задач для повторного их использования. Таким образом, обеспечивается позитивный эффект обучения и накопления опыта (рис. 5.4).

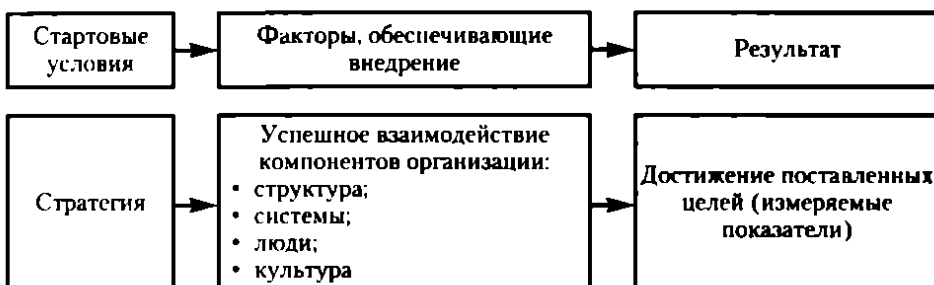


Рис. 5.4. Элементы успешного внедрения стратегии

Элементами системы *внутреннего контроля* экономических субъектов являются внутренний аудит и управленческий контроль. Внутренний контроль создается для упорядоченного и эффективного ведения дел, обеспечения соблюдения политики руководства, охраны активов, обеспечения полноты и точности документации и всей внутрифирменной информации о производственно-хозяйственной и финансовой деятельности. Реализация целей управления в системе внутреннего контроля возложена на:

- организационно-технический механизм (включающий процедуры контроля, внутреннюю регламентирующую нормативную документацию и т. п.);
- специальные контрольные подразделения — управления (отделы) внутреннего аудита.

Организация системы внутреннего контроля — прерогатива самого экономического субъекта.

В понятие системы управления качеством часто включаются контроль, как и сертификация. Безусловно, универсального рецепта формирования внутреннего контроля нет. Однако можно выделить общие черты в построении деятельности *системы внутреннего контроля* (СВК) крупных российских компаний.

Организационно в СВК участвуют несколько служб. Для одних эта деятельность основная, для других — дополнительная. К первым, как правило, относится служба экономической безопасности (внутреннего контроля/внутреннего аудита) и контрольно-ревизионное управление. Ко вторым (назовем их функциональными) — финансово-экономическая, юридическая службы и служба персонала. Важную роль играет и служба корпоративного управления — подразделение, отвечающее за регламентацию основных процедур управления.

Структура СВК довольно сложна. Нередко появляются опасения, что на практике ее создание может привести к дублированию функций, размыванию ответственности, увеличению численности аппарата управления. Однако, во-первых, у вышеперечисленных подразделений разные задачи. Служба экономической безопасности ведет постоянный мониторинг функционирования важнейших подсистем управления предприятия, выявляет случаи существенных отклонений от установленных нормативов, анализирует их причины, ведет оперативную работу по профилактике и предотвращению нарушений. Контрольно-ревизионное управление проводит периодические проверки финансово — хозяйственной деятельности подразделений и, что очень важно, контролирует соблюдение регламентов управления. Финансово-экономическая служба отвечает за планирование и сбор фактической информации с такой периодичностью и с такой глубиной аналитики, которые необходимы для эффективного управления. Служба персонала организует кадровую работу, устанавливает правила проверки новых сотрудников, а зачастую и перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, и правила работы с ними. Юридическая служба несет ответственность за правоустанавливающие документы, разрабатывает положение о порядке заключения договоров и, если компания является акционерным обществом, может отвечать за ведение реестра акционеров или взаимодействие с регистратором. Во-вторых, предложенная организационная структура позволяет разумно распределить полномочия и ответственность, не культивируя искусственное разрастание внутрикорпоративных «спецслужб», с одной стороны, и не допуская замалчивания функциональными подразделениями невыгодной для них информации — с другой.

В настоящее время некоторые экономические субъекты (по образцу фирм ФРГ) создают у себя подразделения контроллинга и назначают контроллеров. Основные функции этих подразделений и самих контроллеров можно охарактеризовать как «управление управлением», т. е. это координация, согласование, контроль, упорядочение

и подготовка информации для руководства в виде, удобном для принятия управленческих решений.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает кадровый контроллинг. *Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.*

Задачи координации становятся все более значимыми, так как кадровая работа с ее функциями является комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве *целей кадрового контроллинга* выступают:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, по отношению к управлению производством и др.);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т. д.

Задачи кадрового контроллинга — создание кадровой информационной системы, анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы (табл. 5.1). Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций). Кроме того, кадровому контроллингу часто передается координационная функция как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. Необходимость появления на современных предприятиях контроллинга можно объяснить:

- повышением нестабильности внешней среды, выдвигающим дополнительные требования к системе управления предприятием:
 - смещения акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
 - увеличения скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
 - непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
 - продуманности системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;

Таблица 5.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

№ п/п	Наименование задач
1	<p><i>Создание системы кадрового планирования и контроля:</i> выбор метода и процедур; определение порядка проведения планирования; установление основных требований по составлению плана и контроль за ними; определение внешних и внутренних предпосылок плана</p>
2	<p><i>Создание кадровой информационной системы:</i> определение потребности в информации; участие в создании системы информации о рабочих местах; участие в создании системы оценки кадров; создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования; анализ иерархии потребностей в информации; определение получателей информации; оформление содержания кадровой отчетности</p>
3	<p><i>Координация кадрового планирования:</i> подготовка заседаний по планированию; проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб; проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации; сведение отдельных планов в отраслевые планы; согласование кадрового планирования с другими частными планами организации; проведение контроля за выполнением планов; предложение мер по устранению отклонений от планов</p>
4	<p><i>Проведение исследований эффективности планов</i></p>
5	<p><i>Выполнение функции кадрового аудита:</i> проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности; проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления; проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации</p>
6	<p><i>Введение системы кадровой информации</i></p>
7	<p><i>Составление отчетов по кадрам</i></p>

- усложнением систем управления предприятием, что требует механизма координации внутри системы управления;
- информационным бумом при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурным стремлением к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Слово «контроллинг» произошло от *англ.* to control – контролировать, управлять, в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется (в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет»).

Основополагающий элемент системы контроллинга на предприятии – управленческий учет. Зачастую само понятие контроллинга ассоциируется с понятием управленческого учета, но это не совсем верно. Основная задача управленческого учета – предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений. Функции контроллинга включают в себя управленческий учет и планирование, контроль, координацию и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Рассмотрим сходство и отличие понятий «управленческий учет» и «контроллинг».

Управленческий учет выступает составляющей частью контроллинга и является связующим звеном между процессом управления и учетным процессом. В настоящее время на многих российских предприятиях управленческий учет ассоциируется с системой учета затрат и распределения их по центрам финансовой ответственности. Однако главной целью управленческого учета является ориентация управленческого процесса на достижение стратегических и тактических целей предприятия, и поэтому система управленческого учета должна охватывать все службы предприятия и весь спектр его деятельности. Управленческий учет включает в себя систему учета и управления затратами, систему оценочных и сравнительных показателей деятельности предприятия, которые выражаются в системе управленческих отчетов (рис. 5.5).

Управленческая отчетность должна включать полный комплекс информации о фактических, плановых и прогнозных показателях функционирования как предприятия в целом, так и его структурных подразделений, а также необходимую информацию о внешнем окружении предприятия.

Главный результат управленческого учета – максимизация полезности бухгалтерской информации. Управленческий учет ориентиро-



Рис. 5.5. Система целей управленческого учета

ван не на учет прошедших событий, а на оперативный учет, планирование и прогнозирование будущей деятельности предприятия. Система управленческого учета (в отличие от бухгалтерского) генерирует данные как в финансовых, так и нефинансовых измерителях; направлена на внутренних пользователей в лице руководства компании и должна наиболее полно и достоверно отражать специфику конкретного предприятия и его финансово-хозяйственной деятельности.

Контроллинг — система установления целей предприятия, текущий сбор и обработка информации для эффективного корпоративного управления (рис. 5.6). Концепция контроллинга включает в себя функции контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений. Контроллинг направлен на создание системы управления предприятием, обеспечивающей достижение как текущих, так и стратегических целей предприятия. Такая система должна оперативно реагировать на изменения внешней среды, не-

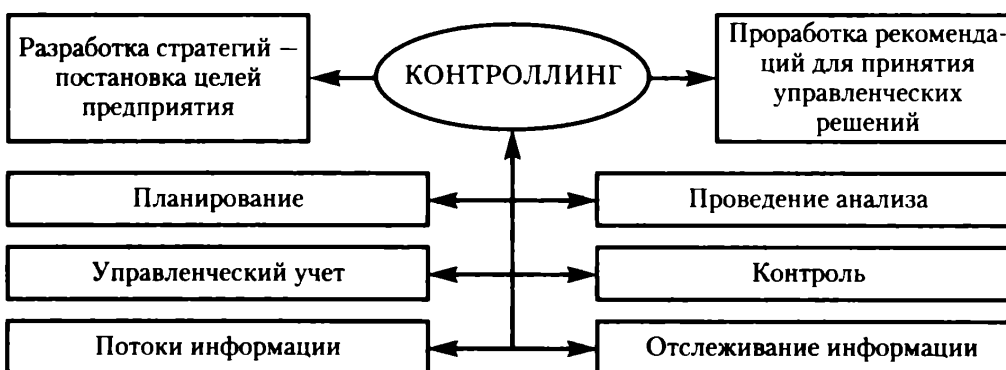


Рис. 5.6. Концепция контроллинга на предприятии

прерывно отслеживать информационные потоки и обеспечивать возможность своевременного принятия решения по оптимизации соотношения «затраты – прибыль». Наиболее значимыми для предприятий представляются решения по завоеванию новых долей рынка сбыта продукции, повышению эффективности продаж, качества выпускаемой продукции и мотивации персонала, оптимизации и росту эффективности бизнеса в отношении производства либо своими силами или закупкой продукции и услуг на стороне, а также контроль прибыльности деятельности предприятия. Немаловажными являются стратегические решения по развитию бизнеса компании, инвестиционные и маркетинговые решения по ценообразованию на выпускаемую и новую продукцию.

Система контроллинга – интегрированный управленческий подход, объединяющий элементы планирования, реализации и контроля функционирования стратегий развития и управления бизнесом. Также данный подход предполагает постоянный мониторинг и всесторонний анализ внутренней деятельности и ресурсов предприятия, анализ внешних аспектов функционирования компании – поставщиков, покупателей, макроэкономических факторов, политики государства, изменений нормативно-правовой базы и др.

Первоначально понятие контроллинга объединяло совокупность задач в сфере учета и финансов, а контроллер был главным бухгалтером. Затем оно получило более расширенное толкование и стало включать вопросы финансового контроля и лучшего использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг можно определить как «систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т. е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления прибылью предприятия»¹.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает:

- координацию управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

¹ *Минн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. М., 1992. С. 8.

- обеспечение рациональности управленческого процесса¹.

Контроллинг в экономическом смысле — это наблюдение и управление. Эффективное наблюдение и управление невозможны без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, поэтому контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. Задача контроллинга — путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия (рис. 5.7).

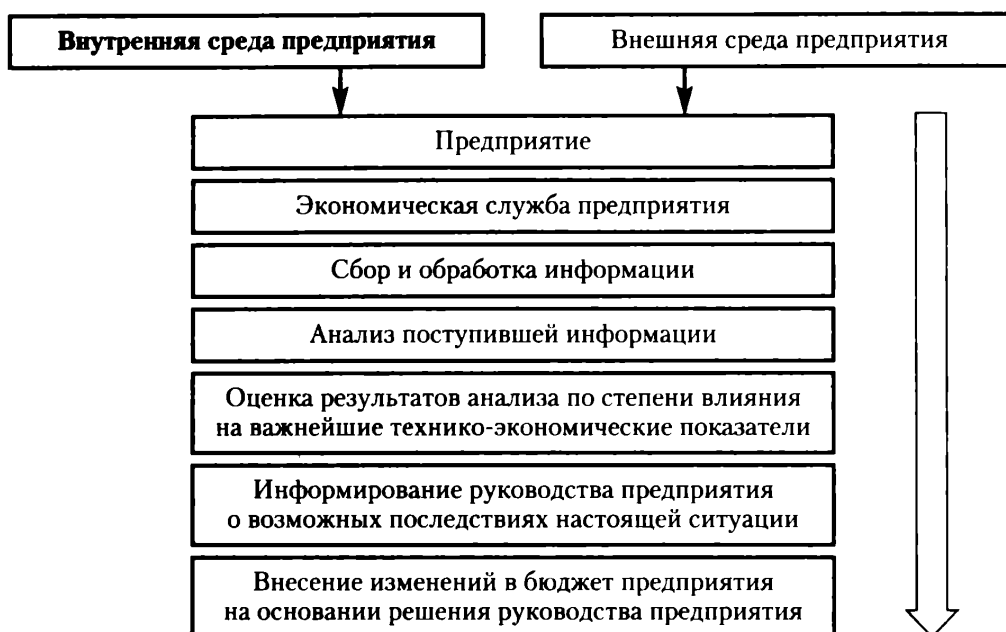


Рис. 5.7. Схема осуществления контроллинга

Контроллинг направлен на достижение целей предприятия, т. е. управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Контроллинг через механизм текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей позволяет по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем.

Контроллинг:

- позволяет регулировать затраты и результаты деятельности;
- помогает в достижении целей предприятия;

¹ См.: Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М., 1999. С. 7–8.

- позволяет избежать неожиданностей и своевременно включить красный свет, когда экономические показатели работы предприятия достигают опасной отметки, что требует принятия мер по противодействию;

- служит поддержанию необходимого равновесия (например, прибыли, дохода, численности, производительности и т. д.). Для этого через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешательство (противодействующие меры) для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

Служба контроллинга¹ — обслуживающая служба — выполняет сервисную функцию для менеджмента. Если руководитель несет ответственность за результат производственно-хозяйственной деятельности, то контроллер — за «прозрачность» этого результата, т. е. за методическую обоснованность всей процедуры подготовки принятия решений и отчетности, отражающей результаты принятых решений, их своевременность и согласованность между функциональными подразделениями.

Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения и просчета — как в настоящем, так и в будущем. Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Решение этой задачи основывается на выполнении следующих функций контроллинга:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;
- контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Мониторинг состояния экономики предприятия — контроль равновесия показателей прибыль — затраты; позволяет избежать неопре-

¹ В России создание специальной службы для осуществления контроллинга еще не получило широкого распространения. Такие службы существуют лишь на инофирмах, совместных предприятиях и в крупных организациях. Организации, которые не могут пока позволить себе создание службы контроллинга, привлекают для данной работы либо специалистов из консалтинговых фирм, либо поручают эту работу временному коллективу из представителей собственного менеджмента.

данностей и своевременно принять меры, когда экономике организации угрожает опасность.

Сервисная функция заключается в своевременном представлении необходимой информации руководству для принятия решения по корректировке стратегии. Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается системами планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в том числе об отклонениях, выявляемых средствами учета по подразделениям. При составлении отчета о результатах своей деятельности руководству контроллер должен ориентироваться на конкретного пользователя, а числовую информацию сопровождать пояснениями, графиками, таблицами.

Управляющая функция заключается в переоценке стратегии, корректировке реализации целей и изменении целей. Осуществляется эта функция с использованием данных анализа отклонений, ставок покрытия, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению. Служба контроллинга стремится так управлять процессами для текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем.

Контроль и анализ экономичности работы подразделений и организации в целом осуществляется с помощью «системы раннего обнаружения» будущих тенденций как в окружающем мире, так и внутри самой организации. Внешние индикаторы должны информировать руководство об экономических, социальных, политических и технологических тенденциях, внутренние — представляющие на практике отдельные показатели и их системы — сообщать о текущем «самочувствии» организации, а также прогнозировать кризисные ситуации в отдельных сферах деятельности или в целом на предприятии. Задача контроллера — методическая и консультационная помощь при создании системы «раннего обнаружения» тенденций и факторов, способных принести при их развитии не только выгоду, но и потери.

Приемы и методы контроллинга

Инструментарий *стратегического контроллинга* достаточно многообразен: портфельный анализ, анализ потенциала, кривая роста, SWOT-анализ, стратегические разрывы, сбалансированные показатели, разработка сценариев и др.

Стратегические инструменты используются для выявления и улучшения будущих шансов и рисков предприятия, т. е. для поиска, расширения и сохранения потенциала успеха. К таким целям относятся: разработка новых продуктов и предложение новых услуг, создание новых и расширение имеющихся мощностей, внедрение новых технологий, обучение персонала, завоевание новых рынков, улучшение организационных структур, создание новых рынков сбыта и т. д.

Текущий контроллинг осуществляет один из основных принципов рационального ведения дела — проверка работы каждого подразделения по соотношению «прибыль — затраты».

Методы текущего контроллинга служат контроллеру средством активного управления прибылью, обнаружения и устранения оперативных узких мест в сферах снабжения, производства, реализации и управления.

Центральное место в системе текущего контроллинга занимает управление прибылью. Поэтому контроллеры в своей деятельности используют методы и приемы, позволяющие бы принимать более обоснованные решения для обеспечения и достижения запланированного уровня прибыли: ABC-анализ, управление запасами материалов, анализ объема заказов, анализ величин в точке безубыточности, метод расчета сумм покрытия, анализ узких мест, анализ отклонений и др.

Анализ работы с персоналом на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Анализу подвергаются показатели, отражающие относительную экономию фонда оплаты труда, отношение темпов прироста производительности труда к приросту средней заработной платы. Анализ фонда заработной платы начинается с расчета абсолютного и относительного отклонения фактической его величины от плановой.

Заданное состояние определяет планирование, фактическое положение дел отражается в текущей отчетности. Поэтому *сопоставление плановых и фактических показателей — сердцевина системы контроллинга*.

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия — получение прибыли (контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия). Но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными — например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов. В этом случае контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же — получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в уп-

равлении предприятием. Он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг (управление предприятием) — своеобразный механизм саморегулирования на предприятии, обеспечивающий обратную связь в контуре управления — занимается управлением прибылью предприятия. Поэтому в фокусе его внимания доходы и затраты: их виды, места возникновения и принципы управления ими. За размеры доходов и затрат на предприятии отвечают руководители различных служб и подразделений. Таким образом, *важнейшими объектами контроллинга являются прибыль (доходы и затраты) и «центры ответственности»*¹.

На первой стадии внедрения системы контроллинга его инструментарий своевременно сигнализирует, возникают ли и где именно негативные отклонения, чтобы своевременно принять противодействующие меры. Но это лишь начало. В итоге контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главная задача которых повышение ответственности каждого отдельного работника.

Контроллинг часто выполняет функции внутреннего контроля на предприятии, контроля экономичности работы его подразделений и организации в целом. Обычно его система не включает по отношению к этим подразделениям возможности и права принятия решений, указаний и санкций. В отличие от ревизии и аудита он ориентируется на текущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой, необходимостью выхода на места совершения хозяйственных актов и операций.

Только ясные и понятные системы информации и управления ведут к тому, что руководство фирмы и сотрудники, ответственные за определенную долю в общем результате, видят конкретную цель, имеют возможность проследить степень выполнения намеченного и тем самым укрепляют мотивы для увеличения своего вклада.

Существует тесная взаимосвязь контроллинга и маркетинга: контроллинг — это активное управление прибылью, а маркетинг — активная борьба за достижение прибыли. На рис. 5.8 показаны основные виды контроллинга.

¹ Центр ответственности — это сегмент (структурное подразделение) внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решение. Деление предприятия на центры ответственности — фундамент для создания на предприятии системы управленческого учета, важнейшего элемента всей системы контроллинга.

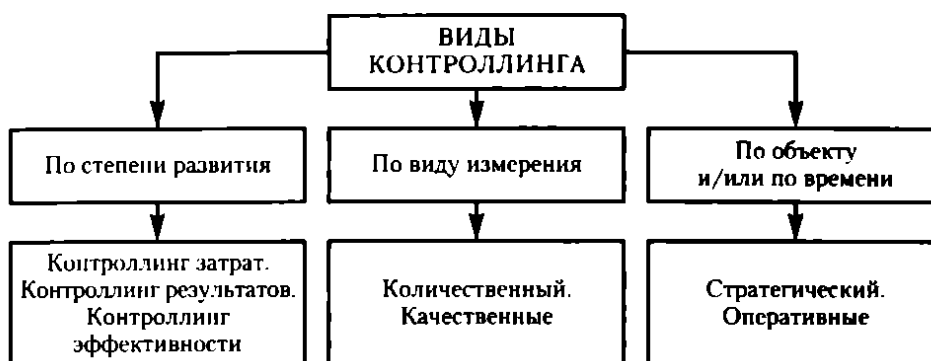


Рис. 5.8. Классификация контроллинга

«Контроллинг — это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест», ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов»¹. Ориентация на решение проблемы «узких мест» характеризуется поиском и нахождением недостатков, оперативных «узких мест» результатов деятельности фирмы, а также стратегических «узких мест» экономического роста. Оперативные «узкие места» результатов — недостатки, нехватка, лимитирующие факторы ресурсов в достижении фирмой основных финансовых результатов: прибыли, суммы покрытия и т. п.; стратегические «узкие места» экономического роста — глобальные проблемы на пути развития предприятия или фирмы, вызванные технологическими, климатическими или другими глобальными изменениями. В системе методов оперативного и стратегического контроллинга² необходимо отслеживать изменения на рынке, чтобы своевременно начать адаптацию к новой ситуации. Анализ отклонений без поиска виновных позволяет определить мероприятия, которые необходимо провести, чтобы, несмотря на существующие отклонения, постараться выполнить годовой план.

Служба контроллинга разрабатывает советы для перспективного развития предприятия; она является противоположностью так называемого менеджмента по призыву. Когда «смотрящий назад» бухгал-

¹ Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем. М., 1993. С. 10.

² Цель оперативного контроллинга — создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты — прибыль. Цель стратегического контроллинга — обеспечение выживаемости предприятия и отслеживание движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

терский учет преобразуется во «впередсмотрящий», а исчисление результатов деятельности предприятия перейдет из сферы фактических в сферу прогнозируемых, ожидаемых показателей, служба контроллинга становится необходимой. Появляется возможность для активного управления реализацией и прибылью на основе учета полных затрат и учета сумм покрытия. Координация маркетинга, контроллинга, финансовых и информационных служб позволяет создать единую службу менеджмента и информации с целью обеспечения долгосрочного существования предприятия.

Контроллинг классифицируется по степени развития (контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности), по виду измерения (количественный и качественный), по времени (стратегический и оперативный).

Концепция контроллинга различает качественно и количественно ориентированный контроллинг. В отличие от количественного качественного контроллинга:

- ориентируется на материальные факторы и на нематериальные;
- строит управление на основе числовых показателей и на основе общей руководящей цели;
- ориентируется на максимизацию прибыли и количественный рост, на обеспечение долговременности существования и качественный рост;
- занимается управлением прибылью и потенциалом;
- имеет идею оптимизации прибыли вместо ее максимизации.

Рассмотрим *технология контроллинга*. Концепция контроллинга функционирует, если планирование прибыли осуществляется ежемесячно. Сопоставляя показатели плана с данными учета, можно из месяца в месяц контролировать, придерживаетесь ли вы плана и вправе ли рассчитывать на достижение поставленной цели и суммы запланированной прибыли за год. Управление прибылью следует осуществлять на основе расчета сумм покрытия. Только такой расчет поможет четко и однозначно выделить из общих величин оборота (выручки) и затрат отдельные показатели, которые необходимы для управления прибылью.

Контроллинг — поставщик информации для функционирования системы управления на предприятии. Информация — это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности. Поэтому информация, которую предоставляет система контроллинга, должна отвечать требованиям:

- достоверности;
- полноты;

- релевантности (существенности);
- полезности (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение);
 - понятности;
 - своевременности;
 - регулярности.

При определении системы показателей контроллинга необходимо соблюсти следующие требования¹:

- объем показателей должен быть ограничен (табл. 5.2);
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными и сопоставимыми (обеспечение возможности сопоставления данных по периодам, по предприятиям и т. д.);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения.

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя (табл. 5.3):

- сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;

Таблица 5.2

**Показатели для определения эффективности работы
службы управления контролем**

№ п/п	Показателя
1	Производительность труда
1.1	Выпуск товарной продукции
1.2	Численность персонала
1.3	Производительность труда
1.4	Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы
2	Затраты на персонал
2.1	Фонд заработной платы
2.2	Средняя заработная плата
2.3	Социальные выплаты

¹ Подробнее см.: *Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Указ. соч. С. 15.*

Окончание табл. 5.2

№ п/п	Показатели
2.4	Удельный вес фонда заработной платы в себестоимости
2.5	Зарплатоемкость продукции
2.6	Выработка на 1 рубль заработной платы
3	Оптимизация численности
3.1	Высвобождение персонала в результате мероприятий по оптимизации численности, в том числе:
3.1.1	За счет мероприятий по нормированию труда
3.1.2	Изменения структуры производства
3.1.3	Сокращения численности
3.1.4	Других мероприятий
4	Эффективность работы с персоналом
4.1	Коэффициент текучести кадров
4.2	Коэффициент восполнения работников
4.3	Коэффициент постоянства кадров
4.4	Коэффициент укомплектованности кадрами
4.5	Обеспеченность резервом на руководящие должности
5	Мотивация труда
5.1	Оплата труда по конечным результатам
5.2	Численность работников, охваченных мероприятием
5.3	Экономический эффект
5.4	Другие мероприятия
6	Развитие персонала
6.1	Затраты на обучение работников, в том числе:
6.1.1	Целевая подготовка специалистов
6.1.2	Обучение рабочих
6.1.3	Обучение руководителей и специалистов
6.1.4	Затраты на одного обученного работника
7	Эффективность управления персоналом
7.1	Отношение затрат на управление персоналом к прибыли
7.2	Доля затрат на управление персоналом в общих затратах
7.3	Рентабельность производства

Таблица 5.3

Фрагмент подконтрольных показателей службы управления контролем**А. Отдел кадров**

Критерий	Единица измерения	По плану (нормативу)	Фактически	Выполнение плана, %
Текучесть кадров	%			
Изменение численности*	%			
Проведение процедур оценки деятельности (аттестаций) в подразделениях	Количество процедур			
Квалификационный уровень	Соотношение персонала нужной квалификации к общему числу сотрудников			

* Этот критерий дан обобщенно. Вообще же его надо расшифровать и уточнять, ставя конкретные цели по приросту, сокращению или сохранению численности на прежнем уровне.

Б. Отдел труда и заработной платы

Критерий	Единица измерения	По плану (нормативу)	Фактически	Выполнение плана, %
Корректировка штатного расписания	Количество дней			
Разработка положений о подразделениях (для вновь созданных)	Количество дней			
Разработка должностных инструкций (для вновь созданных должностей)	Количество дней			
Разработка локальных нормативных актов и положений, не существовавших ранее	Количество дней			

Продолжение табл. 5.3

Критерий	Единица измерения	По плану (нормативу)	Фактически	Выполнение плана, %
Разработка новых нормативов труда по участкам, где введено новое оборудование	Количество дней			
Разработка новых систем стимулирования	Единица измерения зависит от того, что необходимо стимулировать. Если речь идет о производительности труда, то измеряется изменение выработки на одного человека; если цель — повысить качество, то единицей измерения станет количество претензий к выпускаемой продукции			

В. Отдел подготовки кадров

Критерий	Единица измерения	По плану (нормативу)	Фактически	Выполнение плана, %
Персонал, обучаемый в соответствии с требованиями государства (для получения и подтверждения различных лицензий, сертификатов и т. д.)	Соотношение персонала, прошедшего обучение, к персоналу, который должен был обучаться			
Персонал, повысивший квалификацию, в соответствии с изменившимися требованиями рабочего места	Соотношение персонала, прошедшего обучение, к персоналу, который должен был обучаться (последнее определяется аттестацией)			

Окончание табл. 5.3

Критерий	Единица измерения	По плану (нормативу)	Фактически	Выполнение плана, %
Составление индивидуальных планов обучения (по результатам аттестации для сотрудников, вошедших в кадровый резерв)	Соотношение количества сотрудников, имеющих индивидуальные планы обучения, и общего количества сотрудников, вошедших в кадровый резерв			
Персонал, прошедший обучение управленческим навыкам	Соотношение персонала, прошедшего обучение, к числу сотрудников, которые должны были обучаться (последнее определяется аттестацией и индивидуальными планами карьеры)			
Затраты на обучение	Соотношение затрат на обучение и изменения производительности труда*			

* Этот показатель должен измеряться в динамике за несколько лет.

- выявление причин и виновников отклонений;
- определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия;

- анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

Построение системы контроллинга на предприятии требует соблюдения следующих условий:

- цели должны быть согласованы и документально отражены;
- целевая ориентация;
- ориентация на результаты (прибыль).

Внедрение системы контроллинга предполагает обязательные этапы подготовительных работ:

- дифференциация видов затрат;
- определение второго уровня отчетности (т. е. деление предприятия на отдельные учетные единицы (максимально – 5) и назначение ответственных за отдельные результаты);

- организация учета доходов и затрат;
- разработка годового плана;
- осмысление цели;
- составление планов для отдельных подразделений;
- планирование в поквартальном разрезе;
- расчет основных показателей для калькуляции¹.

Контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в данной области. Конечная цель контроллинга заключается в регулярной, комплексной и объективной оценке деятельности персонала, основанной на выявлении, учете, оценке и сравнении результатов такой деятельности. Цель и основные задачи контроллинга предприятия представлены на рис. 5.9, а его уровни — на рис. 5.10.

Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. Контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса — принятия кадровых решений.



Рис. 5.9. Цель и основные задачи контроллинга

¹ См.: *Мани Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. М., 1992. С. 58.



Рис. 5.10. Три уровня контроллинга персонала

Задача контроля — фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной и исключительной фазой процесса принятия кадровых решений.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль:

- в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации;
- контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание, не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг. *Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля*

и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

Система долгосрочного планирования, наблюдения и контроля затрат на персонал, связанная со стратегией предприятия и ориентированная на перспективу называется *стратегическим контроллингом персонала*. Его цель — оптимизация управленческих решений и обеспечение конкурентоспособности стратегии предприятия в области человеческих ресурсов. Долгосрочные цели контроллинга персонала реализуются путем анализа и учета факторов внутренней и внешней среды развития персонала предприятия при обосновании стратегического планирования трудовых показателей.

Анализ факторов внешней среды, влияющих на управление персоналом, позволяет:

- оценить возможные направления ситуационного развития;
- степень реализации стратегических целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия и минимизировать возможные потери.

Анализ микросреды предприятия включает в себя сбор и отслеживание информации о трудовых показателях по объектам контроллинга; выявление «узких» мест стратегического планирования.

В ходе сравнительного анализа нормативных и фактических показателей выявляются отклонения значений, их причины, зависимость и влияние на конечные результаты системы управления.

Достижение текущих целей управления персоналом путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается *оперативным контроллингом*, осуществляемым в регулярном режиме по мере необходимости, основанном на своевременном выявлении отклонений от намеченных планов с целью недопущения кризиса. Данные оперативного контроллинга обеспечивают менеджеров по персоналу информацией об управляемой системе в нужный момент для оптимизации системы «затраты — результаты». В соответствии с вышесказанным определяются направления анализа в стратегическом и оперативном контроллингах персонала (рис. 5.11).

Цель контроллинга в системе управления персоналом организации — поддержка планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы.

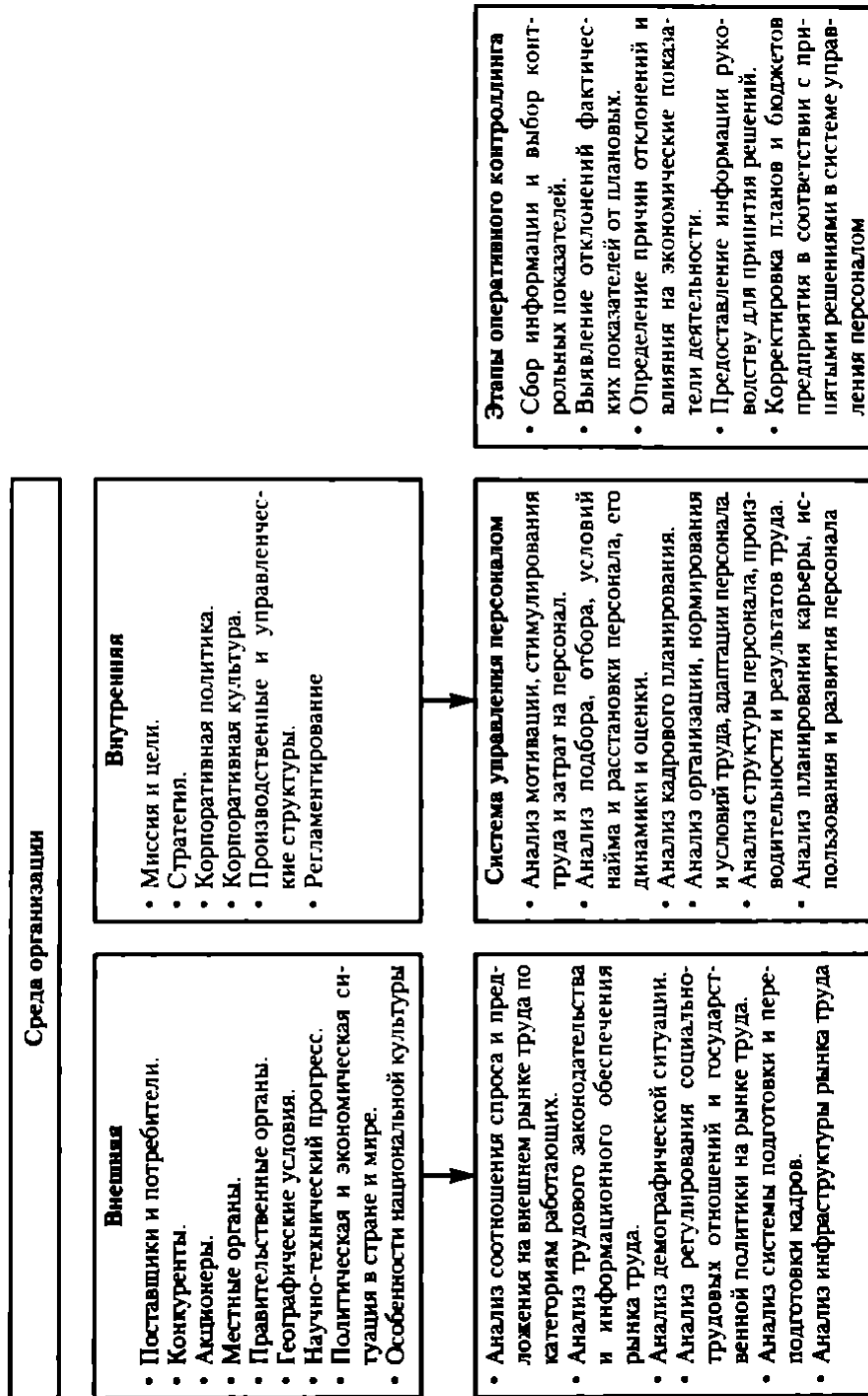


Рис. 5.11. Направления анализа в контроллинге персонала

При поддержке плановых заданий по управлению персоналом должны быть определены:

- требуемые результаты, критерии их качества, время представления;
- лица, ответственные за результаты управления персоналом в целом и по его направлениям;
- полномочия и ресурсы;
- взаимодействие выполнения работ по управлению персоналом.

Цели кадрового контроллинга:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, подсистеме управления производством и т. п.);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т. д.

Задачи кадрового контроллинга:

- создание кадровой информационной системы;
- анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы.

Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач (см., например, табл. 5.1).

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом, о которых было изложено в предыдущих главах.

Основная идея контроллинга персонала — введение обоснованных (необходимых и достаточных) плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом. Контроль отклонения от них «автоматически» выявляет узкие места. Наличие хорошо поставленного учета этих показателей позволяет оперативно реагировать на быстро меняющуюся в условиях современного рынка ситуацию. Анализ контролируемых показателей персонала и наличие обоснованных нормативов позволяет планировать ситуацию как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Контроллинг персонала – современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, резко возросшей в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе, роли человеческих ресурсов на фирме. Основная идея данного подхода в распространении концепции контроллинга, изначально ориентированной на анализ чисто количественных показателей, на сферу управления персоналом, и в ее интеграции с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности. Важнейшие функции контроллинга:

- *функция управления и контроля*, т. е. анализ задействия персонала и достигнутых за счет этого результатов, а также формулирование гипотез о воздействии примененного набора приемов управления персоналом на экономическую и социальную эффективность, используемых в качестве ориентированной на принятие управленческих решений информационной базы планирования;

- *координационная функция*, т. е. координация отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, задействие персонала, развитие персонала и пр.) друг с другом и координация планирования персонала с другими сферами планирования (планирование сбыта, финансовое и инвестиционное планирование и пр.);

- *функция подготовки информации*, т. е. создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

В рамках контроллинга в настоящее время разработаны дифференцированные системы показателей по отдельным направлениям работы с персоналом. Так, в последнее время проводится регистрация неявки персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами и соблюдением работниками правил трудовой дисциплины.

Выявление и учет качества труда работника осуществляется на основе функционирующей на предприятии системы качества. Ключевым элементом системы качества являются критерии (от греч. *kriterion* – средство для суждения) качества труда – признаки или показатели, относительно которых осуществляется определение соответствия качества труда работника установленным на предприятии требованиям. В результате выявления и учета качества труда работника определяется и документально фиксируется степень соответствия качества труда работника установленным критериям качества, т. е. соответствует или не соответствует выпущенная работником продукция определенным требованиям. Для эффективного

выявления и учета результатов качества труда работников предприятия необходимо также заранее определить:

- временные параметры выявления и учета (когда и как часто следует осуществлять выявление и учет и проводить с этой целью соответствующие мероприятия);
- состав сил и средств, привлекаемых для осуществления указанных мероприятий (по меньшей мере, численный и персональный состав их участников, а также количественный и качественный состав соответствующих технических средств);
- методы осуществления указанных мероприятий.

Конкретным выражением результатов выявления и учета качества труда являются документально подтверждаемые показатели, характеризующие качество труда того или иного работника — например, процентное соотношение качественной и некачественной продукции или количество единиц бракованной продукции выпущенной работником за определенный период времени.

Указанные результаты фиксируются в соответствующей документации предприятия, после чего, как правило, накапливаются в системе автоматизированной обработки учетных данных (для последующей оценки, сравнения и анализа).

В целом система контроллинга должна охватывать:

- мероприятия, направленные на выявление и учет результатов деятельности персонала предприятия;
- мероприятия, направленные на оценку и сравнение результатов деятельности персонала предприятия;
- анализ и выводы о деятельности персонала предприятия (на основе которых впоследствии принимаются решения о перемещении отдельных работников на новые должности и места работы о направлении на учебу или — в предусмотренных законодательством РФ случаях — об увольнении некоторых из них при наличии соответствующих оснований. На практике подобные решения принимаются при аттестации работников;
- мероприятия, направленные на оптимизацию подсистемы контроллинга и повышение ее эффективности.

В качестве самостоятельной, но не менее важной задачи следует рассматривать своевременное и полное информирование руководством работников предприятия о требованиях, предъявляемых к их деятельности, а также о критериях учета и оценки результатов этой деятельности. Указанная информация обычно доводится до сведения работников предприятия в форме соответствующих организационно-распорядительных и организационно-методических докумен-

тов – должностных инструкций, инструкций по видам деятельности, внутренних стандартов качества, описаний технологий выполнения видов работы и т. д. Существуют и другие средства информирования персонала. Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их обесценивания. Поэтому необходимо четко выставлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. В табл. 5.4 приведены основные понятия системы управления персоналом и их применение в контроллинге.

Таблица 5.4

Применение методологии контроллинга в отношении к основным функциональным элементам управления персоналом

Функциональные элементы	Дополнения к существующим советам и методам
Характеристики персонала	Создание базы данных: <ul style="list-style-type: none"> • профессиограммы; • карты трудового потенциала
Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Методики оценки трудового потенциала. • Отбор персонала на основе сравнения
Планирование численности	• Метод анализа предельных кадровых на персонал и предельного дохода
Расстановка персонала	• Минимизация нереализованных возможностей персонала
Аттестация	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка аттестационных таблиц на базе оценки способностей и вклада работника. • Мониторинг
Оценка индивидуальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Рост реализованного трудового потенциала. • Индивидуальная продуктивность (производительность)
Оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> • Как функция роста реализации трудового потенциала и индивидуальной производительности. • Методы анализа источников оплаты труда и расчеты их величины. • Максимизация индивидуального дохода
Планирование карьеры	• На базе аттестации
Инвестиции в человеческий капитал	• Методы оптимального управления инвестициями в человеческий капитал
Мотивация	• Концепции мотивации, способствующие росту реализованного трудового потенциала и минимизации нереализованных возможностей персонала
Контроллинг	• Анализ прибыли при различных вариантах кадровой политики

Особое внимание следует обращать на качественные параметры получаемых данных. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

Концепции контроллинга персонала должны развиваться в следующем направлении: от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности, когда затратные показатели (например, количество часов на повышение квалификации) будут сопоставляться с показателями «выпуска» (например, результатами обучения). Возросшая ориентация на увеличение стоимости предприятия приведет к созданию новых методов оценки человеческого капитала. В этом плане потребуется решать не только методологические, но и этические вопросы оценки работы людей.

В связи с кадровым контроллингом следует учитывать проблему приемлемости и защиты данных. Опасность злоупотребления ими возрастает с повышением сложности контроллинга и с увеличением количества людей, имеющих доступ к данным.

Итак, контроллинг персонала нацелен на учет и контроль за затратами на персонал, а также на оптимизацию этих затрат.

Сегодня в России не осталось ни одной отрасли, где бы не объявили о сокращении персонала: финансовый сектор «накрыт» кризисом моментально, весь остальной бизнес сокращает персонал «на опережение».

Данная тема актуальна в России и до кризиса. Компании задумывались об эффективности, повышении производительности труда, и перед ними неизбежно вставал вопрос кадровой оптимизации. Но мало кто этим вопросом всерьез занимался. Для вдумчивой кадровой перетряски просто-напросто не было стимулов — бизнес и без этого развивался успешно. Компании продолжали раздувать штаты, так как требования к большинству должностей в организациях не были формализованы, и руководству не всегда ясно, кто и зачем им нужен. Но далеко не всякое сокращение означает оптимизацию. Например, можно объединит два-три смежных подразделения, что позволит в целом сократить их численность, или равномерно урезать число сотрудников в каждом. Компании чаще выбирают второе — вместо создания одного сильного получают три ослабленных подразделения.

В условиях кризиса принять решение о сокращении персонала психологически гораздо легче. В большинстве случаев компании, ссылаясь на кризис и отсутствие работы, предлагают сотрудникам написать заявление по собственному желанию или уволиться по дополнительному соглашению к трудовому договору с выплатой ком-

пенсации размером в одну-две зарплаты. Если бы работодатель действовал строго по Трудовому кодексу РФ, то работник получил бы как минимум четыре месячных оклада и мог спокойно искать работу в течение почти полугода (табл. 5.5), но кризис делает претендентов

Таблица 5.5

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) и выплата пособий по безработице

Статья увольнения в соответствии с ТК РФ	Размер пособия	Период выплаты
Пункт 1 ст. 77: по соглашению сторон	75% заработной платы за последние 3 месяца перед увольнением (но не выше максимального размера пособия по безработице)	12 мес., в том числе 3 мес. — 75%, 4 мес. — 60%, 5 мес. — 45%
Пункт 2 ст. 77: по истечению срока трудового договора	75% заработной платы за последние 3 месяца перед увольнением (но не выше максимального размера пособия)	12 мес., в том числе 3 мес. — 75%, 4 мес. — 60%, 5 мес. — 45%
Пункт 3 ст. 77: по собственному желанию	1,5 размер минимального размера пособия по безработице	6 месяцев
Пункт 3 ст. 77: по собственному желанию (при увольнении по уважительным причинам: в связи с переездом на новое место жительства; в связи с болезнью; женщин по уходу за детьми в возрасте до 14 лет)	75% заработной платы за последние 3 месяца перед увольнением (но не выше максимального размера пособия)	12 мес., в том числе 3 мес. — 75%, 4 мес. — 60%, 5 мес. — 45% (от средней зарплаты)
Пункт 1 ст. 81: по ликвидации организации	75% заработной платы за последние 3 месяца перед увольнением (но не выше максимального размера пособия)	12 мес., в том числе 3 мес. — 75%, 4 мес. — 60%, 5 мес. — 45% (от средней зарплаты)
Пункт 2 ст. 81: по сокращению численности штатов		
Пункт 3а ст. 81: по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением		

на открытые вакансии стоворчивее. В это беспокойное время растет ценность компетенций, которые не пригодятся в период роста. Так, если раньше были востребованы менеджеры, способные управлять быстро развивающимися компаниями, то сейчас растет спрос на тех, кто знает, как наладить дела в фирме, которая растет медленно или находится на стадии рецессии.

Согласно Трудовому кодексу РФ, сотрудники, увольняемые по сокращению штатов (а именно это происходит сегодня в российских компаниях), должны быть предупреждены об этом за два месяца. При увольнении работнику положена одна месячная компенсация, а работодатель обязан оплатить второй месяц увольнения, если за этот срок работнику не удалось трудоустроиться.

Можно получить и пятую выплату месячного оклада, если в течение 15 дней после увольнения зарегистрироваться в службе занятости и, несмотря на ее усилия, не найти работы.

В большинстве случаев решение о масштабах сокращений принимаются на глазок. Конечно, в нынешней ситуации полной неопределенности по-другому вроде бы и нельзя, так как потеряны рациональные основания для принятия решений. Бизнес-модели работают, если занести в них конкретные цифры. Например, в случае кризиса включить данные по падению продаж, увеличению «дебиторки» и т. д., но сейчас взять эти цифры кроме как «с потолка» больше нигде (кризис еще не ударил по бизнесу всерьез, банкротства и сильные спады — пока единичные случаи). Очень многие пытаются что-то просчитать, но их выводы основаны на допущениях; неизвестно, какой будет доходная часть, расходная тем более непонятна. Тем не менее решения по расходной части принимаются, в том числе и решения кадровые: «Придется сокращать сотрудников. А на сколько? На столько-то — мало. На столько-то — вроде много. Ну, тогда давайте на 5%, 10% и т. д.».

Выживание бизнеса — задача первоочередной важности, тем не менее увольнять сотрудников только лишь с целью выживания неразумно. Нет смысла перетряхивать компанию, чтобы сделать ее структуру актуальной для кризисного времени. Все кризисы рано или поздно заканчиваются. Оптимизация во время кризиса означает: в компании должны остаться элементы, которые позволят ей не только уцелеть, но и сделать рывок вперед, когда падение прекратится. К моменту перелома тренда падения нужно подойти с такой структурой и таким размером, которые позволят вписаться в новый рыночный тренд. И здесь возможна тактика «двух волн». Сначала избавиться от некомпетентных и лишних на данный момент сотрудников. Затем

спроектировать новую, более подходящую для будущих задач организационную структуру и уже в процессе ее внедрения проводить дальнейшие сокращения. В идеале же лучше ограничиться одной волной – за месяц спланировать оптимальную оргструктуру и одновременно с ее внедрением сократить персонал.

Вопрос, сколько и каких людей оставить, зависит от того, какой сценарий развития событий компания примет за ориентир: когда и где будет дно, долго ли компания будет на нем находиться и до какого уровня пойдет восстановление. Предугадать развитие событий в условиях полной неопределенности непросто. В любом случае это интуитивный прогноз. Но есть разница – увольнять людей, чтобы сэкономить деньги или чтобы быть готовыми снова их зарабатывать. Ответы на эти вопросы и призван дать аудит и контроллинг персонала.

Контроллинг персонала призван способствовать формированию и использованию системы знаний в организации, с тем чтобы дать ответ на вопрос: «Каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности?»

К элементам внутренней структуры относятся: информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Развитые страны тратят значительные средства на информационные технологии, в том числе на программное обеспечение. Так, в конце 1990-х гг. в США ежегодно тратилось на эти цели более 140 млрд дол., что в шесть раз превосходит российский федеральный бюджет.

Информационные технологии сокращают время инновационного процесса, они становятся своеобразным соединяющим звеном между источниками и потребителями знаний. Современное программное обеспечение порождает новую парадигму инновационного процесса в виде самообучающейся системы. Примером может стать построенная в консалтинговой фирме Arthur Andersen на основе Интранета система AANET. 82 000 сотрудников фирмы, работающие в 360 офисах в 76 странах, соединены системами передачи данных, голоса и ви-

део. Система охватывает всю историю работы Arthur Andersen с наиболее значимыми клиентами. Эти данные доступны для любого корпоративного пользователя. Ряд уникальных решений передан в систему и тщательно заархивирован в доступной для пользователя форме. Любой профессионал может спросить совета у всех сотрудников фирмы через электронную доску. Существует возможность совместной выработки решений с помощью телеконференций. С помощью нового программного обеспечения Arthur Andersen генерирует новые решения, опираясь на своеобразный коллективный разум, функционирующий и развивающийся в форме системы AANET. Значительная часть конкурентоспособности Arthur Andersen обеспечивается уникальным программным обеспечением. Это обеспечение (наряду с отлаженной системой его работы) представляет существенную часть интеллектуального капитала фирмы.

В другой аналогичной системе Knowledge on line, которая действует в консалтинговой компании Буз, Аллен и Гамильтон, соединены возможности получения необходимой информации об отрасли, аналогичных проектах, консультантах, а также возможности обсуждения, обучения и получения текущей информации. Подобные системы имеют практически все профессиональные консалтинговые и многие другие компании, эффективно использующие преимущества управления знаниями.

Формирование прогрессивной оргструктуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации — направление реализации результатов контроллинга. В качестве примера можно привести формирование сетевых организаций, в которых производство как таковое отсутствует. Оно передается другим организациям на условиях субподряда, а внутри корпорации остаются необходимые для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР.

Основные функции этих организаций:

- НИОКР;
- системная интеграция;
- логистика;
- маркетинг;
- сбыт и обслуживание.

Сетевые организации отказываются от иерархической структуры, в них преобладает проектный принцип построения собственных подразделений. Это скорее интеллектуальный холдинг, занятый не столько непосредственным производством, сколько осуществлением центральных бизнес-процессов и обслуживанием.

Сетевые организации ориентированы на инновации, на риск, на постоянную собственную трансформацию. Они широко используют передачу вспомогательных функций сторонним организациям, что обеспечивает необходимую гибкость, повышает эффективность за счет узкой специализации и профессионализма работников.

Основные индикаторы устойчивого развития персонала в организации приведены на рис. 5.12.



Рис. 5.12. Система индикаторов устойчивого развития персонала для применения в контроллинге

Кадровый аудит — это своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудит; представляет собой совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров в частности. Цель кадрового аудита — выявить не только слабые и сильные стороны коллектива, но и тенденции его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке. Поэтому систему кадрового аудита целесо-

образно использовать для диагностики эффективности принятых решений по управлению персоналом.

В процессе оценки часто возникает противоречие между невозможностью качественно измерить вклад работника и желанием охарактеризовать объективно его деятельность. Однако ради его разрешения нельзя усреднять оценку, подходить слишком строго или снисходительно, так как все люди разные¹.

Когда аудитор оценивает других людей, давая заключение об их качествах, он особое значение придает тем качествам, которые ценит в себе. Например, если «оценщику» свойственна агрессивность, он может искать подобные качества в других. Тот, кто агрессивен, получит положительные оценки, и наоборот. Конечно, если эта ошибка распространяется на всех работников, проблема частично снимается. Тем не менее, оценка всегда осуществляется с субъективных позиций.

Полностью избежать субъективизма при поведении оценки персонала вряд ли возможно. Однако надо попытаться минимизировать возможные неточности и просчеты при поведении этой работы. В этих целях возможны следующие решения:

- применение разнообразных видов оценки (это позволяет нивелировать ошибки, присущие какому-то конкретному ее виду);
- ориентация не на одного, а одновременно на нескольких оценщиков.

Когда число оценщиков увеличивается, вероятность получения более точных оценок возрастает. Логика совокупной оценки такова: если работника оценивали 10 оценщиков, и девять из них дали высокую оценку, а один — низкую, то ее можно практически не учитывать. Посредством выравнивания полученных оценок можно получить более точную оценку. Например, профессора, оценивая ассистентов учитывают такие качества, как научное мышление, здравый смысл, умение взаимодействовать и другие качества, о которых они имеют достаточно полное представление.

Если организация хочет иметь хорошего «оценщика», то надо обратить внимание на личные качества кандидата. Такие качества, как снисходительность, должно быть сведено к минимуму. Важно также обучать тех, кто проводит оценку персонала непосредственно на конкретных примерах.

¹ Невозможно оценивать безошибочно, можно лишь сократить число ошибок, которое обычно обратно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Поэтому считается, что объективизму оценок лучше учиться у неуверенных в себе людей.

Для многих менеджеров нет ничего более неприятного, чем доведение оценок об исполнении до самого исполнителя. Поэтому там, где нет жесткого контроля со стороны организации, менеджеры стараются не пользоваться такой возможностью. Это происходит, скорее всего, по трем причинам.

Первая. Менеджерам часто кажется неудобным и неприятным обсуждать с исполнителями их слабые места. При этом во многом им приходится сталкиваться с конфронтацией, особенно в случае негативной оценки.

Вторая. Многие работники имеют склонность занимать «оборону», когда им указывают на какие-либо упущения. Вместо того чтобы рассматривать замечания как помощь, основу для улучшения работы, многие работники стараются обвинить в своих упущениях других: менеджера или кого-либо еще.



Рис. 5.13. Универсальный механизм контроллинга управления персоналом организации

Третья. Работники, как правило, имеют завышенные оценки своего уровня исполнения и результатов работы. Так, по имеющимся оценкам, примерно половина обследованных может быть оценена ниже среднего уровня. Тем не менее, по оценкам самих работников, доля тех, кто выполняет на среднем уровне и выше, составила 75%. Таким образом даже, когда менеджеры хорошо оценивают работников, работники склонны думать, что их оценка занижена.

Решение «проблемы обратной связи» не в том, чтобы игнорировать этот процесс, а в том, чтобы научить менеджеров осуществлению этого взаимодействия наилучшим образом.

Чтобы оценка воспринималась как справедливая, а сам менеджер как искренний советник, необходимо высказать замечания доброжелательным тоном, подбирать корректные выражения. Важно, чтобы отчет об оценке (характеристика) был составлен в форме рекоменда-



Рис. 5.14. Механизм функционирования контроллинга персонала

ций, пожеланий, а не выглядел как приговор суда. Все это должно способствовать тому, чтобы оценка воспринималась работником должным образом и совпадала с его самооценкой.

Другие рекомендации по доведению результатов оценки до исполнителей:

- создавать в начале разговора атмосферу взаимопонимания;
- концентрироваться на специфических результатах и формах поведения, использовать факты, аргументы, цифры для подтверждения оценок;
- осуществлять «обратную связь» в безличностной форме (не критиковать человека как личность, говорить лишь о конкретных делах и поступках);
- учитывать временной фактор (лучше побеседовать с работником спустя несколько дней, после того как была завершена оценка);
- контролировать эмоции в процессе разговора;
- ориентировать работника на конструктивные изменения;
- привлекать самого исполнителя к поиску направлений улучшения работы, внимательно слушать его соображения о причинах его упущений и путях их устранения;
- разработать совместно с работником по итогам беседы конкретные задачи на будущее, оговорить этапы промежуточного контроля их выполнения, формы поощрения при достижении поставленных задач.

5.2

ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ И ИХ СТРУКТУРА

В управленческом учете в целях управления и контроля все затраты классифицируют по двум направлениям (рис. 5.15): для расчета себестоимости продукции и определения прибыли; для принятия управленческих решений и планирования.

С целью формирования себестоимости и прибыли затраты могут быть прямыми и косвенными, основными и накладными. К *прямым* можно отнести заработную плату основных рабочих-сдельщиков, к *косвенным* -- заработную плату повременщиков, обслуживающих, вспомогательных рабочих, администрации. Косвенные затраты невозможно отнести на себестоимость конкретного изделия, поэтому их сумма за отчетный период распределяется по всем видам продукции пропорционально выбранной базе распределения на основе норм расхода. *Основными* затратами на персонал являются все вы-



Рис. 5.15. Классификация затрат на персонал по целям управления

платы, непосредственно связанные с выпуском продукции. *Накладные* затраты делятся на общепроизводственные, связанные с организацией и обслуживанием производства, и общехозяйственные, связанные с управлением предприятием.

С целью принятия управленческих решений и планирования затраты группируются в зависимости от динамики объемов выпуска продукции и делятся на переменные и постоянные.

Так, заработная плата основных рабочих-сдельщиков прямо пропорционально зависит от объемов выпуска продукции и поэтому относится к *переменным* затратам.

Заработная плата повременщиков, мастеров и линейных менеджеров относится к затратам на организацию и обслуживание производства, также может условно зависеть от изменения объемов выпуска продукции и относится на определенные виды продукции, сферы

деятельности, места возникновения затрат. Заработная плата администрации, расходы на обучение, переподготовку не зависят от деловой активности предприятия и относятся к *постоянным* затратам.

Затраты на персонал — интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом: на этапах привлечения и планирования персонала, нормирования, организации и оплаты труда, деловой оценки, адаптации и планировании карьеры работников, на этапе обучения и продвижения сотрудников, при высвобождении и решении социальных проблем коллектива. Структура затрат на рабочую силу в 2002 г. по отраслям промышленности приведена в табл. 5.6.

В России издержки работодателя на персонал включают три группы затрат (рис. 5.16). Структура затрат по методологии МОТ приведена на рис. 5.17.

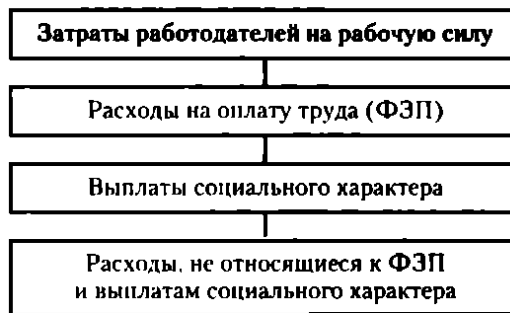


Рис. 5.16. Структура затрат работодателей на рабочую силу по методологии Федеральной службы государственной статистики

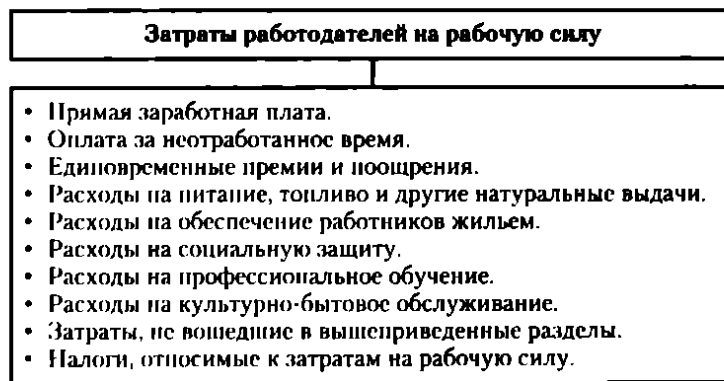


Рис. 5.17. Структура затрат работодателей по методологии Международной организации труда

Таблица 5.6

Структура затрат на рабочую силу в 2002 г. по отраслям экономики, %

	Всего	В том числе							
		заработная плата	расходы по обеспечению работников жильем	расходы на социальную защиту		расходы на профессиональное обучение	расходы на культурно-бытовое обслуживание	прочие расходы	налоги и сборы
				обязательные отчисления и выплаты	добровольные расходы				
Всего по обследованным отраслям экономики	100	71,6	0,5	22,1	2,2	0,3	1,0	1,9	0,4
Промышленность из нее:	100	70,2	0,8	21,8	2,8	0,3	1,6	2,0	0,5
электроэнергетика	100	69,3	0,9	21,3	4,0	0,	1,9	1,9	0,2
топливная	100	69,6	1,7	18,3	5,5	0,4	2,0	2,0	0,5
в том числе газовая	100	64,0	4,4	15,6	9,1	0,3	3,3	2,7	0,6
черная металлургия	100	68,8	0,4	23,3	3,7	0,3	2,1	1,3	0,1
цветная металлургия	100	71,1	0,9	20,1	2,9	0,3	1,8	2,2	0,7
химическая и нефтехимическая	100	68,7	1,0	21,8	2,8	0,3	2,4	2,7	0,3
Машиностроение и металлообработка	100	69,4	0,5	23,2	1,9	0,2	1,8	2,2	0,8
лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	100	71,5	0,5	23,2	1,4	0,2	0,8	2,0	0,4
промышленность строительных материалов	100	72,5	0,3	1,1	0,1	0,7	1,2	0,2	
стекольная и фарфоро-фаянсовая	100	71,2	0,4	23,4	1,5	0,3	1,2	1,9	0,1
легкая	100	73,4	0,3	22,9	0,9	0,1	0,8	1,2	0,4
пищевая	100	72,5	0,3	22,6	1,0	0,2	0,5	2,6	0,3
Связь	100	71,1	0,2	22,8	2,1	0,4	1,1	1,7	0,6

И с т о ч н и к: О составе затрат на рабочую силу в 2002 году. Данные Госкомстата России // Общество и экономика. 2004. № 1. С. 182.

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием персонала, весьма многообразны. Классификация их позволяет рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

Классификационные признаки издержек на персонал (рис. 5.18):

- фазы процесса воспроизводства;
- уровень подхода;
- целевое назначение;
- источники финансирования;
- характер затрат;
- время возмещения.

В соответствии с классификацией *по фазам процесса воспроизводства* затраты относят к формированию («производству») квалифицированной рабочей силы, ее перераспределению и использованию.

Если статьи затрат на производство рабочей силы не вызывают затруднений в своей расшифровке, то последующие две требуют определенных разъяснений. Фаза распределения рабочей силы на уровне предприятия реализуется в ограниченных масштабах и связана с возможными перемещениями собственных работников в порядке перевода в другие структурные подразделения, находящиеся в других регионах, с затратами на привлечение рабочей силы со стороны (затраты на проезд, подъемные и суточные для молодых специалистов и других работников и т. п.).

Что касается расходов на рабочую силу на стадии потребления, то здесь следует выделить *фонд заработной платы (ФЗП)*, а также выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учитываемые в ФЗП, но увеличивающие доход работников. Сюда относятся также затраты, связанные с поддержанием рабочей силы в состоянии дееспособности (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т. п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Спорным, однако, остается вопрос об отнесении к затратам на рабочую силу расходов на создание условий для высокопроизводительного труда, на мероприятия технического и организационного характера (затраты на организацию рабочих мест, их оснащение, организацию качественного обслуживания и т. д.). Дело в том, что к затратам на рабочую силу относятся лишь затраты, имеющие непосредственное отношение к человеку, направленные на увеличение его способности к труду, на повышение производительности за счет квалификации, развития способности, мотивации и т. п.

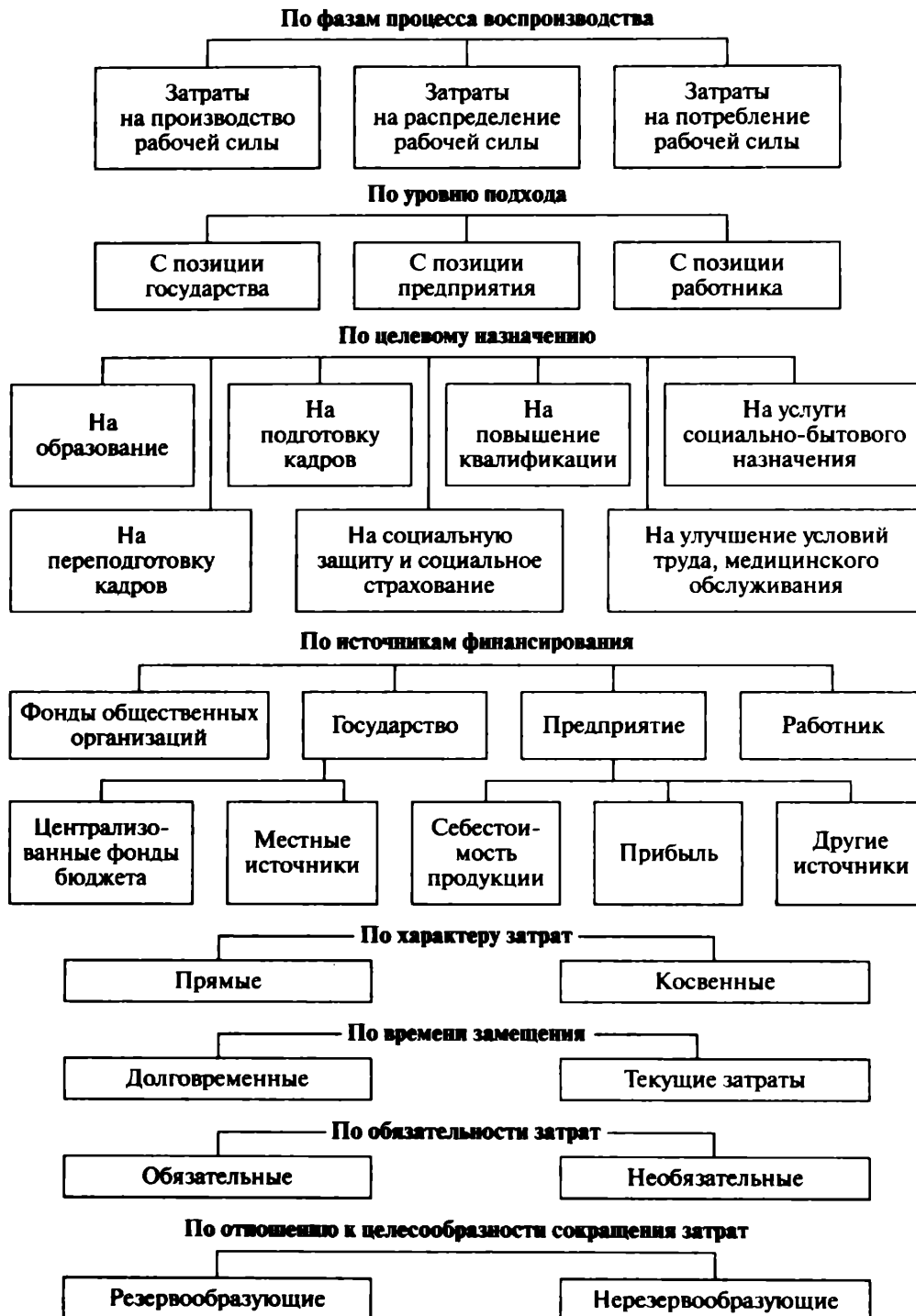


Рис. 5.18. Классификация затрат предприятия на персонал

Отнесение затрат к той или иной фазе воспроизводства рабочей силы имеет больше теоретическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны и затраты, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно (через другие) благоприятно скажутся на конечном результате — трудовом потенциале предприятия.

Через рациональное потребление рабочей силы можно рассчитывать на получение прибыли, одного из источников средств на дальнейшее развитие рабочей силы как в качественном, так и в количественном отношении.

Аналитические расчеты затрат на персонал на уровне предприятия в условиях действующей системы учета — дело весьма трудоемкое. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получить четкую картину в отношении источников финансирования. Вместе с тем формы бухгалтерской отчетности не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу. Поэтому необходима работа с документами первичного учета.

Выбор *источника финансирования* для предприятия имеет большое значение. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли в настоящее время проблематично, так как вызовет сокращение средств на оплату труда и поставит предприятие перед жесткой дилеммой: или заработная плата работникам предприятия сейчас или увеличение дохода от более квалифицированной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение квалификации.

При делении затрат на персонал на *обязательные и необязательные* для целей анализа кадровой политики предприятия особый интерес представляют последние. Через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку *возможности и целесообразности сокращения затрат* (на резервообразующие и нерезервообразующие) выявляет проблему, суть которой в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на персонал — составная часть себестоимости продукции, а сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда вывод: *обеспечивая систематическую экономию средств на персонал, предприятие тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на персонал по своей сути капиталовло-*

жения принесут отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты.

Формирование на предприятии специального амортизационного фонда позволяет разрешить эту проблему. Кроме издержек предприятия на персонал, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функции управления.

Поскольку работники службы — часть коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и затраты, касающиеся непосредственно них. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуется анализ эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на персонал, приходящуюся на работников кадровой службы.

По *характеру* расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат. *Прямые затраты* обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. *Косвенные затраты* обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе в фонды защиты от безработицы, в связи с преждевременным выходом на пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней); по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, тринадцатой-четырнадцатой заработной платы, расходов в столовой, поликлинике; по оплате профессиональной подготовки работников; по оплате подоходного и других налогов; по возмещению расходов на жилье для работников. Их относительно высокая величина может быть сопряжена с повышением профессионального уровня работников, улучшением социальных условий труда, что следует рассматривать как меры по реализации активной кадровой политики.

Составные элементы косвенных затрат на рабочую силу работодателей неодинаковы. Их сопоставимость достигается сравнением доли косвенных затрат в совокупных расходах на рабочую силу, исчислением затрат на одного занятого работника или за один отработанный человеко-час.

Основные составляющие издержек:

- базовая заработная плата — должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

- переменная заработная плата — выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;
- все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
- доплаты и надбавки к заработной плате (доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, надбавки за сменность, производственные премии);
- оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни);
- взносы в фонд страховых пособий (страхование жизни, страхование по болезни и несчастным случаям);
- стоимость социальных льгот, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг, взносы в фонд пенсий по старости и т. д. К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;
- взносы в фонды социального страхования, установленные законодательно, т. е. в государственные системы социального обеспечения, страхования по безработице, действующего в федеральных органах, компенсации работникам, страхования по временной нетрудоспособности и т. д.;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- затраты на наем, пополнение и обучение персонала;
- расходы, не связанные с денежными стимулами (например, расходы на мероприятия, касающиеся гуманизации труда);
- расходы на работу с персоналом (например, расходы на информационные системы, заводскую газету, на службу жалоб и предложений; расходы на содержание отдела кадров и т. д.);
- другие выплаты (выходные пособия, дополнительная помощь безработным и т. д.).

Расходы на содержание персонала — расходы, которые предприятие платит за работу (труд) — выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

Прямые затраты — почасовая ставка заработной платы — четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т. е. они прямо пропорционально

зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных (или квазипостоянных) издержек. Структура издержек на персонал приведена на рис. 5.19.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение



Рис. 5.19. Примерная структура издержек на персонал

требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, здорового психологического климата в организации), расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале организации.

Расходы работодателей на *социальное обеспечение* — это установленные законом выплаты на социальное обеспечение:

- по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многодетным;

- выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многодетным):

- прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потери в зарплате;

- другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если он считается расходом на социальное обеспечение.

При планировании численности персонала, найме рабочих необходимо помнить, что налоги на социальное страхование должны быть включены в стоимость труда. В настоящее время во многих государствах налог по безработице оплачивается предпринимателем на базовом уровне (3% от общего уровня заработной платы). В России размер взносов в фонд занятости 1,5% от фонда заработной платы для всех плательщиков.

В свете сказанного интересно проанализировать американский опыт финансирования программы страхования от безработицы. Здесь основная часть средств поступает за счет налога на предпринимателя.

Однако предприниматель отчисляет этот налог лишь при наличии одного из двух условий:

1) если у него на предприятии в течение 20 недель в предыдущем или текущем году были заняты один или два человека;

2) если он выплачивал зарплату каждому работнику в 1500 дол. и более на протяжении трех месяцев в календарном году. Налогообложения не избежали даже хозяева домашней прислуги, если они ей выплачивали 1000 дол. и более в течение 20 недель за год.

Таким образом, к работодателям различного типа при определении размера страховых взносов практикуется весьма дифференцированный подход.

В России законодательно предусмотрено положение, что средства Фонда занятости населения образуются за счет обязательных страховых взносов работодателей и взносов с заработной платы работника. Однако фактически плательщиками взносов являются только работодатели (предприятия, организации и другие хозяйствующие субъекты).

Различие в характере издержек, включаемых и не включаемых в заработную плату, является важным для принятия решений по управлению персоналом.

Так, издержки, связанные с наймом и профобучением новых работников, диктуют необходимость выбора определенной стратегии в этой деятельности. Организации, придерживающиеся стратегии, нацеленной на наем высокооплачиваемых работников, привлекают сразу много кандидатов на каждую вакансию, чтобы расширить возможности выбора наиболее профессионально подготовленного и опытного работника. Выплачивая высокую заработную плату, они избегают прямых и косвенных издержек, связанных с наймом неопытных работников.

Организации, следующие стратегии, направленной на наем низкооплачиваемых работников, смогут привлекать только малоопытных кандидатов и должны быть готовы к затратам на профобучение и к риску потерять работника, повысившего свою квалификацию, в связи с его уходом к предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату. Таким образом, экономя на зарплате низкооплачиваемого работника, организация вынуждена больше средств тратить на его образование и на наем новых работников.

Рассмотрение человеческого ресурса как одного из видов основных фондов предприятия позволяет говорить о затратах на программы развития человеческих ресурсов и повышение квалификации как об амортизационных отчислениях, соответственно включаемых в стоимость вновь созданного продукта.

Этап 0. Затраты на профориентацию.

На этом этапе осуществляется профессиональная ориентация и обучение в учебных заведениях будущих специалистов и квалифицированных рабочих. Этот дорогостоящий этап, который финансируется в настоящее время преимущественно из средств государственного бюджета. Однако в последнее время наметился рост числа обучающихся за счет собственных средств или за счет фирм-работодателей.

Этап I. Затраты на поиск и наем персонала.

Затраты имеют постоянный характер, так как связаны с систематической работой кадровых служб по планированию персонала, разработке первичной документации, тестовых программ для соискателей, а также с заключением договоров с учебными заведениями, службами занятости, специализированными кадровыми агентствами и т. п. В денежном эквиваленте они, как правило, равны 2–3 размерам заработной платы по соответствующей вакансии (в расчете на одного работника).

Этап II. Затраты на персонал в период адаптации.

Данная категория затрат обусловлена оплатой труда вновь принятого работника. Как правило, это период испытательного срока (2–3 месяца). Размер этого вида затрат несколько ниже (на 30–40%) предполагаемых впоследствии затрат на оплату труда, что обусловлено «вхождением в должность» вновь принятого работника, его социальной и психологической адаптацией. Окончание периода адаптации работника должно соответствовать началу окупаемости инвестиций в персонал.

Этап III. Затраты на персонал в период накопления потенциала роста.

Размер затрат соответствует затратам на оплату труда. Однако на этом этапе профессионализм сотрудника недостаточен для получения работодателем прибавочного продукта, формирующего прибыль.

Этап IV. Затраты на персонал в период достижения профессионализма.

Размер данных затрат складывается не только из затрат на оплату труда, но и затрат на различного рода мотивацию и стимулирование труда для поддержания производительности профессионала, что возможно за счет части дополнительной прибыли, получаемой вследствие высокой технологичности выполняемых работ, ресурсной экономии, инновационного подхода соответствующего работника. Уровень совокупных затрат рассматриваемого периода существенно ниже возвратной части.

Этап V. Затраты на персонал в период обучения, повышения квалификации.

Данная категория затрат имеет ряд особенностей. Прежде всего затраты должны быть соизмеримы с предполагаемыми результатами обучения, для чего необходимо оценить эффективность учебных программ, потребности и возможности обучаемого контингента. Иногда достаточно лишь создать необходимые условия для самообразования и самообучения персонала, а зачастую разработать целостную систему мотивов, чтобы снизить сопротивляемость персонала нововведениям и завлечь на учебные курсы. Стоимость профессионального обучения — это плата за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т. п.

Этап VI. Затраты на персонал в период капитализации знаний вследствие повышения квалификации.

Размерность затрат сопоставима с *периодом достижения профессионализма* (этап IV). Целесообразен дополнительный элемент стимулирования за использование на практике знаний, навыков, умений, полученных в результате обучения, способствующих приумножению прибыли предприятий. На данном этапе происходит получение максимально возможных прибылей от использования персонала. Увеличение продолжительности данного периода возможно за счет реализации предприятием эффективного мотивационного комплекса, к примеру участие персонала в распределении прибыли, возможно нематериальное стимулирование по системе «кафе» и т. п.

Этап VII. Затраты на персонал в период снижения и «морального старения» профессионализма.

Уровень затрат возвращается к *периоду достижения профессионализма* (этап IV) с той лишь разницей, что используемая ранее система мотивации и стимулирования перестает приносить положительные результаты, а уровень производительности работника снижается в силу опережающего роста научно-технического прогресса и старения накопленных знаний и навыков. Следствие этого — снижение объема прибавочного продукта, производимого работником, и, соответственно, получаемой предприятием прибыли. Этапы цикла инвестирования в человеческий капитал в отдельных отраслях экономики могут иметь свои особенности.

Последний этап может быть смещен во времени за счет комплексного развития человеческого ресурса, повышения его квалификации, создания условий для самообразования. Возможный инструмент данной работы — система внутрифирменного образования.

Другой вид затрат организации, которые не входят в категорию заработной платы, — льготы и пособия персоналу. Они включают отчисления на обязательное социальное страхование и расходы на устанавливаемые самой организацией льготы.

Для управления важно знать адрес тех или иных затрат. С этой целью издержки на персонал можно разбить на следующие группы.

1. Издержки на оплату труда:

- платежи — основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных, выплаты за заслуги, другие дополнительные выплаты;

- прямые дополнительные льготы — пенсии, страхование жизни, отпуска, автомобиль, талоны на бесплатные обеды, схемы участия в собственности, схемы обеспечения жильем, помощь в жилищном строительстве, образовательные займы;

- издержки, установленные законом, — сборы в национальные страховые и пенсионные фонды, сборы в департамент по образованию (в виде стипендий), страхование ответственности работодателя.

2. Издержки по набору:

- подготовка спецификаций и объявлений;

- затраты на рекламу;

- отсеив заявлений, интервьюирование и переписка с заявителями;

- отборочные тесты;

- медицинские проверки;

- официальное назначение на должность.

3. Издержки на обучение:

- заработная плата и расходы на учеников и наставников;

- подготовка и поддержание программ обучения;

- учебные материалы, оборудование и помещения;

- низкая эффективность труда учеников до полного окончания обучения.

В соответствии с Положением о составе затрат и письмом Минфина России к расходам на подготовку и переподготовку кадров на договорной основе с учебными заведениями относятся затраты, связанные с оплатой предприятием в соответствии с договором за предоставленные учебными заведениями в процессе подготовки специалистов услуг, не предусмотренных утвержденными учебными программами; за обучение кадров, не прошедших конкурсные экзамены и принятых на обучение по договору; за переподготовку и повышение квалификации кадров.

4. Издержки на перемену места жительства:

- переезд, размещение и довольствие на время перерыва в работе;

- помощь в жилищном строительстве;
- оплата общежития.

5. *Издержки при увольнениях:*

- установленные государством выплаты за сокращение штатов;
- другие выплаты.

6. *Издержки на административное руководство:*

- издержки на службу управления персоналом, за исключением указанных в других группах.

Иногда трудно сгруппировать все издержки по указанным группам, однако более подробный их анализ позволяет лучше контролировать расходы на персонал организации.

В соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета переменные затраты на персонал учитываются на счете 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда».

На счете 70 учитываются расчеты с персоналом как со стоящими, так и не состоящими в списочном составе организации по оплате труда (по всем видам основной и дополнительной заработной платы, премиям, пособиям, пенсиям работающим пенсионерам и другим выплатам), а также по выплате доходов по акциям и другим ценным бумагам данной организации.

На счете 70 отражаются также расчеты по внеплановым авансам, выдаваемым в установленном порядке своему персоналу.

Счет 70 имеет два субсчета:

- 70-1 «Начисленная заработная плата»;
- 70-2 «Депонированная заработная плата».

Начисление заработной платы отражается по кредиту счета 70 в корреспонденции со счетами затрат (20, 23, 25, 26, 28, 33).

Суммы начисленных пособий по временной нетрудоспособности, пенсий и др., выплачиваемые за счет отчислений на социальное страхование, относятся с кредита субсчета 70-1 в дебет счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению».

По дебету субсчета 70-1 отражаются выплаченные суммы заработной платы, премий, пособий по временной нетрудоспособности, пенсий, депонированные суммы, а также суммы удержанных налогов и др. Приведем условный пример (табл. 5.7 и 5.8).

Аналитический учет расчетов с рабочими и служащими ведется в расчетных, расчетно-платежных ведомостях. На каждого работающего ведется лицевой счет по установленной форме. Аналитический учет депонированной заработной платы осуществляется в книге (карточках) учета депонированных сумм.

Таблица 5.7

Определение переменных затрат на персонал

	Сумма, руб.	Счета	
		Дт	Кт
Начислена заработная плата:			
рабочим цеха № 1	10 000	20	70
ИТР и служащим цеха	1000	25	70
управленческому персоналу завода	2000	26	70
Произведено:			
Начисление на заработную плату	2800	20	69
Начисление по социальному страхованию	280	25	69
Начислено по временной нетрудоспособности	970	69	70
Выдано заработной платы в сумме	12 000	70	50
Выдано пособий по временной нетрудоспособности	970	70	50

Таблица 5.8

Затраты на приобретение персонала и его замену

Элемент затрат	Допущения	Затраты, дол.
Процесс увольнения работника		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в продолжение трех месяцев, четырехдневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа времени уволившегося и 3 часа других; в среднем 9,6 дол./час	62
Время на собеседование, затраченное интервьюерами	1/2 часа руководителя отдела (21,65 дол./час) и 1/2 часа специалиста	16
Время на собеседование, затраченное уволившимся	1 час	11
Резюмирование собеседования	1/2 часа руководителя отдела, 1/2 часа секретаря, 1/2 часа специалиста	20
Документальное оформление	1/2 часа конторского персонала (по средней ставке 9,6 дол./час)	5
Снижение морального состояния среди коллег	5%-ное снижение производительности труда 9 человек в продолжение недели	196

Продолжение табл. 5.8

Элемент затрат	Допущения	Затраты, долл.
ИТОГО		942
Вакантная должность (3 недели)		
Снижение объема производства	Еженедельные потери эквивалентны 16 часам (16×3×10,9)	524
Выплата сверхурочных	1/3 работы выполнялись работниками с нормируемым рабочим днем и 40-часовой рабочей неделей (по 14,4 дол./час) (1/3×3×40×14,4) Остальные 2/3 работы – без оплаты	576
ИТОГО		1100
Наем нового работника		
Подача объявления	Одно в местной газете	110
Брошюры (для ознакомления с организацией)	Комплект	5
Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала	22% от годового оклада работника (за каждые 5 нанятых)	998
Проверка рекомендаций	3/4 часа	7
Собеседование	12 час. 45 мин. по средней ставке (9,6 дол./час) и 45 мин. По ставке руководителя	135
Оформление личного дела	3 часа	29
Оформление (внесение в платежную ведомость и другие документы, в память ЭВМ)	1/4 часа	2
Расходы отдела «человеческих ресурсов»	17 час.	163
ИТОГО		1449
Обучение		
Формальное обучение	15-часовой семинар с 5 слушателями по ставке 50 дол./час (15×50×1/5)	150
Время работника	15 час.	164

Окончание табл. 5.8

Элемент затрат	Допущения	Затраты, долл.
Обучение на рабочем месте	Время руководителя 1/3 часа в день, 60 дней. Время помощника, из числа сослуживцев по 10,9 дол./час	433
Дополнительная нагрузка сослуживцам	20 час. по 10,9 дол./час	218
Снижение производительности труда	В среднем на уровне 30% от нормативной в течение двух месяцев	755
Исправление дополнительных ошибок	20 час. на исправление финансовых документов, 4 часа машинного времени (по 90 дол./час)	578
ИТОГО		2517
ВСЕГО		6008

Расходы на персонал – основа для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

Планирование кадровых издержек, или расходов на персонал, предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Опыт западных стран показывает, что общие расходы организации, связанные с затратами труда на одного работника, более чем в два раза выше, чем выплаты денежных вознаграждений по труду. Если все расходы по содержанию персонала, состоящие из заработной платы, а также разного рода вознаграждения персонала оценить в 100%, то косвенные расходы на содержание персонала в среднем по промышленности составят также почти 100%.

Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал определяется уровнем экономического развития страны, ценой рабо-

чей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых и др. Россия на фоне других стран характеризуется сегодня дешевой рабочей силой, следовательно, соответствующими затратами по ее использованию (рис. 5.20).

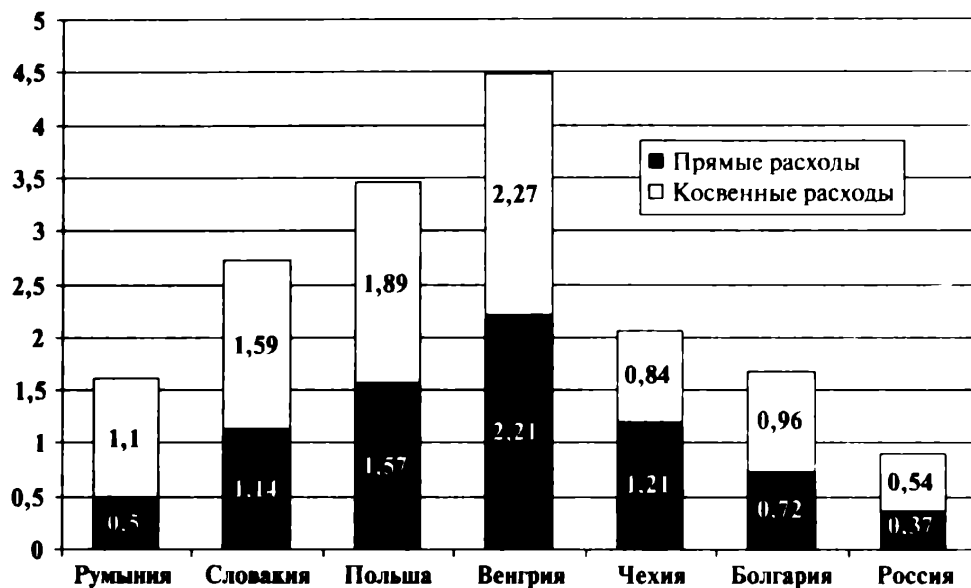


Рис. 5.20. Структура расходов на персонал в промышленности (в немецких марках в расчете за один отработанный человеко-час)

По данным: Informationdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft. 1993. № 2. S. 5.

Динамика и доля постоянных и переменных затрат должны оцениваться с позиций соответствия активной политики на рынке труда. Подобные затраты работодателей необходимо поощрять, предоставляя им льготы при выплате страховых взносов (в виде уменьшения размера отчислений либо своеобразного «налогового кредита» при определении сроков уплаты). Особенно в этом нуждаются мелкие предприятия на начальной стадии своего развития.

Регулирование расходов на персонал

Все расходы на содержание персонала регулируются:

1. *Через существующие расходы:*

- ограничение максимального числа работающих;
- прекращение приема на работу;
- активное сокращение персонала.

2. *Через рабочие выплаты:*

- замораживание выплат сверх тарифов;
- пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты;
- корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. *Через анализ общих расходов.*

4. *Посредством повышения эффективности:*

- одинаковые результаты с меньшим персоналом;
- лучшие результаты, полученные тем же персоналом.

Ряд составляющих расходы элементов обусловлен внешними детерминантами, например, минимально допустимым уровнем заработной платы, что отражено в тарифных договорах, или расходами на социальные нужды (например, взносы работодателей в медицинское и пенсионное страхование). Изменения тарифных договоров в рамках социальных законов повлияют на величину издержек. Следовательно, при планировании расходов на содержание персонала необходимо учитывать такие изменения. В целом расходы на содержание персонала весьма часто – отрицательный фактор при решении задач повышения эффективности производства.

Вместе с тем в переходный для экономики России период нельзя забывать и о том положительном опыте, который имеется в странах с развитой рыночной экономикой.

Так, по существующим в ФРГ правилам расходы на содержание персонала хотя бы на короткий срок остаются неизменными. Это ограничивает их резкое сокращение. Массовые увольнения в сжатые сроки во многих случаях невозможны из-за законов по защите от увольнений, так что при сокращении числа заказов часто бывают неизбежны расходы, связанные с неиспользованием персонала. Добровольная социальная помощь, если она была однажды оказана, рассматривается сотрудниками как нечто постоянное. Попытка уменьшить ее наталкивается на сопротивление. В отмене расходов на поощрение таится опасность снижения производительности труда из-за ухудшения мотивации сотрудников.

Каким образом можно измерить затраты на персонал? Здесь возможны два подхода. Первый – *затратный подход*. Организация пытается измерить в денежном исчислении инвестиционные затраты на текущее содержание персонала. Это способ констатации того, во что обойдется организации потеря ее сотрудников.

Суть другого подхода – получить некоторую *примерную оценку текущей стоимости персонала*. Это достигается оценкой текущей стоимости (для компании) отдельного работника, выраженной в рублях, и ее умножают на число лет, в течение которых рабочий, вероят-

но, останется в качестве рабочей силы. Этот способ направлен на оценку стоимости на основе того, какие затраты придется нести при перемещениях текущего персонала.

Едва ли не каждый может согласиться с тем, что человеческие элементы — наиболее ценный капитал компании. Но сложности и неопределенность перевода неосязаемого мастерства и непредсказуемой будущности в конкретные цифры до сих пор удерживали вложения в персонал на минимальном уровне.

В 1960-е гг. в США (в Институте социальных исследований Мичиганского университета) разработан *метод экономического анализа и учета человеческих ресурсов* (Human Resources Accounting). В основе метода — специальная схема двойного бухгалтерского учета «человеческого капитала». В особых счетах по специально утвержденному перечню учитываются затраты на «человеческие ресурсы». В зависимости от содержания они рассматриваются как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего «человеческого капитала», либо списываются как потери. Устанавливается нормальный «срок амортизации капитала». При таком подходе уход ценного работника из фирмы, болезнь или преждевременная смерть отражаются на счетах как потеря капитала. Затраты на обучение рассматриваются (по аналогии с затратами на ремонт оборудования) как восстановление первоначальной стоимости капитала (либо добавление стоимости при «модернизации»).

В методическом отношении учет человеческих ресурсов представляет большие сложности, особенно в определении различных нормативов, оценке эффективности вложений. К настоящему времени его применяют немногие компании, но сам принцип соотношения затрат и результатов в практике работы с персоналом становится общепринятым.

В настоящее время на практике возможно применение *метода, основанного на оценке затрат на приобретение персонала и его замену*. Условный пример расчета таких затрат приведен в табл. 5.8.

При определенной условности приведенных расчетов полученные данные указывают на необходимость тщательного анализа и планирования затрат на содержание персонала.

Калькуляция расходов по содержанию персонала — основа деятельности в области планирования, так как позволяет сопоставить фактические и плановые издержки, а также результаты за прошлые периоды. Калькуляция расходов базируется на видах расходов и местах возникновения затрат на предприятии. Все издержки, вызываемые деятельностью организации, расположены по видам издержек:

- расходы на заработную плату рабочих и оклады служащих;
- дополнительные расходы по содержанию персонала;
- энергетические расходы;
- расходы по техническому обслуживанию и ремонту;
- вспомогательные и производственные материалы;
- транспортные расходы;
- расходы на охрану окружающей среды;
- амортизационные отчисления;
- прочие инженерные услуги;
- затраты на содержание помещений;
- заводские накладные расходы (расходы на инфраструктуру).

Эти виды издержек соответственно определяются для расчетных участков, так называемых мест возникновения затрат. Чем меньше расчетный участок, тем точнее информация по расходам. Сегодня вследствие обработки данных с помощью ЭВМ возможно определить расходы с точностью до должностного места менеджера. Задача отдельного менеджера — обеспечить соблюдение планирования расходов и не превышать свой бюджет. Всякое имеющее отношение к расходам действие лица, ответственного за затраты по месту их возникновения, документируется. С помощью учета затрат и мест их возникновения можно каждый месяц получать «моментальный снимок» видов издержек и тем самым давать ответственному за затраты важную информацию для его дальнейших действий.

5.3

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА

Если рассмотреть управление компанией как единую сбалансированную систему, то система управления персоналом по значимости находится на одном уровне с такими направлениями деятельности, как стратегическое управление, управление проектами, управление качеством, управление текущей деятельностью и маркетинг. Система стратегического управления прямо определяет функции управления персоналом и отражается в бизнес-плане (рис. 5.21).

Планирование работы по управлению персоналом постепенно становится в один ряд с вопросами планирования производства, научно-технического развития, маркетинговым и финансовым планированием. Следовательно, возникает потребность в разработке мето-



Рис. 5.21. Система стратегического планирования организации

дики планирования мероприятий и затрат на управление персоналом (рис. 5.22). В сложившейся практике планирования этот процесс называется бюджетированием.

Бюджет организации — финансовый документ, в котором отражаются доходы и расходы, спланированные и расписанные на определенный период по ресурсам и по исполнителям для достижения поставленной производственно-хозяйственной цели, или совокупность финансовых и операционных (производственных) планов.

Операционный бюджет — это план каждого центра ответственности на бюджетный период (обычно на год), определяющий его финансовые ресурсы.

Финансовый бюджет — определяет источники поступления и направления использования денежных средств.

Оперативный план управления персоналом разрабатывается на основе целей и приоритетных направлений кадровой политики.

С учетом полученных приоритетов и планов предприятия (прежде всего плана производства и реализации продукции) разрабатыва-

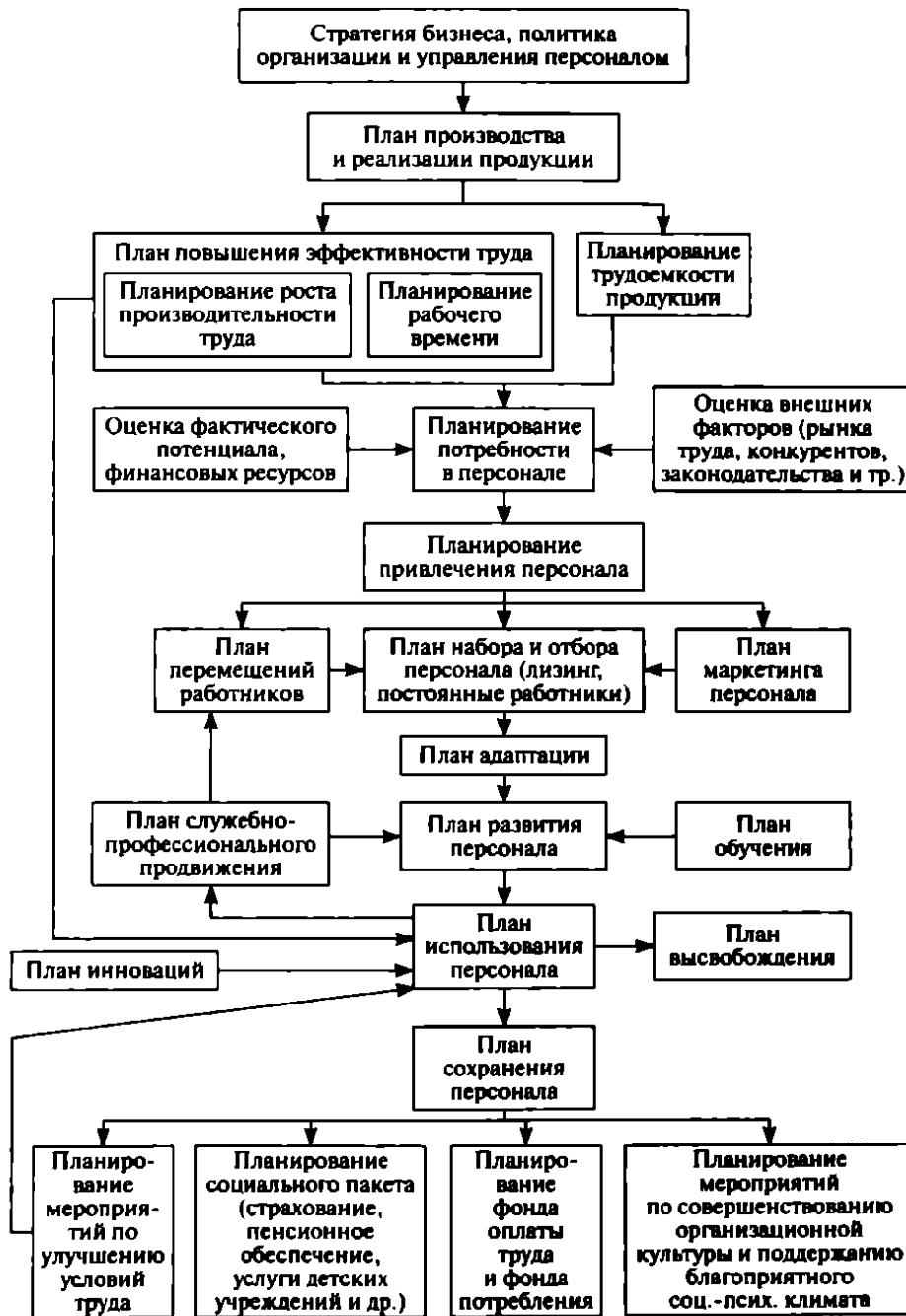


Рис. 5.22. Технология планирования работы по управлению персоналом

ются мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом, предусматриваются необходимые кадровые процедуры в рамках основных функциональных подсистем управления персоналом. На примере обучения персонала этот процесс представлен на рис. 5.23.

Рассмотрим построение системы контроля за деятельностью экономических субъектов посредством внедрения на них бюджетного управления.

Бюджетирование — оптимальная форма нормативного метода управления. Нормативный метод управления, обеспечивая контроль за прибылью предприятий, традиционно решает две основные задачи: пресечение хищений и оптимизация. Построение системы нормативов в форме бюджетов и ответственных за их исполнение позволяет обеспечить контроль и предотвратить отклонения от бюджетов.

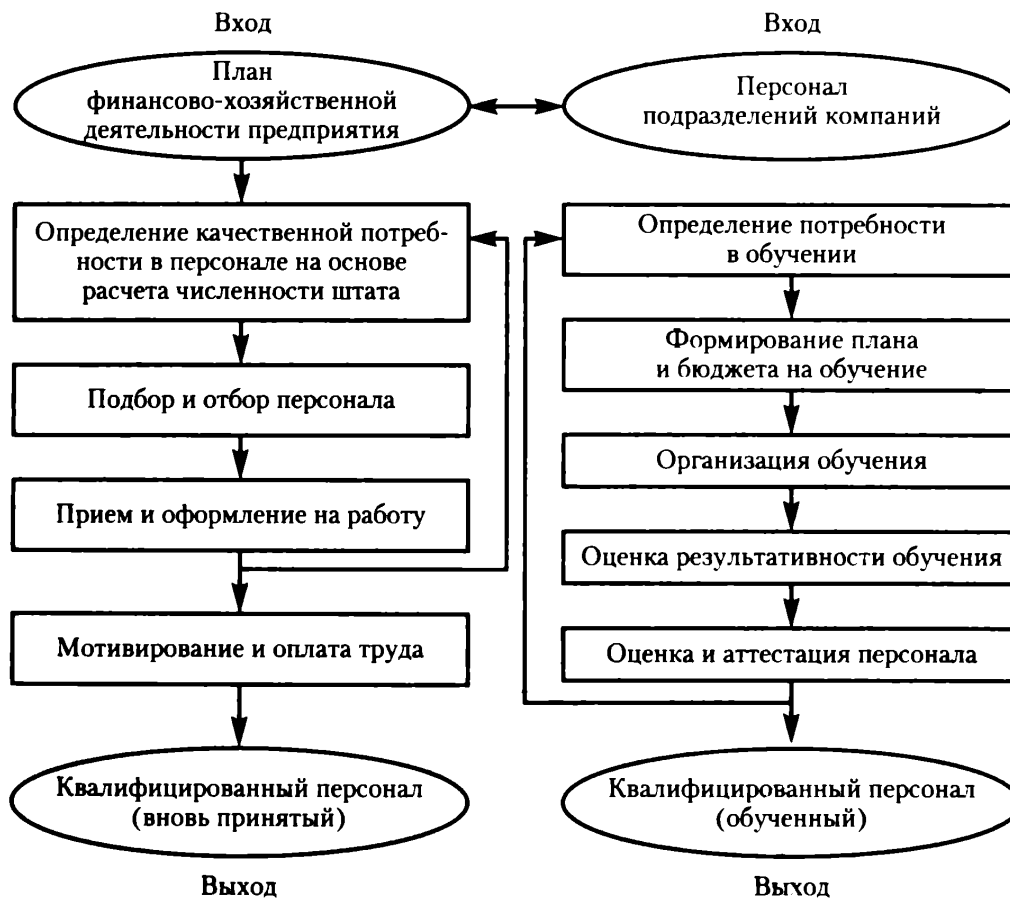


Рис. 5.23. Взаимосвязь планов в процессе бюджетного планирования

Системное использование бюджетов является организационной основой оптимизации деятельности предприятий, применения рычагов стимулирования и мотивации труда, стратегического развития и эффективного освоения инвестиций.

Дополнительная полезность бюджетной формы нормативного метода управления определяется наглядностью контроля финансового состояния (риски банкротства), процессов капитализации (декапитализации), размера и структуры ценностей и обязательств.

В области управления персоналом под *бюджетированием* понимают метод планирования необходимых материальных ресурсов для достижения целей политики управления персоналом.

Основная цель бюджетирования затрат на персонал — повышение эффективности работы организации посредством:

- целевой ориентации и координации мероприятий по управлению персоналом;
- выявления рисков управления персоналом, их влияния на работу организации и снижения этого уровня:
 - контроля использования средств на управление персоналом;
 - повышения гибкости, приспособляемости к изменениям во внешней и внутренней среде.

Как правило, для различных подразделений одного предприятия выбираются различные критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, какие вопросы находятся в компетенции этих подразделений, и за достижение каких показателей они могут нести ответственность. В соответствии с тем, какой критерий оценки эффективности применяется к подразделению, оно может быть определено как центр доходов, центр затрат, центр прибыли (или профит-центр) или как центр инвестиций. Каждый термин означает, что подразделение отвечает соответственно за получение максимального дохода (выручки), за контролирование затрат, за увеличение нормы прибыли или за рентабельность инвестиций.

Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала предполагает принятие решений по управлению персоналом, связанных с будущими событиями, на основе систематической обработки данных о затратах на персонал.

Составление бюджетов в области управления персоналом направлено на:

- *разработку* стратегии управления персоналом;
- *планирование* деятельности по управлению персоналом на определенный период;
- *оптимизацию* расходов на персонал;

- *координацию* — согласование деятельности различных подразделений предприятия в области управления персоналом;
- *коммуникацию* — доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- *мотивацию* руководителей на местах на достижение целей организации и удовлетворение интересов работников;
- *контроль и оценку* эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативными (по центрам ответственности);
- *выявление потребности* в денежных ресурсах, необходимых для решения задач управления персоналом

Бюджетирование как система — развивающийся процесс, требующий адекватного и постоянного, реагирования на изменение внешних и внутренних условий. В практике при составлении бюджетов используют различные методы: жесткий, гибкий, скользящий, с нулевого базиса, от достигнутого. Чтобы не допускать ошибок, не следует замыкаться только на одном методе. При всех обстоятельствах главным критерием оптимальности системы бюджетирования должна быть ее эффективность

Выбор методов — прерогатива руководства предприятия. Выбор метода бюджетирования сложная проблема, зависящая от состояния нормативной базы и уровня организационного управления. К примеру, выбрав метод построения системы бюджетирования «жесткий бюджет», который остается неизменным независимо от результатов деятельности, получаем проблему неполного использования информации (при отклонении в бюджете фактической составляющей от плановой необходимо изменить бюджет).

При выборе «гибкого бюджета» приходится учитывать изменения уровня деятельности, например, объема производства, и пересматривать бюджетные показатели в свете реально достигнутого уровня производства в режиме on-line, что потребует существенного изменения в информационной системе предприятия.

Метод «от достигнутого» был достаточно широко распространен ранее, но сейчас его уже перестают использовать. Это достаточно логичный подход к планированию на следующий год, так как составление бюджета начинается с рассмотрения плана отчетных данных прошедшего года. Этот метод может использоваться в организациях, характер деятельности и уровень обеспеченности ресурсами которых существенно не меняются. При таком подходе недостатки и неэффективные решения, существовавшие в предыдущие годы, продолжают существовать и накапливаться в бюджетах последующих лет.

При таком подходе бюджет следующего года основывается на данных фактического бюджета прошедшего года с учетом ожидаемых изменений. В этом случае состояние бюджета ограничивается незначительным увеличением или снижением существующих плановых показателей. Преимущество метода «от достигнутого» в относительной простоте и, следовательно, в невысоких затратах на составление бюджета при использовании этого метода.

При составлении бюджета «с нулевого базиса» рассматривается зависимость между заданиями, входными ресурсами, выходной продукцией и деятельностью. При составлении бюджета прошедший год в расчет не принимается и основной акцент переносится на предстоящий год. Определяется уровень обеспечения ресурсами. При этом отвергается идея использования метода «от достигнутого», так как предстоящий год может быть не таким, как предыдущий, в связи с изменением заданий, внешними событиями, инфляцией и т. д.

Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20%. Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».

Одновременное применение различных методов бюджетирования наталкивается на серьезные трудности, связанные с недостатками в постановке управленческого учета и отчетности в организациях.

В идеальном же случае бюджетная система должна обладать гибкостью, позволяющей адекватно реагировать на любые возникающие изменения. Один из способов решения таких проблем — использование метода скользящего бюджета.

Концепция скользящего бюджета возникла из рассуждений о том, что «каждодневный» менеджмент — это именно то, что означают слова — «менеджмент от одного дня к следующему». Пользователи бюджета на данный момент не беспокоятся, что может произойти в течение всего предстоящего года. Аргументом в пользу скользящего бюджета является то, что период времени, на который приходится принимать конкретные решения, относительно короток.

Бюджет, определяющий задания и ресурсы на двенадцать месяцев, может быть разбит на части, по три месяца каждая. В конце первого месяца можно проанализировать, как в действительности идут дела, и в план на первый месяц второго квартала могут быть внесены изменения с учетом того, что в действительности произошло или не произошло в течение первого месяца и т. д.

Такой подход часто называют перераспределением бюджета, он позволяет добиваться необходимой гибкости при решении конкретных задач.

Несмотря на все положительные моменты этого метода и других, применяемых в настоящее время на практике, они не лишены недостатков.

В табл. 5.9 дана характеристика положительных и отрицательных аспектов каждого метода бюджетирования, дающая возможность выбора при построении хозяйственной жизни предприятия.

Таблица 5.9

Характеристика методов бюджетирования

Методы бюджетирования	Положительные аспекты метода	Отрицательные аспекты метода
Жесткий	Неизменность во времени	Не дает возможности отслеживания оперативной информации. Сложности с пересмотром параметров
Гибкий	Учет изменений уровней деятельности	Частый пересмотр бюджетных показателей. Возможность появления ошибок
Скользкий	Гибкость, адекватность реагирования на изменения	Увеличение объема работы персонала
От достигнутого	Относительная простота, небольшие затраты	Неэффективные решения. Недостатки накапливаются. Отсутствует система корректирующих показателей
С нулевого базиса	Планирование с чистого листа	Неиспользование достигнутых результатов
Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов	Углубленный анализ при принятии решений	Трудоемкость расчетов

Выбор конкретного метода или системы бюджетирования — прерогатива руководства предприятия.

В основе бюджетирования лежит пять основных принципов:

- *принцип целесо согласования*, при котором различают два метода организации работ по составлению бюджетов (планов): по методу break-down (сверху вниз) и по методу build-up (снизу вверх). По ме-

тоду break-down работа по составлению бюджета начинается «сверху», т. е. руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности, плановые показатели по прибыли. По методу build-up поступают наоборот, т. е. структурные подразделения представляют руководству предприятия свое видение достижения цели. Поэтому методы break-down и build-up две противоположные тенденции. На практике нецелесообразно использовать только один из этих методов. Как правило, процесс бюджетирования начинается «снизу вверх», поскольку нижестоящие руководители лучше знают ситуацию на внутрифирменном рынке труда и со своей стороны обеспечат обоснованность затрат, закладываемых в бюджет. Далее путем согласования бюджетных планов между выше- и нижестоящими руководителями обеспечивается соответствие целям конкретных планов предприятия. Процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз»;

- *принцип приоритетности* в отношении задачи координации бюджетирования должен обеспечить использование дефицитных средств в наиболее выгодном направлении. Это достигается правильным установлением приоритетных целей политики управления персоналом в соответствии с миссией и стратегией развития организации и управления персоналом. В бюджете сознательно формируется направление «основного удара», при этом расходы на другие направления сокращаются;

- *принцип причинности* предполагает, что каждая плановая единица (центр ответственности и центр затрат) может планировать и отвечать только за те величины, на которые она может оказать влияние;

- *принцип ответственности*, концентрирующийся исключительно на величинах, поддающихся воздействию, предусматривает передачу каждому подразделению ответственности за исполнение его части бюджета вместе с полномочиями вмешиваться в случае необходимости в развитие ситуации с соответствующими корректирующими мероприятиями. Использование этого принципа содействует выработке у руководства нижнего уровня навыков предприимчивости в мышлении и действиях;

- *принцип постоянства целей* предполагает, что раз установленные базовые величины не должны быть принципиально изменены в течение продолжающегося контрольного периода.

При перспективном планировании расходов на содержание персонала вначале необходимо отделить внешние факторы влияния на расходы от внутренних. В план должно включаться то, как будут раз-

виваться законодательные нормы и тарифные соглашения и чего от них можно будет ожидать.

К внешним факторам влияния могут быть причислены следующие:

- изменение размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом;
- изменения налоговых правил;
- периодически имеющие место пересмотры пенсий;
- согласованные повышения тарифных ставок или — после реалистической оценки — ожидаемые повышения тарифных ставок;
- вызывающие расходы изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т. п.).

Но в планировании должны учитываться и обозримые общественно-политические тенденции. Так, необходимо адекватно учитывать ожидаемый процент инфляции, так как девальвация влияет на все рыночные цены. На расходы по содержанию персонала могут влиять новые законы, которые появятся в следующем году. Примером могут служить природоохранные нормативные требования, касающиеся производства, или руководящие указания по обезвреживанию отходов, обуславливающие особые расходы на обучение сотрудников. Наконец, при планировании должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов расходов по содержанию персонала предстоит столкнуться в следующем году.

Искусство планирующего заключается в выдаче максимально точного прогноза, чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры в отношении калькуляции расходов по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы влияния на деятельность организации также должны быть включены в прогнозы. Это результаты планирования численности и структуры кадров. Планирование расходов по содержанию персонала — второй этап планирования.

Разумеется, планирование численности и структуры персонала и планирование расходов по его содержанию взаимодействуют друг с другом. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с соблюдением аспекта расходов. Результаты планирования расходов по содержанию могут непосредственно влиять на численность штатов.

В качестве факторов влияния дополнительно имеются плановые задания из других видов планирования деятельности организации.

В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять на их влияние на расходы по содержанию персонала.

Практика планирования в организациях различна в зависимости от того, как распределена ответственность по расходам на иерархических уровнях. Она может быть центристской, т. е. руководство фирмы определяет бюджет, который должен соблюдаться. Поскольку передача участия в обсуждении и в принятии решений является инструментом руководства, в процесс планирования должны быть вовлечены доверенные лица в вопросах затрат по местам их возникновения, чтобы они позже при соблюдении рамок издержек отождествляли себя с планированием.

При внедрении системы бюджетирования в организации нельзя забывать, что бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны (табл. 5.10).

Таблица 5.10

Положительные и отрицательные стороны бюджетирования

Достоинства	Недостатки
<p>Положительно воздействует на мотивацию и настрой коллектива.</p> <p>Позволяет координировать работу организации в целом и ее подразделений на основе анализа бюджетов.</p> <p>Позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов.</p> <p>Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов.</p> <p>Способствует процессам коммуникаций.</p> <p>Помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации; информирует сотрудников о «направлении движения» компании, таким образом помогая им</p>	<p>Различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменение условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации).</p> <p>Сложность и дороговизна системы бюджетирования.</p> <p>Если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок.</p> <p>Бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку и др., что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, следовательно, снижает эффективность работы.</p>

Окончание табл. 5.10

Достоинства	Недостатки
адаптироваться в новом коллективе. Служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.	Противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, то стимулирующий эффект пропадает, так как никто не верит в возможность достижения целей.

Кроме того, в процессе бюджетирования предприятие может наткнуться на «подводные камни»:

- политические интриги могут повлиять на распределение ресурсов;
- конфликты между менеджерами подразделений и отделом контроллинга;
- завышение потребностей в ресурсах;
- распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам.

Технология бюджетирования (бюджетный процесс) может осуществляться снизу вверх (структурные подразделения направляют свои предложения, которые утверждаются высшим руководством) или сверху вниз (руководство доводит контрольные цифры до каждого подразделения). В практической деятельности используется сочетание двух подходов, которые могут быть представлены несколькими этапами, реализуемыми в течение сентября – декабря, предшествующих плановому периоду¹:

- *вторая декада сентября* – высшее руководство организации просит каждое структурное подразделение подготовить предложения по развитию подразделений на плановый период;
- *первая декада октября* – на основе анализа представленных предложений высшее руководство разрабатывает и утверждает стратегию развития организации и направляет контрольные цифры структурным подразделениям, в рамках которых подготавливаются операционные сметы предстоящих плановых расходов;
- *первая декада ноября* – высшее руководство проводит анализ и проверку предложений каждого структурного подразделения по операционным бюджетам на заседаниях финансового комитета, по-

¹ *Бабынина Л. С.* Служба управления персоналом и бюджетирование в организации // *Справочник по управлению персоналом.* 2003. № 12.

сле чего отделы дорабатывают свои предложения на основе замечаний и указаний этого комитета. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации;

- *первая декада декабря* – осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности управления контрольными показателями;

- *вторая декада декабря* – утверждение генерального (основного) бюджета организации высшим руководством или акционерами (советом директоров, правлением).

Бюджет на персонал – это утвержденный руководством организации документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам.

Пример. Структура бюджета HR- департамента¹.

Большая часть компаний (57%) выделяют на подбор персонала до 20% кадрового бюджета, 20% компаний – 40–60%, 17% компаний – 20–40%. Правда, здесь наблюдается существенная разница между российскими (76% участников опроса) и западными (24% участников опроса) компаниями. Среди западных компаний значительно большее число (47%) выделяют на подбор персонала 40–60% бюджета. До 20% кадрового бюджета на это выделяется лишь 24% западных компаний.

При подборе персонала 47% компаний не прибегают к услугам кадровых агентств. Только в 19% компаний существует система поощрения HR-менеджеров, нашедших персонал без помощи кадровых агентств.

На обучение персонала 58% компаний выделяют 20–24% кадрового бюджета, 35% – менее 20% бюджета и 7% компаний – 40–60%. В данном случае в российских и западных компаниях наблюдается сходная картина.

На социальный пакет в 56% компаний выделяется менее 20% HR-бюджета, 38% – 20–40%.

Наибольшее число компаний, принявших участие в опросе формируют HR-бюджет в декабре (43%) и ноябре (14%), остальные – в другие месяцы.

Исследование было проведено в марте 2005 г., в нем приняли участие 120 директоров по персоналу, HR-менеджеров и руководителей российских и западных компаний различного размера. При подсчете результатов за 100% был принят бюджет, не включающий фонд оплаты труда (ФОТ).

Прежде чем спланировать бюджет службы персонала, необходимо иметь в наличии бизнес-план по персоналу.

¹ См.: Вестник отдела кадров. 2005. № 5. С. 11.

Рассмотрим технологию разработки бюджета расходов на персонал (рис. 5.24).

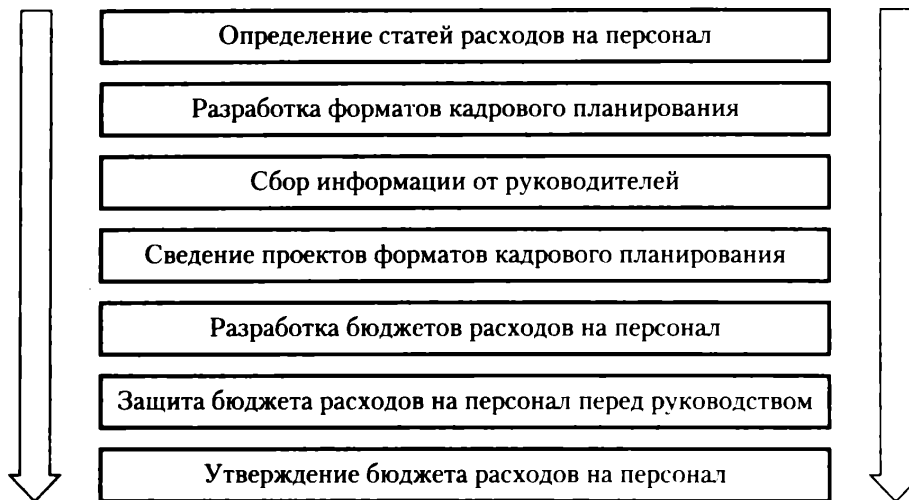


Рис. 5.24. Технология разработки бюджета расходов на персонал

Первый этап: определение статей расходов на персонал. Служба персонала разрабатывает часть бюджета расходов на персонал, включающую статьи расходов, на которые директору по персоналу делегированы полномочия. Наиболее часто бюджет охватывает следующие статьи затрат:

- фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, переработка, оплата труда совместителей;
- социальные программы фирмы; социальный пакет, материальная помощь, внутрифирменные мероприятия;
- стоимость привлечения, найма, увольнения, ротации персонала;
- оборудование новых рабочих мест;
- развитие и обучение персонала;
- командировочные расходы в связи с обучением;
- командировочные расходы в связи со стажировкой;
- подписка, затраты на литературу.

Второй этап: Разработка форматов кадрового планирования. Для прогнозирования расходов удобно опираться на конкретные планы по работе с персоналом в компании. Такие планы могут иметь разные форматы, и каждый специалист по персоналу разрабатывает свои, удобные для него в планировании формы.

В качестве примера приведем следующие форматы кадрового планирования (табл. 5.11).

Таблица 5.11

Форматы кадрового планирования

А. Привлечение нового персонала в 2009 г.

Отдел	Должность	Количество	Срок найма	Затраты на подбор	Затраты на оборудование рабочего места	Компенсационный пакет

Б. Планируемые увольнения и перемещения в 2009 г.

Ф.И.О. сотрудника	Занимаемая должность	Размер ЗП + компенсация	Сроки увольнения или перемещения	Планируемая должность	Размер ЗП (в новой должности)

В. Обучение и развитие персонала в 2009 г.

Категория сотрудников	Тема обучения	Форма обучения	Продолжительность	Сроки обучения	Стоимость обучения	Командировочные затраты	Наличие уже заключенных договоров	Прочие затраты и компенсации

Г. Фонд оплаты труда

Должность	Фиксированная ЗП	Переменная ЗП (премии и бонусы)	Периодичность выплаты премии	Примечания

Д. Социальные программы

Виды социальных программ	Категория сотрудников	Численность	Периодичность выплат	Примечания

Существует четыре наиболее распространенных *метода калькулирования затрат на программы, связанные с персоналом*:

- годовые затраты;
- годовые затраты в расчете на одного работника;
- затраты в процентах к заработной плате;
- затраты в рублях на час рабочего времени.

Годовые затраты. Метод расчета годовых затрат позволяет получить общую сумму годовых расходов по каждой статье затрат. Организация должна разработать бухгалтерские процедуры, позволяющие рассчитывать подобные издержки. Постоянное совершенствование компьютерных программ бухучета помогает точному учету этих затрат. Данный метод особенно полезен при составлении бюджетов и отображения общих издержек программ предоставления выгод.

Годовые затраты в расчете на одного работника. Простые бухгалтерские процедуры позволяют легко определить годовые затраты на предоставление конкретной услуги в расчете на одного работника (по таким видам, как оплата фактически не отработанного времени, некоторых социальных пособий, пособий по болезни и др.). Однако бухгалтерский учет других выгод более сложный (в частности, связанных со страхованием, выплатам, предоставляемых «особым» группам работников и т. д.). В этих случаях фирмы должны вести точный учет общих годовых затрат по каждой программе и по каждому работнику. После этого можно разделить общие издержки программы на число работников, получающих выплаты и льготы, и определить затраты на одного человека.

Когда работодатель сообщает работникам сумму, затраченную организацией в течение года на предоставление им различных выгод и услуг, то эта цифра, возможно, производит определенное впечатление. Однако для достижения наибольшего эффекта эта информация должна сообщаться работникам в виде данных о стоимости суммарных затрат на предоставление всех выгод (в рублях) по отношению к почасовой зарплате и таких же данных по каждой отдельной выгоде.

Затраты в процентах к заработной плате. Расчет процентной доли затрат требует определения всего того, что организация включает в расходы на оплату выполненной работы. Некоторые фирмы учитывают только прямые затраты времени и рассматривают премии как часть расходов на предоставление выгод.

После идентификации и классификации всех затрат остается только найти стоимость каждого компонента в отдельности и сумма всех компонентов в виде процентной доли к размеру заработной платы.

Затраты в рублях на час рабочего времени. Этот показатель также оказывается разным у разных организаций, поскольку многие из них пользуются собственными определениями часа рабочего времени. В одних организациях количество часов рабочего времени определяется умножением числа рабочих дней в году на продолжительность рабочего дня ($260 \times 8 \text{ часов} = 2080 \text{ часов}$); в других же компаниях оно соответствует общему количеству часов, отработанных за год. Во втором случае затраты в рублях на час рабочего времени можно рассчитать путем деления общих затрат на общее число часов, отработанных за год. Данный метод особенно ценный для организаций, которым необходимо вести переговоры с профсоюзами о зарплате, продолжительности рабочей недели, выплатах и льготах.

Метод определения затрат в расчете на час рабочего времени оказывается полезным в случае необходимости сообщить работникам стоимость предоставляемых им выгод, поскольку в этом случае они сами могут соотнести эту цифру с размером их почасовой зарплаты. Основная проблема здесь в том, что стоимость выгод может не произвести заметного впечатления на работников по причине ее небольшого значения. Например, работник, получающий 6 руб. в час, может не оценить тот факт, что компания за каждый час отработанного времени предоставляет ему дополнительные выгоды на сумму 2 руб. В то же время размер выгод может выглядеть более впечатляющим, если он будет представлен в годовом исчислении ($2 \times 2080 \text{ часов в год} = 4160 \text{ руб.}$).

Стоимость выгод, предоставленных в 1996 г., по данным Торговой палаты США, составила в среднем 14 086 долл. на каждого работника, получающего почасовую зарплату, или 41,9% от среднего размера заработной платы.

Третий этап: сбор информации от руководителей. На этом этапе руководители подразделений и топ-менеджеры заполняют форматы кадрового планирования, после чего сдают их в службу персонала. Обычно на это уходит 7–10 дней. При получении данных планов важно уточнять, под какие задачи руководители набирают персонал, каковы ожидания от сотрудников, прошедших тот или иной курс обучения, как это все отразится на повышении производительности труда в целом по организации.

Четвертый этап: сведение проектов форматов кадрового планирования. Сведение информации от линейных руководителей и топ-менеджеров — самый трудоемкий процесс в технологии разработки бюджета расходов на персонал. Часто видение руководителей среднего и высшего звеньев не совпадают. Например, при планировании

численности персонала на год руководители подразделений стремятся повысить эффективность труда за счет привлечения дополнительной рабочей силы. Топ-менеджеры при планировании чаще всего предполагают повысить эффективность труда у сотрудников иными путями, не слишком увеличивая при этом численность персонала. В такой ситуации приходится проводить ряд согласований стратегических задач и путей их достижения. При организации подобных процедур руководителю по персоналу очень помогут навыки ведения групповых работ и дискуссий.

Пятый этап: разработка бюджета расходов на персонал. После свода всех форматов запланированных затрат, учитывая временной фактор, вид оплаты (наличный, безналичный), служба персонала заносит расходы по закрепленным статьям в следующую форму (табл. 5.12).

Таблица 5.12

Операционные расходы на персонал

Наименование	Январь				Итого			
	код	затраты	оплата	вид оплаты				
Фонд оплаты труда: • фиксированная часть ЗП • бонусы • премии • переработка • оплата труда совместителей								
Социальные выплаты и льготы								
Привлечение, увольнение, ротация персонала								
Оборудование новых рабочих мест								
Обучение и развитие персонала								
Командировочные расходы в связи с обучением								
Командировочные расходы в связи со стажировкой								
Подписка, затраты на литературу								
Итого расходов на содержание персонала								

Шестой этап: защита бюджета расходов на персонал перед руководством. Процесс защиты собственного бюджета для менеджера по персоналу — это один из основных этапов в бюджетировании. Задача упрощается, если менеджер по управлению владеет навыками переговоров, аргументирования возражений; если у него есть ораторские способности; если директор по персоналу обладает соответствующим авторитетом, а финансовый директор является его союзником. Но как показывает практика, часть расходов на персонал все равно урезается.

После утверждения генеральным директором общего бюджета предприятия у службы персонала появляются закрепленные статьи расходов на персонал. С этого момента менеджер по управлению может принимать решения в рамках своего бюджета и нести ответственность за его исполнение.

Контроль исполнения бюджета

Недостаточно составить правильный бюджет, необходимо еще организовать его реализацию и контроль исполнения. Происходит это следующим образом.

Во-первых, финансовый директор, которому подразделение сдает проект бюджета расходов на персонал, имеет право потребовать от ответственного лица обоснования денежных сумм.

Во-вторых, при выписке любого счета на тот или иной вид услуг директор по персоналу всегда отслеживает величину денежных средств, находящихся в рамках бюджета. С этой целью при оплате счета предусмотрено обязательное наличие визы финансиста, подтверждающей правомерность оплаты. Если появляются незапланированные ранее платежи, необходимо получить разрешительную визу у генерального директора. И только после этого финансовый директор начинает искать необходимые средства.

В-третьих, по окончании месяца, квартала или года представляется отчет по затратам. Если по какой-либо статье затрат имеется перерасход денег в текущем месяце, то, возможно, произойдет перераспределение денежных средств в последующий период. Процедура планирования может осуществляться в четыре этапа согласования, причем срок планирования на следующий год — август–сентябрь.

1-й этап. Ответственному за затраты по местам их возникновения дается обзор текущего года (месяцы с 1 по 7). Из этих формуляров затрат по местам их возникновения (табл. 5.13) он видит соответственно по отдельным видам затрат:

Таблица 5.13

Операционные расходы на персонал (условный пример)

Виды издержек	Годовой бюджет	Общие фактические издержки 2006 г.	Фактические издержки 1-6/2006	Фактические издержки 1-6/2007	Плановые издержки 1-6/2007	Отклонения план/факт	Отклонения в %, всего
Оплата труда	640	701	350	314	320	6	1,9
Дополнительные расходы по оплате труда	192	187	93	98	96	-2	2,1
Расходы по содержанию персонала	832	888	443	412	416	4	1,0
Энергетические расходы	123	118	59	61	62	1	1,6
Расходы по техническому обслуживанию	225	222	111	171	113	-58	51,3
Вспомогательные и производственные материалы	339	379	190	169	170	1	0,6
Транспортные и т. п.	10	11	5	6	5	-1	20,0
Путевые и автомобильные расходы	3	11	5	8	2	-6	300,0
На угощение	21	18	9	8	11	3	27,3
Почтовые и телеграфные расходы	39	31	16	15	20	5	25,0
Расходы на перевозку	73	71	35	37	38	1	2,6
Расходы на охрану окружающей среды	8	8	4	7	4	-3	75,0
Амортизационные отчисления	34	34	17	17	17		
Инженерные услуги	43	42	21	20	22	2	9,1
Расходы на информатику	41	38	19	12	21	9	42,9
Расходы на содержание помещения, аренду	333	213	106	134	167	33	19,8
Другие подобные расходы	127	2	41	38	64	26	40,6
Прочие издержки	544	375	187	204	274	70	25,5
Накладные расходы	118	132	66	69	59	-10	165
Общие расходы	2296	2227	1112	1147	1153	6	0,5

- годовой бюджет;
- фактические расходы за прошлый год;
- плановые издержки на текущий год;
- фактические издержки на текущий год;
- процентные отклонения.

Он получает на руки детальную смету издержек производства, чтобы ему была понятна каждая операция, систематизированная по видам издержек и находящая отражение в бухгалтерской документации (табл. 5.14).

Таблица 5.14

Калькуляция издержек производства (условный пример)

Сдающий	Документ		Вид издержек	Текст	Кол-во	Сумма	Общие расходы. Проект
	номер	дата					
Расчет оплаты труда	14			Оплата труда		52374	
Расчет оплаты труда	14			Социальные отчисления по закону		7364	
Распределение	94			Прочие социальные отчисления по закону		471	
Информатика	94			Обеспечение по старости		7856	
				Сумма расходов по содержанию персонала		68065	
Энерго-снабжение				Пар		5310	
				Электроэнергия		4400	
				Охлаждающие средства		530	
				Сумма энергетических расходов		10240	
				Техническое обслуживание ЭВМ		181	
				Сумма по обслуживанию		181	
				Покраска складского помещения		1760	
				Ремонт плиты		630	1190
				Сумма по ремонту	2390		

Окончание табл. 5.14

Сдающий	Документ		Вид издержек	Текст	Кол-во	Сумма	Общие расходы. Проект
	номер	дата					
				Сумма расходов по техобслуживанию и ремонту		2571	
Склад	192726	23079		Копировальная бумага	2	240	
Склад	160969	23079		Обложки проектов А4 открытые	400	65	
Склад	912059	20079		Канц. скобки 26 мм, гладкие	3000	4	

Основой для планирования на предстоящий год являются фактические издержки за первое полугодие текущего года. Их экстраполируют на последующий год, причем в них содержатся ожидаемые изменения во втором полугодии.

Дополнительно берутся индексы, математически фиксирующие внешние и внутренние факторы влияния на деятельность организации на следующий год (например, процент инфляции, повышения тарифных ставок). В итоге имеется предложение по бюджету на следующий год. Этот чисто математический прогноз издержек, сделанный на ЭВМ, должен быть скорректирован по отдельным видам издержек в соответствии с представлениями ответственного за издержки по местам их возникновения (табл. 5.15).

2-й этап. Результаты планирования ответственного за издержки по местам их возникновения передаются на следующий уровень управления. Его руководитель с привлечением для этого собственных специалистов корректирует предоставленные материалы.

3-й этап. Результаты планирования от руководителей структурных подразделений представляются правлению для принятия решения.

4-й этап. Одобренный бюджет по отдельным местам возникновения издержек, подразделенный в соответствии с видами издержек, предоставляется в распоряжение ответственных за издержки по местам их возникновения. Эти издержки в принципе остаются стабильными в течение одного года, если правление на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года оказывается, что какая-либо статья издержек недостаточна, следовательно, бюджет должен быть превышен, то руководи-

Таблица 5.15

Форма для планирования издержек (условный пример)

Виды издержек	Бюджет	Факт. Экстраполяция	Бюджет	Отклонение, % Индекс цен	Структура издержек	План
Оплата труда	640	628	659	5,0	27,5	729
Дополнительные расходы по оплате труда	192	196	204	4,0	8,5	226
Расходы по содержанию персонала	832	824	863	4,8	36,0	955
Энергетические расходы	123	122	124	2,0	5,2	124
Расходы по ремонту и техобслуживанию	225	342	358	4,7	15,0	225
Вспом.-производственные материалы	339	328	351	4,0	14,7	390
Транспортные и т.п.	10	12	12	0,8	0,5	12
Путевые и автомобильные расходы	3	16	16	1,1	0,6	8
На угощения	21	16	16		0,6	10
Почтово-телеграфные расходы	39	30	31	2,5	1,3	31
Расходы на перевозку	73	74	75	1,5	3,1	46
Расходы на охрану окружающей среды	8	14	14		0,6	14
Амортизационные отчисления	34	34	34		1,4	34
Инженерные услуги	43	40	42	5,1	1,8	42
Расходы на обработку данных, информатику и т.п.	41	24	24		1,0	24
Расходы на содержание помещения, аренду	333	268	281	5,0	11,7	250
Другие подобные расходы	127	76	80	5,0	3,3	80
Прочие издержки	544	408	427	4,7	17,8	396
Накладные расходы	118	138	148	7,6	6,214	
Общие расходы	2296	2294	2394		100%	2347
Экстраполяция фактических издержек по месяцам 1–6: сентябрь						

телю структурного подразделения в как можно более короткий срок нужно представить ходатайство на превышение расходов. Не разрешается занижение бюджета по одному виду издержек засчитывать вместе с превышением бюджета по другому виду. Ответственный за издержки по местам их возникновения обязан соблюдать бюджет любого вида издержек.

К факторам расходов по содержанию персонала, которые следует учитывать на этих этапах планирования, относятся ожидаемые издержки следующего года по:

- привлечению персонала (например, объявления в газетах, процедуры отбора кандидатов, личные беседы с кандидатами, поездки, переезды и т. п.);
- развитию персонала (например, повышение квалификации, ротация рабочих мест и т. п.);
- использованию персонала (например, введение в курс дела, заболеваемость, флуктуация и т. п.);
- высвобождению персонала (например, денежные компенсации, выплачиваемая предприятием преждевременная пенсия и т. п.).

В то время как издержки на содержание персонала относительно просто поддаются учету, определить прибыль, полученную в результате реализации принятых решений по персоналу, можно с трудом. Поэтому в качестве индикаторов часто используют критерии эффективности, например, производительность труда (это количественное отношение трудовых достижений к затратам труда). Другие критерии эффективности — качество продукта, время производства и др.

Планирование и составление бюджетов — текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений. Американские и британские корпорации на две трети используют метод снизу вверх. В Японии, наоборот, — метод сверху вниз.

В практике зарубежных компаний все чаще используют так называемое *интерактивное планирование и бюджетирование*. Интерактивное планирование и бюджетирование — среднее между методами «снизу вверх» и «сверху вниз». Многие предприятия переходят именно на интерактивное планирование и бюджетирование, при этом эти процессы вбирают в себя новое, прогрессивное, поступающее не только в виде директивных указаний от руководства, но и творческое начало, идущее снизу, т. е. от структурных подразделений. Происходит стимулирование на конечный результат и улучшение мотивации работников. Персонал становится участником процесса и может видеть реальные плоды своего труда. Но для полноценного участия

в этих процессах должны быть созданы определенные условия. Предприятие обязано провести своего рода революцию в умах сотрудников, заключающуюся в том, что независимо от того, является ли структурное подразделение предприятия производственным цехом или бухгалтерией, оно приносит доход в общую копилку предприятия¹.

Для достижения эффективности работы и улучшения мотивации персонала, руководство предприятия использует систему «Ракера». Эта система позволяет премировать работников за повышение объема чистого дохода в расчете на единицу заработной платы и применяется на предприятиях капиталоемких отраслей (с 1950-х гг.).

Процесс делится на три этапа:

- определяется объем условно чистой продукции: из объема продаж вычитается процент, за кредит, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, а также другие выплаты внешним организациям;

- определяется стандарт «Ракера», т. е. доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции (средняя величина за ряд лет). Этот стандарт устойчив во времени;

- определяется объем премиального фонда: фактический объем условно чистой продукции умножается на стандарт «Ракера» и вычитается выплаченная работникам заработная плата.

Таким образом, персонал, участвуя в реализации методов бюджетирования, развивает саму систему бюджетирования на основе улучшения мотивации и заинтересованности в конечных результатах деятельности.

5.4

АНАЛИЗ И КОНТРОЛЛИНГ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ

Контроллинг — продолжение планирования — сопровождает процесс реализации планов. Задача контроллинга — путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Контроллинг предполагает достаточную, оперативную и надежную информацию об исполнении бюджета предприятия в части как доходов, так и расходов, анализ выявленных отклонений от заплани-

¹ Для решения этих задач возможно использование программы «1С: Финансовое планирование».

рованных показателей. Он осуществляется сопоставлением плановых показателей с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные принятого бюджета.

Оперативный контроллинг осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного бюджета предприятия на год с конкретизацией основных статей.

В ежемесячном плане доходов и расходов уточняются как доходная, так и расходная части исходя из информации, поступившей от подразделений предприятия на последнее число, и устанавливается баланс этих частей. Методика его формирования аналогична методике формирования бюджета. Ежемесячный план разрабатывается за 1–2 дня до начала планируемого месяца и утверждается директором предприятия. Утверждение плана доходов и расходов служит основанием для осуществления платежей и обязательств для всех служб предприятия. Ежедневный контроль за исполнением плана доходов-расходов ведется по данным финансовой службы, представленным в информационном массиве, посредством которого оперативно доводятся сведения до руководителей предприятия о фактическом финансовом состоянии на текущую дату.

В течение месяца отслеживается выполнение плановых заданий (лимитов) по статьям доходов и расходов с расчетом отклонений. При невыполнении доходной части бюджета особое внимание уделяется очередности расходов: своевременному внесению платежей в бюджет, во внебюджетные фонды, погашению банковских ссуд и процентов по ним, оплате энергообеспечения, выплате заработной платы.

Для эффективного управления ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета предприятия, чтобы информировать руководство в течение финансового года, какое воздействие на ключевые показатели оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом. При необходимости руководство предприятия принимает решение о корректировке годового бюджета по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если нечто не обладает такой способностью, оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они спо-

способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т. е. срока работы в данной организации. Таким образом, здесь и далее под понятием стоимости человеческих ресурсов будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но и более значимую величину – их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду (рис. 5.25).

Ученые Мичиганского университета предложили *модель индивидуальной стоимости работника*, основанную на понятиях условной и реализуемой стоимостей.

Согласно этой модели, индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что он (работник) предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет *ожидаемую условную стоимость (УС) работника*. В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, УС работника включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останет-

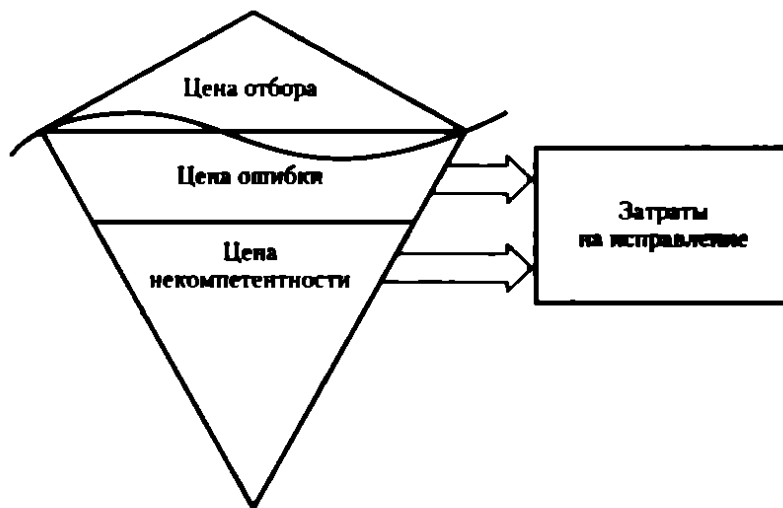


Рис. 5.25. Реальная цена человеческих ресурсов, представленная в виде айсберга:

«Цена отбора» – надводная часть, «Цена ошибки» и «Цена некомпетентности» – подводная часть

ся работать в организации в течение какого-то времени, определяет *ожидаемую реализуемую стоимость (РС)*, состоящую из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения работы в организации (выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника).

В данной модели стоимость человеческих ресурсов — вероятностная величина. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. Так, два работника, на приобретение и подготовку которых затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью, а значит, и разной ценностью для организации. И менеджер по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Дефицит кадров на деле оборачивается отсутствием у части работодателей желания или возможности платить конкурентоспособную заработную плату своим сотрудникам. Наниматели либо не могут позволить себе «роскошь» конкуренции за компетентных работников, либо не умеют эффективно использовать их, в том числе из-за незнания ситуации на рынке. Ориентируясь на обзоры зарплат, наниматели не учитывают, что работник, получающий указанную зарплату, вряд ли готов на такие же деньги перейти в другое место. «Переманить» специалиста возможно только при условии увеличения среднего размера зарплаты на 25–30%.

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению *стоимости человеческих ресурсов* — анализ издержек. Существует множество концепций издержек в различных разделах экономической науки. В общем случае издержки — это то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать *затратную* составляющую (потребленная часть издержек) и *активную* (то, что способно принести будущую пользу — доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают в себя затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Общий элементный состав первоначальных издержек приведен на рис. 5.26.

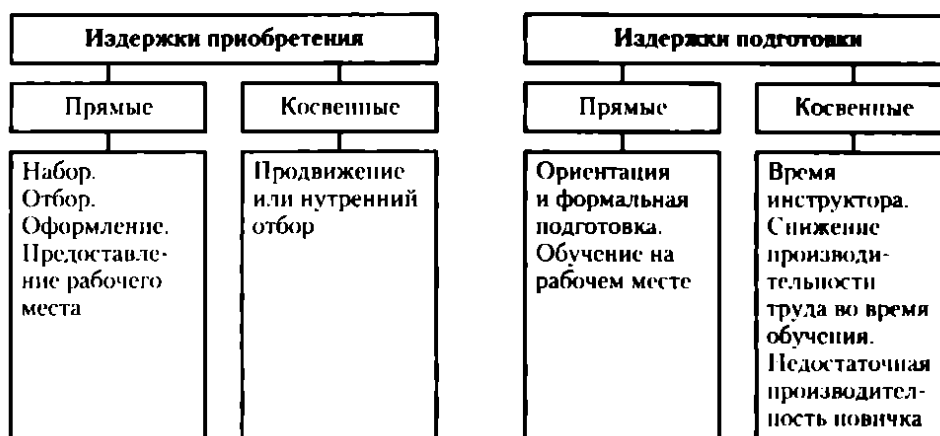


Рис. 5.26. Состав первоначальных издержек на персонал

Их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и доступности данных.

Издержки набора и отбора — это затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десятка прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места — затрат на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Издержки ориентации и формальной подготовки. Под ориентацией и формальной подготовкой понимается процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К *косвенным издержкам* обучения относится альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормальной производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) — сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции, включают в себя: издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации); издержки, связанные с уходом работающего (рис. 5.27). Издержки ухода могут включать в себя: прямые выплаты увольняемому работнику; косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска, замены, снижения производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении.

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить



Рис. 5.27. Состав восстановительных издержек на персонал

уволненного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту (позиции в организации). Называются они *позиционными*. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую он мог бы принести на всех местах где он смог трудиться в организации вообще, издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться *личностными восстановительными* издержками. Определить их крайне сложно. Поэтому на практике обычно используют позиционные издержки замещения.

На практике применяют следующие показатели издержек на содержание персонала (рабочую силу).

1. *Доля издержек на персонал в объеме реализации.* Показатель величины издержек на персонал является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативный показатель доли издержек на персонал в объеме реализации, дающий представление о том, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на персонал на объем реализации за период. Например, в 2008 г. издержки организации на персонал составили 1,05 млн руб., объем реализации — 5,71 млн руб. Доля издержек на персонал составила 18% объема реализации. Другими словами, из каждого заработанного организацией рубля 18 коп. расходовалось на рабочую силу.

Показатель доли издержек на персонал следует анализировать в динамике и в сравнении со средними данными по отрасли. Его рост является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

2. *Издержки на одного сотрудника.* Этот показатель рассчитывается делением общей величины издержек на персонал за исследуемый период на численность сотрудников организации. Например, в 2008 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн руб., численность сотрудников – 399 человек; издержки на одного сотрудника – 2,631 руб. в год. Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение исследуемого периода. Многие организации рассчитывают подобные показатели для различных категорий персонала.

3. *Издержки на один производительный час.* Этот показатель дает представление, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие издержки на персонал, деленные на общее число производительных часов за период. В 2008 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн руб., было отработано 418795 производительных часов. Издержки на один час производительного труда составили 2,5 руб.

В данном показателе учитываются все издержки, но только производительные, а не все отработанные часы. Это является отражением того факта, что добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации.

Показатель издержек на один час производительного труда широко применяется не только для анализа эффективности использования рабочей силы, но и при планировании, например, издержек на выпуск нового вида продукции или оказание нового вида услуг.

Остановимся подробнее на управлении расходами по содержанию персонала. Средством управления этими расходами могут быть сравнительные анализы деятельности однотипных организаций в разрезе показателей расходов по содержанию персонала:

- в процентах к объему продаж;
- к прибыли;
- к объему произведенной продукции;
- в соотношении с производственными расходами;
- с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда и т. п.

Сумма покрытия затрат на производство — превышение чистого оборота над прямыми издержками — рассчитывается из следующих слагаемых: планируемая величина совокупных косвенных затрат на производство, реализацию и управление производством плюс плановая прибыль, в которую закладывается размер социальных выплат и выплат стимулирующего характера.

Ставки покрытия могут устанавливаться для каждой категории персонала и по каждому подразделению в соответствии с положениями об оплате труда, положениями по премированию, бюджетами расходов на оплату труда определяющими порядок и формирование выплат.

Сумма покрытия для вознаграждения труда рабочих включает в себя оплату по тарифу, доплаты надбавки и представляет собой разницу между выручкой и переменными затратами на производство продукции. Сумма покрытия для руководителей и ИТР — это разница между суммой покрытия для рабочих и затратами на организацию и обслуживание производства. Источником социальных и поощрительных выплат, дивидендов является прибыль как разница между выручкой и совокупными затратами на производство и реализацию.

Таким образом, с помощью инструментов контроллинга появляется возможность управления затратами на персонал в тесной связи с результатами труда работников и источниками выплат (рис. 5.28).

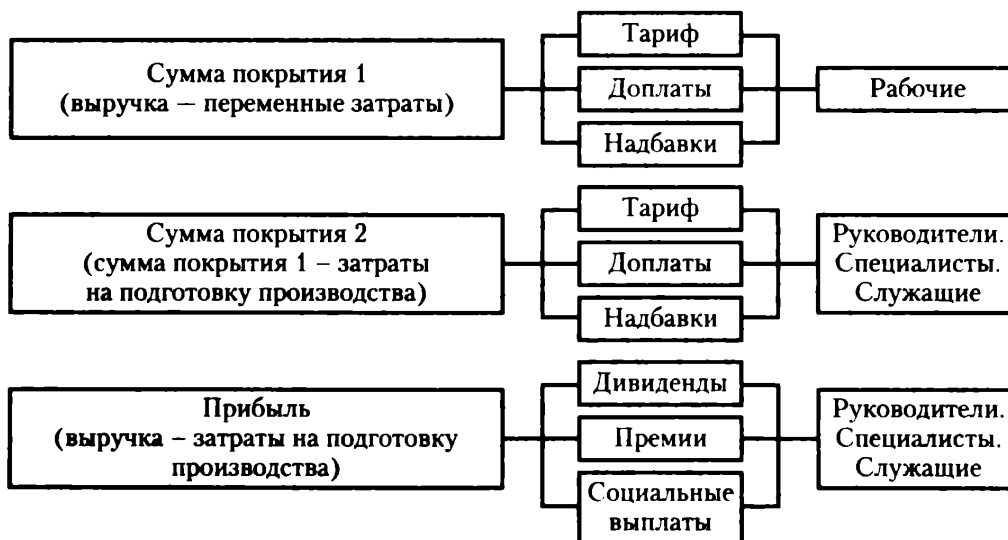


Рис. 5.28. Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном:

- через численность персонала;
- через бюджет расходов, поддающихся влиянию;
- через постановку задачи в организации.

Изменение численности персонала сразу же влияет на расходы по содержанию персонала. Численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие расходы. Рабочему требуется спецодежда, служебные помещения должны отапливаться и т. п. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращения численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то отправные точки для снижения расходов будут лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением. Сокращение этих затрат на содержание персонала должно быть обдумано в аспекте кадровой политики, поскольку мотивация сотрудников, привлекательность организации как работодателя и престиж фирмы тесно связаны с добровольными социальными услугами.

Могут быть сокращены как не затрагивающие сущности занятости в организации затраты на повышение квалификации, командировочные расходы, суточные и т. п.

Существуют следующие методы снижения расходов по содержанию персонала.

Сокращение бюджета — наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала — затрагивает как экономно работающие, так поступающие расточительно отделы. Сотрудники с более высоким уровнем отдачи вынуждены снижать его в ущерб организации, если они в результате сокращения бюджета лишаются части своей необходимой свободы действий.

Стоимостный анализ накладных расходов позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются безусловно необходимыми. В центре этого метода находится экономия накладных расходов. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности. Слишком трудоемкие, ненужные или слишком дорогие услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются

только после анализа расходов и эффективности в тесном сотрудничестве между поставщиками и пользователями услуг.

Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т. е. использование этих издержек, ориентированное на производительность.

Развитие персонала из статьи издержек превратилось в объект инвестиций. Поэтому, как любые инвестиции, требует постоянной оценки капиталоотдачи, а именно как затраты на персонал повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации.

С учетом сложившейся в России экономической ситуации управление персоналом должно уйти от минимальных инвестиций в человеческие ресурсы, затрагивающие лишь внешние производственно-бытовые стороны труда, и строить идеологию на основе новой концепции, соответствующей долгосрочной стратегии развития организации.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности организации.

Сущность данной концепции — прибыльность инвестиций в персонал. Она должна строить экономические критерии деятельности работников и практически выражаться в инвестициях, необходимых для экономически обоснованной подготовки и переподготовки работников, целесообразного использования, управляемого поведения, максимального раскрытия возможностей и способностей как отдельной личности, так и различных групп персонала.

Инвестиции, связанные с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, с обучением, созданием условий для более полного выявления творческих возможностей, признаются экономически целесообразными. Подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на него, в большинстве корпораций обнаружил свою несостоятельность именно с экономической точки зрения.

Для определения эффективности инвестирования мероприятий по управлению персоналом можно использовать метод текущей стоимости, основанный на определении чистого дисконтированного дохода, как показателя интегрального экономического эффекта, рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность

проекта и ликвидности, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций¹.

Чистый дисконтированный доход (NPV) для управления персоналом – это разность дисконтированных денежных потоков поступлений ($\mathcal{E}_{к,t}$ и $\mathcal{E}_{к,t}$) и платежей ($\mathcal{Z}_{уп,t}$), производимых в течение всего инвестиционного периода. Его положительное значение свидетельствует о целесообразности принятия решения о инвестировании мероприятий по управлению персоналом (при необходимости выбора предпочтительного варианта более выгодным считает тот, для которого значение NPV максимальное). Значение NPV, равное нулю, свидетельствует о нулевой доходности мероприятий по управлению персоналом.

Норма дисконта δ (упущенной прибыли за период формирования и реализации мер по УП) может быть рассчитана как сумма безрисковой ставки ссудного процента (процент по банковским депозитам в настоящее время составляет около 30%), инфляционных ожиданий (для мировой экономики в целом они составляют от 3 до 7%) и премии за риск вложения средств в развитие персонала и производства (для предприятия он равноценен и составляет исходя из размера премии, требуемой инвесторами за риск вложения средств в производство $\approx 5\%$), т. е. норма дисконта для кадровой политики (δ) составляет 40%. С учетом этого величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{V_{пр,t}}{(1 + \delta)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{\mathcal{Z}_{уп,t}}{(1 + \delta)^t},$$

где T – срок реализации мероприятий; t – интервал расчета.

Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{V_{пр,t} - \mathcal{Z}_{уп,t}}{(1 + \delta)^t}}{I},$$

где PI – индекс доходности, характеризующий соотношение величины дисконтированных денежных поступлений и величины первоначальных инвестиций, произведенных для формирования и реализации мер по УП.

Если $PI > 1$, то реализация системы мер по УП выгодна для предприятия с экономической точки зрения, если $PI < 1$, то их реализация без внесения соответствующих корректировок нежелательна.

¹ См.: Основы инновационного менеджмента: теория и практика. М.: НПО: Экономика, 2000.

Для определения степени прибыльности инвестиций, вложенных в мероприятия по управлению персоналом, необходимо рассчитывать внутреннюю рентабельность проекта (R), представляющую собой отношение дисконтированного дохода к величине дисконтированных затрат:

$$R = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{V_{ип,t}}{(1 + \delta)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{З_{уп,t}}{(1 + \delta)^t}}.$$

Помимо выше рассмотренных показателей, для анализа и оценки экономического эффекта полученного по завершении реализации мероприятий по управлению персоналом, целесообразно выделить в общих результатах:

- экономию от сокращения потерь рабочего времени, не связанных с нахождением на больничном листе, характеризующую рост дисциплины и организации труда:

$$\mathcal{E}_{прв} = Ч_{п} \times ЗП_{ср/ч} \times (П_{рв0} - П_{рв1}) \times K_c,$$

где $\mathcal{E}_{прв}$ — экономия от сокращения потерь рабочего времени;

$ЗП_{ср/ч}$ — размер среднечасовой заработной платы работника;

$П_{рв}$ — потери рабочего времени в часах (с индексом 0 — до проведения изменений и 1 — после проведения изменений);

K_c — коэффициент, позволяющий учесть суммарный размер отчислений в пенсионный фонд и на социальное страхование (с 1 января 2001 г. — единый социальный налог);

- сокращение потерь от брака, характеризующее рост качества труда:

$$C_{пб} = (C_{бп0} + C_{г0} + C_{вр0}) - (C_{бп1} + C_{г1} + C_{вр1}),$$

где $C_{пб}$ — сокращение потерь от брака;

$C_{бп}$ — стоимость забракованной продукции;

C_r — стоимость произведенного гарантийного ремонта;

$C_{вр}$ — сумма штрафов уплаченная по рекламациям потребителей.

Рентабельность реализации системы мероприятий по УП ($R_{уп}$) можно представить в виде формулы:

$$R_{уп} = 1 - (P_{уп}/З_{уп}).$$

Функциональный эффект от реализации системы мер по управлению персоналом представляет собой количественные и качествен-

ные результаты работы по каждому из направлений системы управления персоналом, позволяющие оценить, насколько качественно были решены поставленные задачи.

Ниже представлены показатели для оценки функционального эффекта, полученного в результате реализации системы мер по управлению персоналом.

1. Изменение численности персонала в целом по предприятию и по отдельным категориям, подразделениям оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала:

$$\Delta Ч = Ч_1 - Ч_0 \text{ и } I_ч = (Ч_1/Ч_0) \times 100,$$

где: $I_ч$ — индекс изменения численности;

$\Delta Ч$ — изменение численности персонала (абсолютное значение);

$Ч_1$ — численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики;

$Ч_0$ — численность персонала до проведения мероприятий.

2. Изменение квалификации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников и сложности выполняемых работ, оценивает результаты работы по повышению квалификации и расстановке персонала:

$$K_{\text{соот}} = (P_p/P_n)_1 - (P_p/P_n)_0;$$

$$K_{\text{квал.}i} = (Ч_{п.i}/Ч_{\text{ср}})_1 - (Ч_{п.i}/Ч_{\text{ср}})_0,$$

где $K_{\text{соот}}$ — коэффициент соответствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего и разряд работ);

$K_{\text{квал.}i}$ — коэффициент изменения квалификации по i -й группе персонала;

P_p — средний разряд выполняемых работ;

P_n — средний разряд работников;

$Ч_{п.i}$ — численность персонала i -й квалификационной группы;

$Ч_{\text{ср}}$ — среднесписочная численность персонала.

Индексы 1 и 0 соответствуют значениям показателей после и до проведения изменений.

3. Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по причинам увольнения оценивает эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива:

$$K_{\tau} = Y / \bar{C}_{\text{ср}},$$

где K_{τ} — коэффициент текучести;

Y — количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т. д.).

4. Изменение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по подразделениям оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров:

$$B = V_{\text{пр}} / \bar{C}_{\text{ср}},$$

где B — выработка на одного работника;

$V_{\text{пр}}$ — объем производства продукции.

5. Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предыдущем периодом, оценивает эффективность работы по повышению квалификации работников:

$$K_{\text{об}} = \bar{C}_{\text{об1}} - \bar{C}_{\text{об0}},$$

$$I_{\text{об}} = \bar{C}_{\text{об1}} / \bar{C}_{\text{об0}},$$

где $K_{\text{об}}$ — коэффициент обучения;

$I_{\text{об}}$ — индекс динамики персонала, прошедшего обучение;

$\bar{C}_{\text{об}}$ — численность персонала, прошедшего обучение.

6. Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда:

$$Y_{\tau} = \bar{C}_{\text{вут}} / \bar{C}_{\text{ср}},$$

где Y_{τ} — доля работников, занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда;

$\bar{C}_{\text{вут}}$ — число работников, занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда.

7. Динамика потерь рабочего времени, определение зависимости от факторов (болезни, прогулы, простои и т. д.) оценивает эффект от мероприятий по укреплению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, созданию социально-психологического комфорта в коллективе:

$$P_{\text{рв}} = \Phi P B_{\text{пл}} - \Phi P B_{\text{факт}};$$

$$D_{\text{прв.}i} = P_{\text{рв.}i} / P_{\text{рв}}$$

где $P_{\text{рв}}$ — потери рабочего времени общие;

$P_{\text{рв.}i}$ — потери общего времени по одной из причин (прогул, простой, неявка по болезни, с разрешения администрации, отпуска учащимся, простои и т. д.);

$D_{\text{прв.}i}$ — доля потерь рабочего времени по причине в общих потерях рабочего времени;

ФРВ — фонд рабочего времени, плановый и фактический.

8. Заработная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплате) оценивает изменения, произошедшие в области оплаты труда:

$$Z_{\text{зп}} = (Z_{\text{нач}} - Z_{\text{выпл}}) / Z_{\text{начсл}}$$

$$K_{\text{зп.}i} = Z_{\text{ср.}i.1} - Z_{\text{ср.}i.0}$$

где $Z_{\text{зп}}$ — процент задолженности по заработной плате;

$Z_{\text{выпл}}$ — фактически выплаченная зарплата;

$Z_{\text{нач}}$ — начисленная зарплата;

$K_{\text{зп.}i}$ — коэффициент роста зарплаты по категории работников;

$Z_{\text{ср}}$ — средняя зарплата по категории работников в расчетном и базисном периоде.

Наряду с соотношением «произведенная работа — расходы» организации нужны также более долгосрочные индикаторы экономической эффективности, отражающие вклад персонала в рассчитанную на долгое существование организацию. Такими индикаторами являются стабильность и гибкость.

Стабильность, состоящая в основном из одинаково или аналогично протекающих процессов, связанных с персоналом, конкретизируется в постоянном составе кадров, в надежности сотрудников по отношению к выполнению требуемой от них удовлетворительной как с точки зрения количества, так и качества, работы, в отсутствии напряженности и конфликтов. Коэффициент стабильности — это отношение показателя замены (замещения) персонала на каком-либо конкретном рабочем месте после истечения периода адаптации работника к общей численности работников рассматриваемой категории (принятых на работу, занятых на данных рабочих местах и т. д.).

О *гибкости* можно говорить, когда сотрудники в состоянии при внешних изменениях в соответствии с ситуацией приспособить свой стиль работы к новым условиям.

Стабильность и гибкость частично находятся в конкурентных отношениях: оба вида эффективности одновременно могут быть реализованы только в ослабленной форме. Задача менеджмента – найти равновесие между стабильностью и гибкостью.

Степень стабильности и гибкости влияет на соотношение «произведенная работа – расходы», однако часто только в больших промежутках времени и в форме, которая для наблюдателя трудно воспроизводима, поскольку не ясны причинно-следственные связи.

Говоря о взаимосвязи между экономической и социальной категориями эффективности, следует отметить, что они не противоречат, а дополняют друг друга, и между ними существует определенная конкуренция с точки зрения их целей. Из сказанного вытекает, что следует стремиться найти такую степень достижения целей, при которой достигается и экономическая, и социальная эффективность (рис. 5.29).

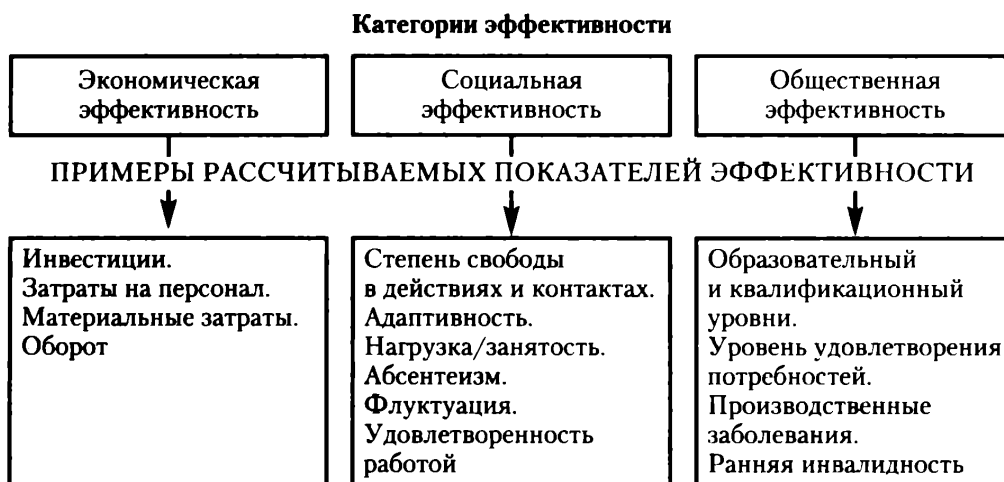


Рис. 5.29. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности затрат на содержание персонала

Степень социальной эффективности организаций определяется удовлетворением потребностей или интересов сотрудников. Чтобы можно было социальную эффективность рассматривать как экономическую цель в работе с персоналом и найти способ ее измерения, эти потребности и интересы следует представить по возможности в форме, пригодной для использования.

Поскольку сотрудники, работая в организациях, имеют от этого для себя выгоду, они должны «расплачиваться» за это, что, с их точки зрения, является отрицательным моментом. Социальная эффек-

тивность проявляется в том, чтобы по возможности избежать отрицательные моменты и реализовать преимущества.

Типичная схема социальной эффективности

Отрицательные моменты, которые следует предотвращать:

- ущерб, наносимый организационной деятельностью;
- ущерб, наносимый здоровью;
- ущерб, наносимый личности.

Преимущества, которые следует реализовать:

- уверенность в завтрашнем дне, обеспечение надлежащего жизненного уровня;
- реализация/развитие индивидуальных способностей;
- признание, успех, влияние;
- социальный контакт и приятный микроклимат в организации.

Многообразие компонентов социальной эффективности выдвигает важные для принятия решений по реализации экономических целей и кадровой политике вопросы.

Отдельные компоненты следует дифференцировать как по времени, так и применительно к тем или иным людям. Не все потребности имеют значение для всех сотрудников, не все одинаково важны в один и тот же момент. Некоторые аспекты имеют большее значение, опять же независимо от индивидуальных и соответствующих определенной ситуации потребностей (например, предотвращение нанесения ущерба здоровью).

Поскольку отдельные сотрудники часто имеют только смутное представление о сложности реализации и поскольку в случае уточнения мнения о необходимых и реализуемых масштабах значительно расходятся у руководства организации, с одной стороны, и сотрудников или представителей их интересов — с другой. Опасность в том, что сумма требований сотрудников превышает выделяемые для этого ресурсы. На этот аспект следует обратить внимание с точки зрения необходимости выживания и расширения организации.

Отдельные компоненты социальной эффективности зависят друг от друга, часто они находятся в конкурентных отношениях, т. е. могут быть удовлетворительно выполнены не для всех сотрудников или не одновременно (например, большая социальная помощь и комфортные условия труда).

Программы социального страхования, элементы социально-культурной инфраструктуры подвергаются тщательной экономической оценке по критерию соотношения затрат и результатов. Даже круп-

ные фирмы редко развивают различные элементы и программы в равной мере, концентрируя внимание на тех, которые дают больший эффект с экономической точки зрения.

Компания «Ксерокс», например, широко субсидирует занятия в спортклубах. Другие корпорации имеют врачебно-физкультурные диспансеры или проводят специальные программы. Осуществляемая страховой компанией «Массачусетс мьючуэл иншуранс Ко.» программа ранней диагностики и профилактики гипертонических заболеваний ее служащих стоит около 30 тыс. долл. в год. По словам директора специальных проектов, она выгодна фирме, так как потеря трудоспособности работника по вине фирмы обходится ей в 600 долл. в месяц до конца его жизни. Компания «Юнайтед текнолоджиз» создала неврологический диспансер, рассчитанный на интенсивную бесплатную терапию ежегодно более 250 работников, страдающих алкоголизмом. Компания «Перкин Элмер» обеспечивает сотрудников льготным транспортом до работы.

Такого рода мероприятия, выдаваемые за образцы социальных благотворительных корпораций, на деле обосновываются исключительно прибылями нанимателя. Иной характер имеет деятельность «по поддержанию человеческих ресурсов» применительно к высшему руководству корпораций, когда компании организуют или оплачивают медицинские программы (обследований, диспансеризации или лечения) для этой категории управляющих, предоставляют в их пользование автомобили (бесплатно или на льготных условиях), оплачивают членство в клубах, обеспечивают бесплатное консультирование опытными специалистами по вопросам налогообложения (для отыскания налоговых лазеек) и по устройству личных финансовых дел, а также предоставляют даже личных телохранителей некоторым высшим должностным лицам корпорации.

Такие программы обычно подаются под видом заботы о сохранении для фирмы наиболее дорогостоящих ресурсов, здоровья и работоспособности управляющих. Но поскольку эти мероприятия не распространяются на другие категории работников, они являются формой предоставления льгот и привилегий для высшего руководства. Они не только повышают жизненный уровень, но и подчеркивают более высокий по сравнению с рядовыми работниками компании социальный статус высших управляющих, служат слиянию интересов наемных руководителей и собственников корпораций.

Итак, контроллинг персонала — составная часть управления организацией и служит для обеспечения гарантий, что будут достигнуты следующие цели:

- эффективность работы персонала;
- надежность финансовой отчетности;
- соответствие деятельности организации действующему законодательству и ведомственным инструкциям.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы основные цели и задачи контроллинга?
2. Чем можно объяснить появление контроллинга на современных предприятиях?
3. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
4. Каковы основные виды контроллинга?
5. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга?
6. Каковы основные направления стратегического контроллинга?
7. Каковы этапы оперативного контроллинга?
8. Что такое центры ответственности и центры затрат?
9. В чем заключается цель контроллинга в системе управления персоналом?
10. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?
11. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
12. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
13. Что такое сумма покрытия?
14. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?
15. Что такое бюджетирование? Его цели и задачи.
16. Каковы основные группы затрат на персонал?
17. Какие методы анализа исполнения бюджета можно использовать?
18. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аудиторское заключение — это документ с юридическим статусом для всех юридических и физических лиц, органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления и судебных органов, который содержит независимую оценку аудиторской фирмой состояния трудовой сферы экономического субъекта, соответствия во всех существующих аспектах всей представленной информации законодательным и нормативным актам, регулирующим трудовую деятельность в Российской Федерации, а также рекомендации по устранению имеющихся недостатков и совершенствованию системы организации труда и трудовых отношений экономической субъекта.

Аудиторское заключение может играть весомую роль в расширении различных трудовых споров и судебных разбирательств, касающихся системы организации труда и трудовых отношений. Оно может быть представлено администрацией предприятия в качестве официального документа различным проверяющим службам (например, инспекции по труду).

Аудиторское заключение в трудовой сфере по аналогии с заключением в финансовом аудите должно состоять из трех частей: вводной, аналитической и итоговой.

Вводная часть является ознакомительной; аналитическая часть — отчет о проделанной аудиторами работе, т.е. в ней показано, каким образом осуществлялась проверка, какими методами и способами; итоговая часть — оценка аудиторской фирмой состояния трудовой сферы экономического субъекта, соответствия во всех существующих аспектах всей представленной информации законодательным и нормативным актам, регулирующим трудовую деятельность в Российской Федерации.

Представляется целесообразным, что в ходе аудиторских проверок в сфере труда будут выдаваться аудиторские заключения трех видов: безусловно-положительное, условно-положительное и отрицательное.

Безусловно-положительное аудиторское заключение должно означать, что в ходе аудиторской проверки аудиторы достаточно высо-

ко оценили состояние трудовой сферы экономического субъекта и не нашли сколько-нибудь существенных нарушений в данной области со стороны руководства и персонала организации.

Условно-положительное аудиторское заключение должно означать, что в ходе аудиторской проверки были обнаружены несущественные нарушения в системе организации труда и трудовых отношений, но в целом аудиторы дали положительную оценку состоянию социально-трудовой сферы экономического субъекта.

Отрицательное аудиторское заключение означает, что аудиторы не могут дать положительную оценку состоянию трудовой сферы экономического субъекта, поскольку в ходе аудиторской проверки обнаружилось серьезные недостатки и нарушения в системе организации труда, социально трудовых отношений и использования персонала.

Аудит персонала включает три основных аспекта: организационно-технологический, социально-психологический и экономический.

В организационно-технологическом аспекте аудит – проверка документации и анализ показателей, свидетельствующих об эффективности деятельности организации. В социально-психологическом аспекте аудит трудовой сферы – это оценка трудовых отношений в организации, включая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирований, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Таким образом, выявляются оценка работниками трудовых отношений в организации, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

Экономический аспект в трудовой сфере – это определение конкурентоспособности организации в данной области, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями в аналогичных организациях; эффективности функционирования служб управления персоналом, выявления их роли в повышении конкурентоспособности организации.

В ходе проведения аудиторской проверки, если это возможно, аудиторы могут показать руководству организации серьезность экономических потерь из-за несовершенства состояния трудовой сферы предприятия. Это можно сделать, дав характеристику потерь в денежном выражении. При расчете денежных показателей уместно использовать формулы, широко применяемые при обычном анализе.

На государственном уровне целесообразность аудита трудовой сферы проявляется в следующих аспектах:

- аудиторские проверки помогут повысить уровень производительности труда в стране, снизить потери рабочего времени, затраты на выплату пособий по временной нетрудоспособности, уровень профессионального травматизма и профессиональных заболеваний, улучшить качество принимаемых управленческих решений и т. д.;
- независимые эксперты смогут гораздо эффективнее воздействовать на руководство организации, как с помощью рекомендаций, так и с помощью штрафов, взимаемых за уклонение от аудиторской проверки или за невыполнение предписаний аудиторов по устранению имеющихся недостатков в сфере труда;
- возможность заниматься аудиторской деятельностью самостоятельно и создание аудиторских фирм — это появление дополнительных рабочих мест для специалистов в области труда. Ежегодно высшие учебные заведения России выпускают более 100 тыс. специалистов по специальности «Экономика и управление»¹. Создание аудиторских фирм, оказывающих услуги в сфере труда, будет способствовать трудоустройству этих категорий населения. Например, одна аудиторская фирма численностью 25 человек может обслуживать в год около 200 организаций. Для проверки всех организаций России необходимо около 15 тыс. таких аудиторских фирм². Следовательно, как минимум 375 тыс. безработных и выпускников вузов смогут найти себе работу в этой области.

В настоящее время в России зарегистрировано более 3106,4 тыс. организаций³, в том числе около 890,6 тыс. организаций малого бизнеса⁴. Большинство из них (особенно в сфере малого бизнеса) имеет те или иные нарушения в области труда. В связи с этим необходимо ввести систему штрафов за уклонение от аудиторской проверки и за уклонение от аудиторской проверки и за невыполнение предписаний аудиторов по ликвидации имеющихся недостатков в сфере труда. Раз-

¹ См.: Российский статистический ежегодник. М., 1999. С. 208.

² Расчеты проводились исходя из следующих данных: численность аудиторской фирмы — 25 человек, срок осуществления аудиторской проверки — от 1 до 4 недель в зависимости от размера организации, количество аудиторов, осуществляющих аудит на одном предприятии, — от 3 до 10 человек в зависимости от размера организации, общее количество организаций в России — 3106,4 тыс.

³ См.: *Иванец Г. И., Калинин В. И.* Комментарий к Конституции Российской Федерации. Вопросы и ответы / Под общ. ред. В. И. Червоника. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2001. С. 24.

⁴ См.: Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. М., 2000. С. 156.

меры штрафов могут колебаться от 100 до 1000 минимальных размеров оплаты труда в зависимости от степени нарушения и размера организации. Таким образом, государство первоначально сможет получать порядка 300 тыс. руб.¹ штрафных сумм с одной организации, не выполнившей требования аудиторов, которые будут поступать в доход бюджета. Постепенно, в результате увеличения производительности труда, объема производимой продукции и оказываемых услуг, штрафные суммы будут вытесняться суммами налоговых платежей этих организаций, увеличением объема внутреннего валового продукта и т. д.

Внедрение аудиторских проверок также позволит снизить ущерб от простудных заболеваний на рабочих местах, производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Ущерб от простудных заболеваний составляет 10,2 млрд руб. в год, а половина всех заболеваний возникает из-за неудовлетворительного микроклимата на рабочем месте. Таким образом, улучшение климатических условий в результате аудиторской проверки поможет значительно снизить эту цифру.

Ежегодно в нашей стране в результате производственного травматизма погибает более 4 тыс. человек (при общей численности экономически активного населения 71,6 млн чел., что составляет примерно 50% от общей численности населения России²), потери рабочего времени от несчастных случаев на производстве составляют около 4,3 млн человеко-дней в год³. В данном случае аудиторские проверки помогут выявить слабые места в охране труда на производстве, а аудиторы разработают наиболее рациональные и экономичные пути улучшения условий труда и тем самым снизят показатели производственного травматизма и заболеваемости и позволят уменьшить потери по данным причинам в национальном доходе.

Еще один положительный момент внедрения нового вида аудиторской деятельности — создание дополнительных рабочих мест.

Аудит в трудовой сфере может быть эффективным не только с экономической, но и с социальной точки зрения. Согласно Конституции Российской Федерации, наша страна — социальное государство. В соответствии с Программой социальных реформ в Российской Федерации на период 2001—2005 гг. «стратегическими целями соци-

¹ См.: Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. М., 2000. С. 158.

² Сумма рассчитана исходя из следующих данных: размер штрафа — от 100 до 1000 МРОТ, где 1 МРОТ = 300 руб. (по состоянию на 1 июля 2000 г.).

³ Данные Госкомстата России на конец июня 2001 г.

альной политики являются: достижение ощутимого улучшения материального положения и условий жизни людей; обеспечение эффективной занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы; гарантия конституционных прав граждан в области труда, социальной защиты населения... снижение смертности населения, особенно... граждан трудоспособного возраста» и т. д. Аудиторские проверки в сфере труда могут способствовать реализации этих положений.

Таким образом, в аудите персонала должны быть заинтересованы: государство, предприниматели и сами работники. Аудитом персонала должны заинтересоваться профсоюзные органы. Поскольку «профессиональные союзы создаются и действуют для представительства и защиты социально-трудовых прав и интересов граждан, обеспечения их общих производственных, профессиональных, отраслевых интересов, осуществления и защиты их экономических и социальных интересов, удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей, достижения общественных благ.

Профсоюзы участвуют в регулировании социально-трудовых отношений (прежде всего, в установлении оплаты и норм труда), содействии занятости, повышении квалификации работников»¹. А аудит трудовой сферы как раз и решает вопросы регулирования социально-трудовых отношений в организациях.

¹ См.: Крылов К. Д. Законодательство России о профессиональных союзах. Основные законодательные акты. М.: Профиздат, 1996. С. 28.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ФОРМЫ БЛАНКА ЛИЦЕНЗИИ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ¹

В целях реализации Федеральных законов от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (СЗ РФ. 2001. № 33 (ч. I). Ст. 3430) и от 7 августа 2001 г. № 119-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (СЗ РФ. 2001. № 33 (ч. I). Ст. 3422; № 51. Ст. 4829; 2002, № 1 (ч. I). Ст. 2) и в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2002 г. № 80 «О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации» (СЗ РФ. 2002. № 6. Ст. 583), приказываю:

Утвердить форму бланка лицензии на осуществление аудиторской деятельности согласно приложению к настоящему приказу.

Министр

А. Л. Кудрин

Зарегистрировано в Минюсте РФ 25 апреля 2002 г.
Регистрационный № 3410

¹ Приказ Минфина России от 1 апреля 2002 г. № 26н.

Приложение
к приказу Минфина России
от 1 апреля 2002 г. № 26н

**Лицензия № Е _____
на осуществление аудиторской деятельности¹**

Приказом Министерства финансов Российской Федерации
от _____ года № _____

(фамилия, имя, отчество аудитора, организационно-правовая форма

и наименование аудиторской организации в дательном падеже)

(место жительства аудитора, место нахождения аудиторской

организации по учредительным документам)

(данные документа, удостоверяющего личность аудитора)

(ИНН аудитора, аудиторской организации)

разрешается осуществление аудиторской деятельности в течение
пяти лет с указанной даты принятия решения о предоставлении на-
стоящей лицензии.

Министр финансов
Российской Федерации
или лицо, им уполномоченное

(подпись)
Печать

Срок действия лицензии продлен до « ____ » _____ года.

Министр финансов
Российской Федерации
или лицо, им уполномоченное

(подпись)
Печать

¹ На оборотной стороне бланка документа, подтверждающего наличие лицензии, печатается порядковый номер бланка (со звездочкой).

Приложение 2
ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ФОРМЫ БЛАНКА
КВАЛИФИКАЦИОННОГО АТТЕСТАТА АУДИТОРА¹

Во исполнение постановления Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2002 г. № 80 «О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации» (СЗ РФ. 2002. № 6. Ст. 583) в целях реализации Федерального закона «Об аудиторской деятельности» (СЗ РФ. 2001. № 33 (ч. I). Ст. 3422; 2001. № 51. Ст. 4829; 2002. № 1 (ч. I). Ст. 2) приказываю:

Утвердить форму бланка квалификационного аттестата аудитора согласно приложению к настоящему приказу.

Министр

А. Л. Кудрин

Зарегистрировано в Минюсте РФ 17 мая 2002 г.
Регистрационный № 3445

¹ Приказ Минфина России от 25 апреля 2002 г. № 34н.

Приложение
к приказу Минфина России
от 25 апреля 2002 г. № 34н

Квалификационный аттестат аудитора¹
№ _____

В соответствии с _____
(решение уполномоченного органа об аттестации аудитора)

от « ____ » _____ г. № _____

_____ (фамилия, имя, отчество аудитора в дательном падеже)

_____ (идентификационный номер налогоплательщика)

предоставляется право осуществления аудиторской деятельности
в области _____

_____ (наименование типа квалификационного аттестата аудитора)

с _____ 20__ г. на неограниченный срок. _____

Министр финансов Российской Федерации (подпись)
или лицо, им уполномоченное Печать

(на обороте)

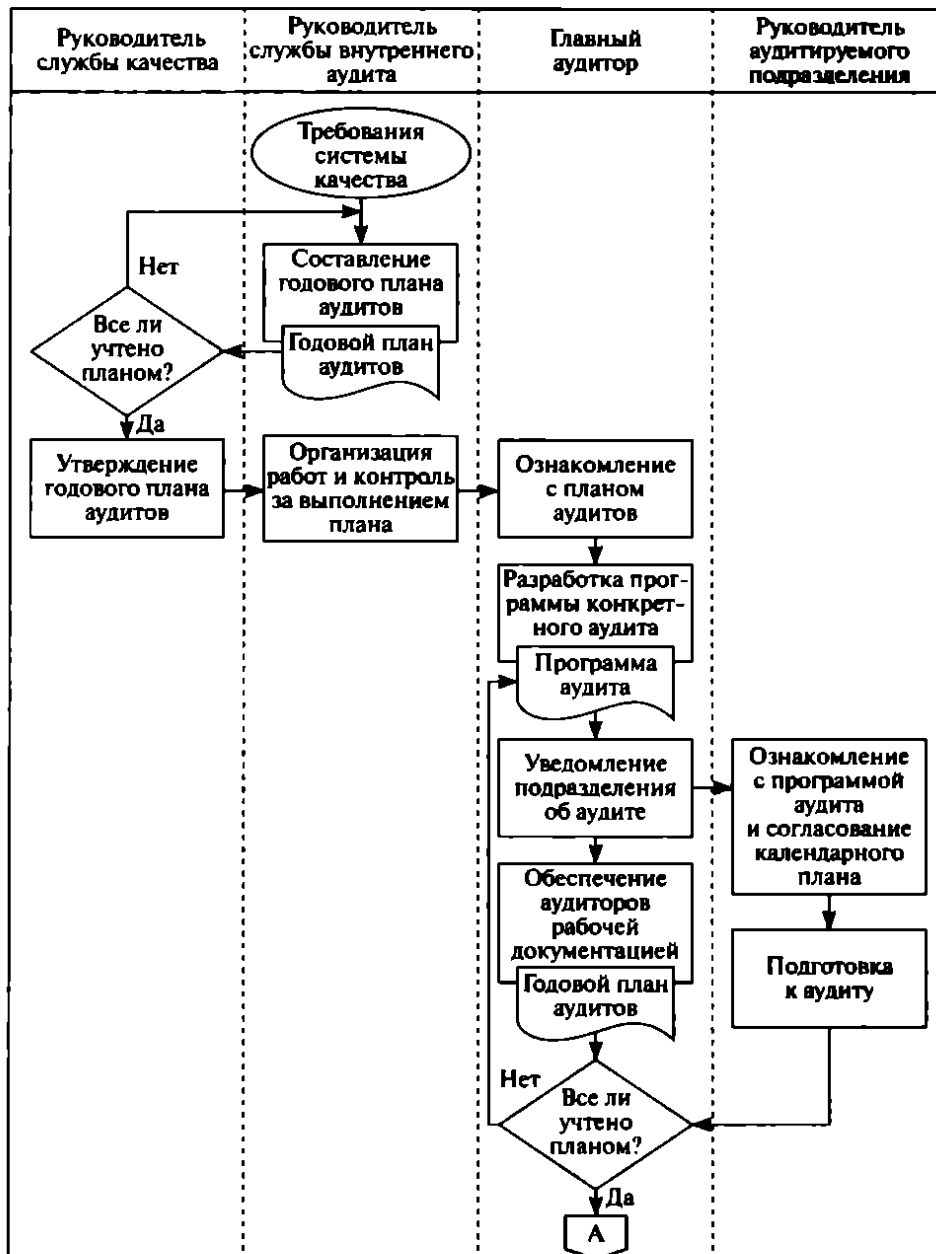
**Сведения о прохождении аудитором
обязательного ежегодного повышения квалификации²**

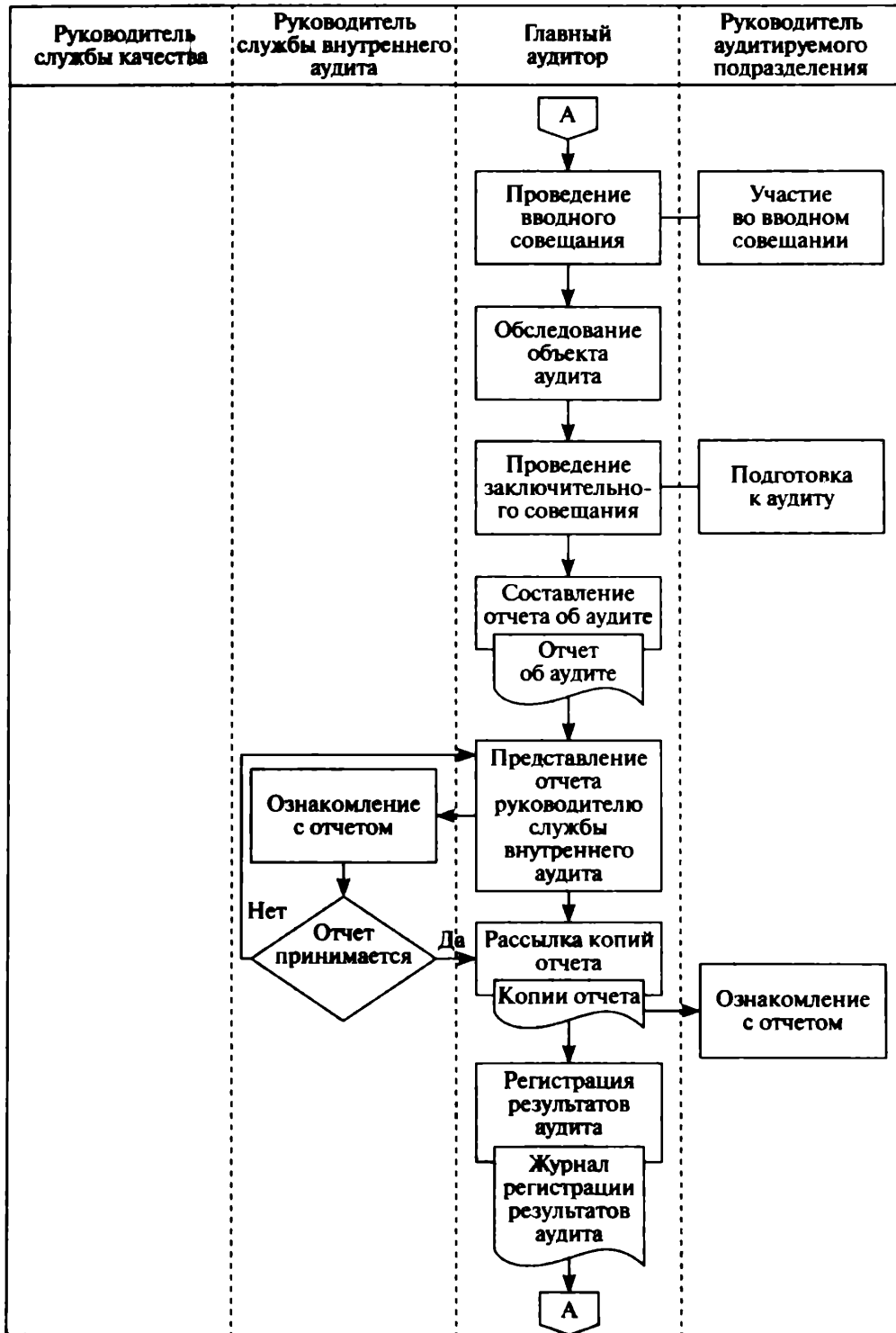
Период действия квалифицированного аттестата аудитора	Номер и даты выдачи документов о прохождении ежегодного повышения квалификации	Отметка Минфина России о соблюдении аудитором требования о ежегодном повышении квалификации
с 200__ г. — по 200__ г.		
с 200__ г. — по 200__ г.		
с 200__ г. — по 200__ г.		
с 200__ г. — по 200__ г.		

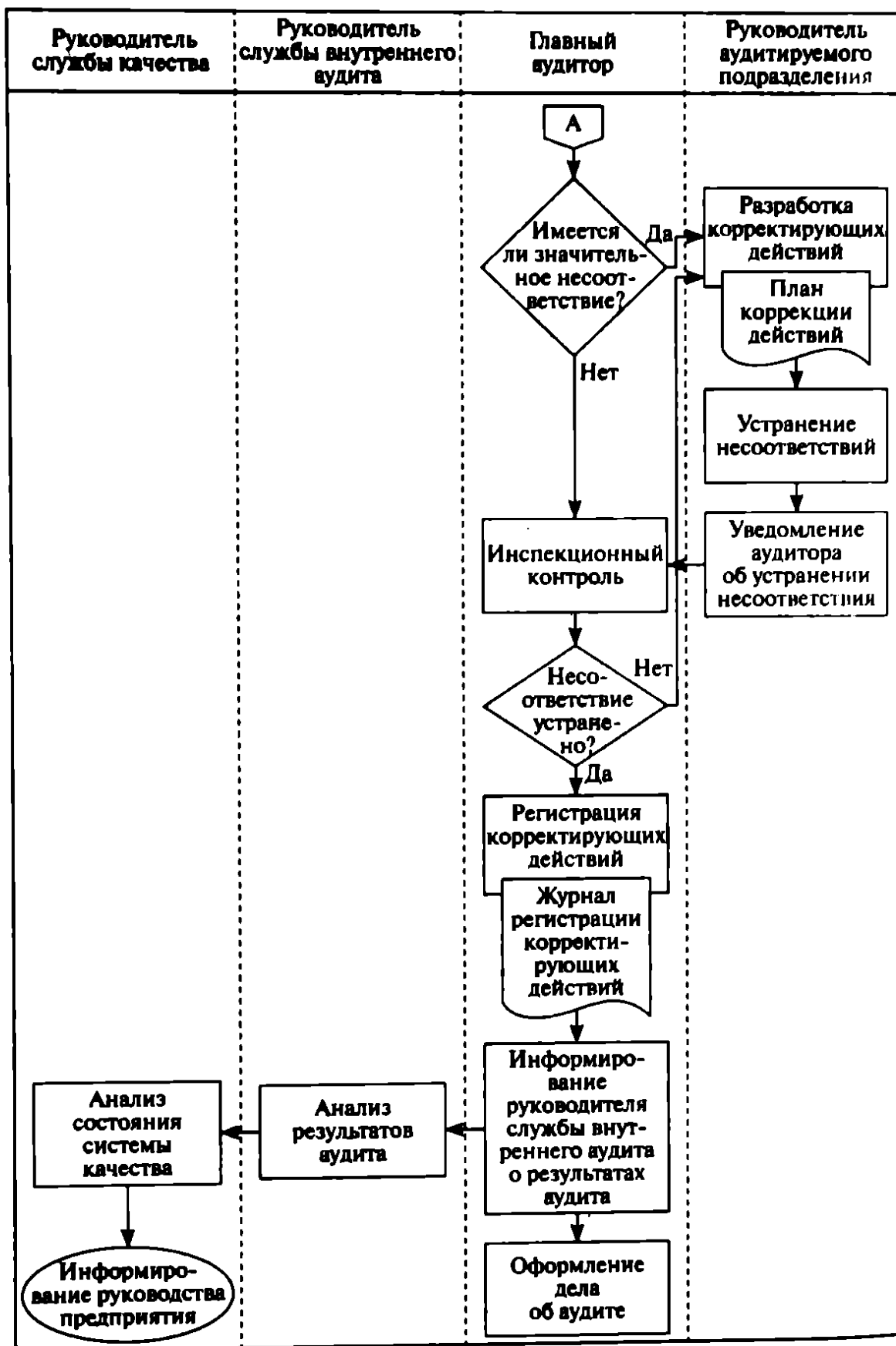
¹ На оборотной стороне бланка аттестата печатается порядковый номер бланка (со звездочкой).

² Заполняется с периодичностью в три года Министерством финансов Российской Федерации на основании сведений, представляемых аудитором.

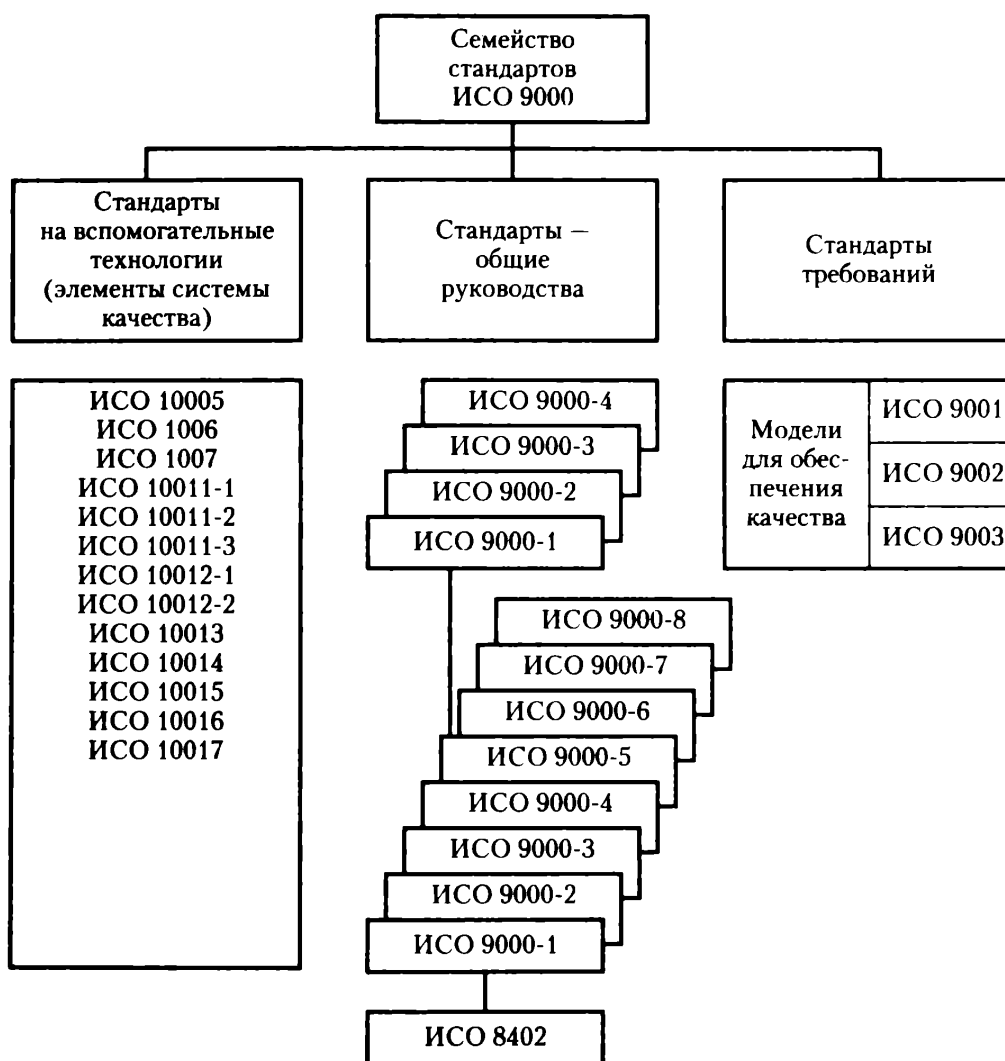
**Приложение 3
СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО
АУДИТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**







**Приложение 4
СТРУКТУРА СЕМЕЙСТВА СТАНДАРТОВ ИСО 9000**



Приложение 5 СТАНДАРТЫ СЕРИИ ИСО 9000

1	ИСО 9000-3:1997	Стандарты в области административного управления качеством и обеспечения качества. Часть 3. Руководящие указания по применению ИСО 9001:1994 при разработке, проверке, установке и обслуживании программного обеспечения
2	ИСО 9004:2000	Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности
3	ИСО 10005:1995	Административное управление качеством. Руководящие указания по программам качества
4	ИСО 10006:1997	Административное управление качеством. Руководящие указания по обеспечению качества при управлении проектом
5	ИСО 10007:1995	Административное управление качеством. Руководящие указания по управлению конфигурацией
6	ИСО 10011-1:1990	Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 1. Проверка
7	ИСО 10011-2:1991	Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 2. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов по проверке систем качества
8	ИСО 10011-3:1991	Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 3. Менеджмент программ проверок
9	ИСО 10012-1:1992	Требования по обеспечению качества измерительного оборудования. Часть 1. Система метрологического подтверждения для измерительного оборудования
10	ИСО 10012-2:1997	Требования по обеспечению качества измерительного оборудования. Часть 2. Руководящие указания по управлению измерительными процессами
11	ИСО 10013:1995	Руководящие указания по разработке руководств по качеству
12	ИСО/ТО 10014:1998	Руководящие указания по управлению экономической качества
13	ИСО 10015:1999	
14	ИСО/ТО 10017:1999	
15	ИСО 14001:1996	
16	МЭК 60300-1	

17	Проспект «Принципы менеджмента качества»	
18	Новости ИСО 9000 + ИСО 14000 (публикуются раз в два месяца, что позволяет полностью охватить работы, касающиеся стандартов ИСО по системам менеджмента качества, включая сообщения об их внедрении в различных организациях по всему миру)	
19	Ссылки на веб-сайтах:	http://www.iso.ch http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2 http://www.9000-2000.com

Приложение 6
ИНФОРМАЦИОННАЯ КАРТА УЧАСТНИКА КОНКУРСА
«РОССИЙСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСОКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ»¹

Раздел 1

1	Полное наименование организации	
2	Краткое наименование организации	
3	Организационно-правовая форма в настоящее время	
4	Год основания организации	
5	Юридический адрес	
6	Отрасль	
7	Почтовый адрес	
8	Телефон/факс	
9	Адрес электронной почты	
10	Адрес сайта в Интернете	
11	Генеральный директор (Ф.И.О., тел.)	
12	Ответственный исполнитель (Ф.И.О., тел.)	
13	Наименование выпускаемой продукции (работ, услуг)	
14	Среднестатистическая численность работников (учитывая работников, обслуживающих объекты ЖКХ и социально-культурного назначения), всего чел.	
15	Наличие коллективного договора (нет, да)	
16	Наличие профсоюзных организаций (нет, да – какие)	

Раздел 2

№ п/п	Показатели	2000 г.	2001 г.
1	Объем реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.		
2	Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.		
3	Сумма годовой прибыли, тыс. руб.		
4	Фонд заработной платы работников списочного состава, всего, тыс. руб.		

¹ См.: Вестник Госстандарта России. 2002. № 6. С. 97 – 101.

№ п/п	Показатели	2000 г.	2001 г.
4.1	В том числе начислено премий и единовременных поощрительных выплат, тыс. руб.		
5	Выплаты социального характера, тыс. руб.		
	В том числе		
5.1	Выплаты социального характера, осуществленные сверх объемов, установленных законодательством, тыс. руб.		
5.2	Материальная помощь работникам, тыс. руб.		
5.3	Затраты на санаторно-курортное лечение (оплата путевок, проезда к месту лечения, отдыха), тыс. руб.		
5.4	Возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных и общеобразовательных учреждениях, тыс. руб.		
5.5	Другие (указать, какие), тыс. руб.		
6	Количество выявленных профзаболеваний, чел.		
7	Уровень временной нетрудоспособности, человеко-дней		
8	Количество пострадавших при несчастных случаях на производстве, чел.		
9	Затраты на мероприятия по улучшению условий и охране труда, тыс. руб.		
10	Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия, тыс. руб.		
11	Количество работников и членов их семей, прошедших оздоровление в санаториях, профилакториях, домах отдыха и охваченных спортивно-оздоровительными мероприятиями за счет средств организации, чел.		
12	Наличие в коллективном договоре обязательство работодателя по улучшению условий и охране труда и здоровья работников (нет, да)		
13	Количество работников, имеющих учетную степень (звание), чел.		
14	Количество работников с высшим образованием, чел.		
15	Количество работников, проходящих повышение квалификации и переподготовку, чел.		
	В том числе:		
15.1	Рабочие, чел.		

№ п/п	Показатели	2000 г.	2001 г.
15.1.1	Получившие следующий разряд по результатам обучения, чел.		
15.2	Руководители и специалисты, чел.		
15.2.1	Получившие повышение в должности по результатам обучения, чел.		
16	Затраты на перегонку и повышение квалификации персонала, тыс. руб.		
17	Затраты на содержание учреждений профессионального образования, тыс. руб.		

Раздел 3

№ п/п	Показатели	2000 г.	2001 г.
1	Затраты на социальные программы (по каждой программе указать название, дать описание программы, представить документы, подтверждающие результаты участия), реализуемые совместно с:		
1.1	Местными органами власти		
1.2	Региональными органами власти		
1.3	Федеральными органами власти		
2	Социальные программы, реализуемые для собственных работников (по каждой программе указать название, дать описание программы, представить документы, подтверждающие результативность участия)		
2.1	Количество работников, охваченных программами чел.		
2.2	Затраты на социальные программы для собственных работников, тыс. руб.		
3	Затраты на реализацию социальных программ (всего), тыс. руб.		
4	Затраты на благотворительную деятельность (всего), тыс. руб.		
	В том числе дать расшифровку по каждому виду благотворительной деятельности (указать название, дать описание, представить документы, подтверждающие результативность участия)		

Раздел 4

№ п/п	Наименование объектов ЖК и социально- культурного назначения	Занимаемая площадь, кв. м	Затраты, тыс. руб.	
			2000 г.	2001 г.
1	Гостиницы/общежития			
2	Детские сады/ясли			
3	Поликлиники/больницы			
4	Лечебно и спортивно-оздоровительные учреждения			
5	Учреждения культурного досуга			
6	Жилищный фонд			
7	Прочие (указать какие)			
8	Итого			

Руководитель организации _____

Главный бухгалтер _____

М. П.

Ответственный исполнитель Ф.И.О. _____

Тел. _____

Приложение 7 ПРИМЕРЫ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ДЛЯ АУДИТОРСКОЙ ФИРМЫ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Политика.

Персонал фирмы должен придерживаться принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения.

Процедуры.

1. Назначить отдельное лицо или группу лиц для осуществления руководства и разрешения вопросов, связанных с соблюдением принципов честности, объективности, независимости и конфиденциальности:

а) определить обстоятельства, при которых было бы уместным документальное оформление принятых решений в отношении упомянутых выше вопросов;

б) требовать проведения консультаций с авторитетными источниками по мере необходимости.

2. Доводить до сведения персонала всех уровней фирмы политику и процедуры, применяемые в отношении принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения:

а) информировать сотрудников о политике и процедурах аудиторской фирмы, а также о том, что они должны знать таковые;

б) придавать особое значение независимости мышления в учебных программах, а также в процессе надзора и проверки в ходе аудита;

в) своевременно информировать персонал о тех субъектах, по отношению к которым применяется политика независимости;

- составить и вести в целях соблюдения политики независимости список клиентов фирмы и других субъектов (аффилированных компаний клиента, материнских компаний, ассоциированных компаний и т. д.), по отношению к которым применяется политика независимости;

- предоставить данный список сотрудникам (включая новых сотрудников фирмы или ее подразделения) которым он будет необходим для определения ими своей независимости;

- установить процедуры по уведомлению персонала об изменениях в списке.

3. Следить за соблюдением политики и процедур фирмы в отношении принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения;

а) получать, обычно ежегодно, от персонала фирмы регулярные письменные заявления, подтверждающие, что:

- они ознакомлены с политикой и процедурами фирмы;
- запрещенные инвестиции не осуществляются и не осуществлялись в течение периода;

- не существует запрещенных отношений и не осуществлялись операции, запрещенные политикой фирмы;

б) возложить ответственность за разрешение каких-либо исключительных ситуаций на лицо или группу лиц с соответствующими полномочиями;

в) возложить ответственность за получение письменных заявлений и анализ документации, подтверждающей выполнение принципа независимости, на предмет ее полноты на лицо или группу лиц с соответствующими полномочиями;

г) периодически анализировать взаимоотношения фирмы с клиентами с целью выявления тех случаев, которые наносят ущерб независимости фирмы или создают видимость нанесения такого ущерба.

НАВЫКИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Политика.

Персонал фирмы должен состоять из сотрудников, владеющих техническими стандартами и придерживающихся их, а также обладающих профессиональной компетентностью, необходимой для выполнения ими обязанностей с надлежащей добросовестностью.

Процедуры.

Наем на работу.

1. Проводить программу, разработанную для привлечения квалифицированного персонала путем планирования потребностей в персонале, определения целей найма на работу и установления квалификационных характеристик для лиц, занимающихся подбором кадров:

а) планировать потребности в персонале фирмы всех уровней, устанавливая количественные задачи найма, исходя из состава текущих клиентов, ожидаемого роста фирмы и ухода сотрудников;

б) разработать программу для достижения целей найма персонала, которая предусматривает:

- выявление источников потенциальных работников;
- методы установления контактов с потенциальными работниками;
- методы идентификации конкретных потенциальных работников;
- методы привлечения потенциальных работников и ознакомления их с деятельностью фирмы;
- методы оценки и отбора потенциальных работников целью направления им предложений о найме на работу;

в) информировать лиц, занимающихся вопросами найма, о потребностях в персонале и целях найма;

г) возложить на уполномоченных лиц ответственность за решение кадровых вопросов;

д) проводить мониторинг эффективности программы найма на работу:

- проводить периодическую оценку программы найма с целью определения того, соблюдаются ли политика и процедуры найма квалифицированных работников;

• периодически проверять результаты найма с целью определения того, достигаются ли цели найма; удовлетворяется ли потребность в персонале.

2. Установить квалификационные требования и составить инструкции для оценки потенциальных работников всех профессиональных уровней:

а) определить качества, которыми должен обладать работник, такие как: интеллект, порядочность, честность, мотивация и профессиональные способности;

б) определить профессиональные достижения и опыт, необходимые как для начинающих, так и для опытных работников. Например:

- образование;
- личные достижения;
- опыт работы;
- личные интересы;

в) разработать инструкции по найму лиц в таких ситуациях, как:

- прием на работу лиц, состоящих в родственных отношениях с персоналом или клиентами фирмы;
- повторный прием на работу лиц, ранее работавших в фирме;
- прием на работу служащих клиента;

г) собрать биографические данные и документы, подтверждающие квалификацию лиц, принимаемых на работу, посредством следующего:

- резюме;
- заявление о приеме на работу;
- собеседование;
- сведения об образовании;
- личные отзывы о заявителе;
- рекомендательные письма от прежних работодателей;

д) определить квалификацию вновь принятых работников, в том числе нанятых не по обычным каналам найма (например, поступление на работу в компанию в качестве руководящего сотрудника среднего звена или в результате приобретения или слияния фирм), для того, чтобы оценить, отвечают ли они требованиям и стандартам фирмы.

3. Ознакомить лиц, подавших заявления о приеме на работу, и вновь принятых работников с политикой и процедурами фирмы, имеющими к ним отношение;

а) использовать брошюры или другие способы распространения информации в целях информирования лиц, подавших заявление о приеме на работу, и вновь принятых работников;

б) составить и вести справочник, в котором излагаются политика и процедуры фирмы, для распространения среди персонала;

в) проводить ориентационную программу для вновь принятых работников.

Профессиональный рост.

4. Подготовить руководство и требования по непрерывному профессиональному образованию и довести их до сведения персонала:

а) возложить ответственность за профессиональный рост сотрудников на лицо или группу лиц, имеющих соответствующие полномочия;

б) обеспечить, чтобы разработанные фирмой программы проверялись квалифицированными специалистами. Программы должны включать изложение целей и требования к обучению и (или) опыту работы;

в) разработать ориентационную программу, касающуюся деятельности фирмы и данной профессии, для новых работников:

- подготовить информационные материалы и программы для недавно принятых работников, содержащие информацию об их профессиональных обязанностях и возможностях;

- назначить сотрудника, ответственного за проведение ориентационных конференций, где бы разъяснялись профессиональные обязанности и политика фирмы;

г) определить требования по непрерывному профессиональному обучению для персонала любого уровня, работающего в фирме:

- рассмотреть законодательные требования и требования профессиональных организаций, а также инструкций, не носящих обязательного характера, при установлении требований фирмы;

- поощрять участие персонала во внешних программах непрерывного профессионального обучения, включая курсы самостоятельного обучения;

- поощрять участие в профессиональных организациях. Рассмотреть вопрос о полной или частичной оплате фирмой членских взносов и расходов;

- поощрять привлечение персонала к работе в профессиональных комитетах, подготовке статей и участию в других профессиональных мероприятиях;

д) проводить мониторинг программ непрерывного профессионального обучения и вести соответствующие записи, как на уровне фирмы, так и на индивидуальной основе:

- периодически проверять записи об участии персонала, чтобы определить их соответствие требованиям фирмы;

- периодически проверять отчеты об оценке и другие записи, подготовленные в связи с программами непрерывного обучения с тем, чтобы определить, насколько эффективно выполняются программы и способствуют ли они осуществлению задач фирмы. Рассмотреть вопрос о необходимости подготовки новой программы, пересмотре или ликвидации неэффективных программ.

5. Предоставлять работникам информацию о текущих новшествах и изменениях в профессиональных технических стандартах и материалах, в которых изложены техническая политика и процедуры фирмы, а также поощрять сотрудников к самостоятельному повышению квалификации:

а) обеспечивать персонал профессиональной литературой, относящейся к текущим новшествам в профессиональных технических стандартах:

- раздавать сотрудникам материалы, представляющие общий интерес, например, соответствующие международные и национальные нормативные материалы по вопросам бухгалтерского учета и аудита;

- раздавать нормативные материалы, касающиеся соответствующих положений и законодательных требований по таким конкретным вопросам, как ценные бумаги компании и налоговое законодательство, лицам, отвечающим за эти направления деятельности;

- раздавать сотрудникам справочники, содержащие информацию о политике и процедурах фирмы в отношении технических вопросов.

Справочники следует обновлять в соответствии с последними нововведениями и меняющимися условиями;

б) для учебных программ, предоставляемых фирмой, разработать или приобрести материалы курсов, а также отобрать и обучить преподавателей:

- сформулировать цели программы и требования к образованию и (или) опыту работы для участия в учебных программах;
- обеспечить, чтобы преподаватели программ были квалифицированными с точки зрения как содержания программ обучения, так и методики преподавания;
- предоставить участникам учебных занятий возможность оценить содержание программы преподавателей;
- предоставить преподавателям возможность оценить содержание программы и уровень участников учебных занятий;
- по мере необходимости обновлять программы в свете последних достижений, меняющихся условий и отчетов об оценке;
- иметь библиотеку или другие информационные средства, содержащие необходимую профессиональную, нормативную литературу, а также материалы фирмы по техническим профессиональным вопросам.

6. По мере необходимости предоставлять программы, обеспечивающие потребности фирмы в сотрудниках, обладающих знаниями в специализированных областях и отраслях:

а) осуществлять программы фирмы по развитию и поддержанию компетентности в таких специализированных областях и отраслях, как регулируемые отрасли, компьютеризированный аудит и методы статистической выборки;

б) поощрять участие во внешних программах обучения, встречах и конференциях с целью приобретения специальных технических знаний, а также знаний в отдельных отраслях;

в) поощрять членство и участие в организациях, имеющих отношение к специализированным областям и отраслям;

г) обеспечить персонал технической литературой по специализированным областям и отраслям.

Повышение в должности.

7. Определить квалификационные характеристики, полагаемые необходимыми для различных уровней ответственности в фирме:

а) подготовить инструкции с описанием обязанностей для каждого уровня сотрудников, ожидаемых результатов деятельности и квалификационных характеристик, необходимых для повышения в должности по каждому уровню, включая:

- наименование должности и связанные с ней обязанности;
- опыт работы (который может быть выражен в виде стажа), обычно необходимый для продвижения к следующему уровню;

б) определить критерии, которые будут приниматься во внимание при оценке результатов индивидуальной работы и ожидаемого профессионального уровня, такие как:

- технические знания;
- способность осуществлять анализ и выносить собственные суждения;
- навыки общения;
- способности к лидерству и преподавательские способности;
- установление взаимоотношений с клиентами;
- личное отношение к работе и профессиональная манера поведения (характер, интеллект, способность выносить самостоятельные суждения и мотивация);

- квалификация как профессионального бухгалтера, необходимая для повышения до уровня среднего руководящего звена;

в) использовать справочник для персонала и другие информационные средства с целью доведения до сведения сотрудников политики и процедур повышения в должности.

8. Оценивать работу сотрудников и доводить до их сведения результаты оценки;

а) собирать информацию о работе персонала и проводить ее оценку:

- определить ответственных за проведение оценки, а также требования по каждому уровню, с указанием того, кто будет подготавливать оценочные листы и когда они будут подготовлены;

- инструктировать сотрудников о задачах оценки их работы;
- применять для оценки работы персонала бланки оценочных листов, которые могут быть стандартизированы;

- проводить обсуждение оценки вместе с аттестуемым лицом;
- требовать, чтобы начальник лица, проводившего оценку, проверил результаты оценки;

- проверить оценочные листы на предмет того, что сотрудники оценивались не теми людьми, которые являются их начальниками;

- устанавливать, что оценка деятельности сотрудников проводится своевременно;

- вести персональные дела сотрудников, содержащие документацию, связанную с оценкой их работы;

б) периодически консультировать сотрудников как в отношении их успехов, так и в отношении возможностей их служебного роста;

• периодически проводить с работниками фирмы оценку их работы, включая оценку их успехов в фирме. Оценка будет включать следующее:

- результаты деятельности;
- будущие цели фирмы и каждого сотрудника;
- предпочтение при поручении заданий;
- возможности служебного роста;

• периодически оценивать работу партнеров на основании оценки, данной вышестоящими или равными по служебному положению партнерами, и консультировать их на предмет того, обладают ли они по-прежнему квалификацией, необходимой выполнения их обязанностей;

• периодически пересматривать систему оценки работы персонала и проводить последующие консультации с целью удостовериться в том, что:

- процедуры оценки деятельности и ведения документации проводятся своевременно;
- требования, установленные для продвижения по службе, выполняются;
- решения, принимаемые в отношении персонала соответствуют результатам оценки деятельности;
- работа более высокого качества получает соответствующее признание.

9. Назначить лиц, ответственных за принятие решений относительно повышения в должности:

а) возложить на назначенных лиц ответственность за принятие решений о повышении в должности и увольнении, за проведение собеседований по оценке деятельности с лицами, рекомендованными к повышению в должности, за документальное оформление результатов собеседования и ведение соответствующих записей;

б) провести оценку полученных данных, уделив должное внимание качеству выполненной работы при принятии решений о повышении в должности;

в) периодически изучать опыт фирмы по продвижению по службе сотрудников с целью удостовериться в том, что сотрудникам, соответствующим установленным критериям, поручается выполнение более ответственной работы.

ПОРУЧЕНИЕ ЗАДАНИЙ

Политика.

Аудиторская работа должна поручаться сотрудникам, имеющим техническую подготовку и профессиональные знания, необходимые в данных условиях.

Процедуры.

1. Изложить подход фирмы к поручению заданий персоналу, включая планирование общих потребностей фирмы и отдельных ее подразделений, а также меры, предпринимаемые с целью достижения баланса в отношении аудиторских кадров, их знаний, профессионального роста, а также использования персонала:

а) планировать кадровые потребности как фирмы в целом, так и ее отдельных подразделений;

б) своевременно определять потребности в персонале в связи с отдельными аудиторскими проверками;

в) определять бюджет времени на проведение аудиторских проверок для установления потребности в людских ресурсах и составления графика аудиторской работы;

г) учитывать следующие факторы для достижения баланса с точки зрения потребностей в людских ресурсах, личных навыков, профессионального роста каждого работника и его использования:

- объем и степень сложности аудита;
- наличие персонала;
- необходимость в специальных знаниях;
- временные рамки планируемой работы,
- преемственность в работе и периодическая ротация кадров;
- возможность обучения персонала на рабочем месте.

2. Назначить соответствующее лицо или лиц, ответственных за назначение персонала для проведения аудиторских проверок:

а) при назначении отдельных лиц учитывать следующее:

- требования к персоналу и срокам выполнения работы по конкретным аудиторским проверкам;
- оценку квалификации персонала с точки зрения опыта, занимаемой должности, образования и специальных знаний;
- планируемый уровень надзора и участия среднего руководящего персонала;
- планируемое время, которым располагают сотрудники, назначенные для проведения аудиторской проверки;

- ситуации, когда возможно возникновение проблем, связанных с нарушением принципа независимости и конфликтом интересов, например, назначение сотрудника на выполнение аудита для заказчика, являющегося прежним работодателем или работодателем какого-либо родственника сотрудника аудиторской фирмы;

б) при назначении работников следует уделять должное внимание как преемственности, так и ротации кадров в целях рационального проведения аудита, а также учитывать возможность привлечения других сотрудников, имеющих различный уровень подготовки и опыт работы.

3. Обеспечить утверждение графика проведения аудита и назначений персонала со стороны аудитора:

а) в случае необходимости предоставить для проверки и утверждения список сотрудников, назначенных для проведения аудита, с указанием их квалификации;

б) принять во внимание опыт и профессиональную подготовку аудиторского персонала исходя из сложности аудита и других требований к нему, а также определить необходимый уровень надзора.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Политика.

Необходимо в достаточной мере направлять работу, осуществлять надзор и проверку работы на всех уровнях, чтобы обеспечить достаточную уверенность в том, что выполненная работа соответствует надлежащим Стандартам качества.

Процедуры.

1. Предусмотреть процедуры для планирования аудиторских проверок:

а) назначить лицо, ответственное за планирование аудита. Привлечь к процессу планирования соответствующий персонал, назначенный для проведения аудиторских проверок;

б) подготовить исходную информацию или проанализировать информацию, полученную в результате предыдущих аудиторских проверок, а также внести соответствующие корректировки с учетом изменившихся обстоятельств;

в) изложить вопросы, которые необходимо включить в общий план и программу аудита, такие как:

- составление предлагаемых программ работы по отдельным направлениям проверки, представляющим интерес для аудита;

- определение потребностей в людских ресурсах и специальных знаниях;
- предварительное определение периода времени, необходимого для завершения аудита;
- анализ текущих экономических условий, влияющих на клиента или отрасль его деятельности, и их возможное влияние на проведение аудита.

2. Предусмотреть процедуры для поддержания стандартов качества фирмы при выполнении аудиторской работы:

а) обеспечить достаточный контроль на всех административных уровнях, принимая во внимание подготовку, способности и опыт назначаемого персонала:

б) составить инструкции в отношении формы и содержания рабочих документов;

в) использовать стандартизированные формы, проверочные списки и вопросники в той мере, в какой это будет необходимо для выполнения аудиторских проверок;

г) предусмотреть процедуры, направленные на решение вопросов, связанных с различиями в профессиональных суждениях сотрудников, привлеченных к проведению аудита.

3. Предоставлять обучение на рабочем месте в процессе проведения аудита:

а) придавать особое значение обучению на рабочем месте, как важной части профессиональной подготовки каждого сотрудника:

- обсуждать с ассистентами аудиторов взаимосвязь выполняемой ими работы с аудитом в целом;

- привлекать ассистентов аудиторов к выполнению как можно большего объема работы, связанной с аудитом;

б) придавать особое значение навыкам управления кадрами и включать данные вопросы в учебные программы фирмы;

в) стимулировать сотрудников к обучению и повышению квалификации их подчиненных;

г) проводить мониторинг поручений для определения того, что сотрудники:

- отвечают требованиям в отношении опыта работы, предъявляемым соответствующими законодательными органами, органами регулирования и профессиональными организациями;

- приобретают опыт в различных областях аудита и различных отраслях;

- выполняют работу под руководством нескольких сотрудников среднего руководящего звена.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Политика.

В случае необходимости в самой фирме и за ее пределами следует проводить консультации со специалистами, обладающими соответствующими знаниями.

Процедуры.

1. Определить области аудита и особые случаи, требующие проведения консультаций, и поощрять персонал к получению консультаций и использованию авторитетных источников в случае возникновения сложных или необычных вопросов:

а) информировать персонал о политике и процедурах фирмы в отношении проведения консультаций;

б) определить области и особые ситуации, требующие проведения консультаций из-за характера или сложности предмета. Примерами этого являются:

- применение недавно опубликованных технических нормативных документов;

- отрасли, где существуют особые требования к ведению бухгалтерского учета, проведению аудита или составлению отчетности;

- возникновение практических проблем;

- требования по представлению документов, установленные законодательными органами и органами регулирования, в частности, в иностранных государствах;

в) обеспечивать и предоставлять доступ к соответствующим справочным материалам и другим авторитетным источникам:

- определить ответственных за хранение справочной литературы в каждом подразделении фирмы;

- хранить технические справочники и издавать технические нормативные документы, включая такие, которые имеют отношение к особым отраслям и областям специализации;

- заключать по мере необходимости консультационные соглашения с другими фирмами и лицами с целью пополнения ресурсов фирмы;

- в случае возникновения технических вопросов обращаться с ними в соответствующие подразделения и отделы профессиональной организации, созданные для разъяснения технических вопросов.

2. Назначать специалистов, которые будут выполнять роль авторитетных источников информации, и определять их полномочия в процессе предоставления консультаций:

а) назначать специалистов по представлению документов в законодательные органы и другие органы регулирования;

б) назначать специалистов по определенным отраслям;

в) сообщать персоналу об уровне полномочий в процессе выработки единого мнения между специалистами и о процедурах для разрешения разногласий во мнениях между специалистами.

3. Определить объем документации, которую необходимо подготовить по результатам консультаций, проводимых в тех областях и особых ситуациях, в которых консультация необходима:

а) информировать персонал как об объеме необходимой документации, так и об ответственности за ее подготовку;

б) определить случаи, требующие сохранения документации после проведения консультации;

в) сохранять документацию по результатам консультаций в качестве справочного материала и для исследовательских целей.

ПРИНЯТИЕ И СОХРАНЕНИЕ КЛИЕНТОВ

Политика.

Необходимо постоянно проводить оценку потенциальных клиентов и анализ существующих клиентов. При решении вопроса о принятии клиента или о продолжении сотрудничества с ним надо исходить из соображений независимости фирмы, ее способности предоставлять услуги надлежащим образом и честности руководства клиента.

Процедуры.

1. Установить процедуры оценки потенциальных клиентов и утверждения их в качестве клиентов:

а) процедуры оценки могут включать следующее:

- получение и просмотр имеющихся финансовых отчетов потенциального клиента, например, годовых отчетов, промежуточных финансовых отчетов и налоговых деклараций;

- получение у третьих сторон информации, относящейся к потенциальному клиенту, его руководству и основным руководителям и влияющей на оценку предполагаемого клиента. Вопросы могут адресоваться банкирам, юристам, сотрудникам инвестиционного банка, обслуживающего предполагаемого клиента, и другим представителям финансовых и деловых кругов, имеющим подобные сведения;

- контакты с предшествующим аудитором. Опрос может включать вопросы, касающиеся фактов, имеющих отношение к честности

руководства, разногласиям с руководством в связи с учетной политикой, аудиторскими процедурами или другими важными проблемами, а также вопросы, относящиеся к мнению предшествующего аудитора о причинах замены аудиторов;

- рассмотрение обстоятельств, которые могут послужить причиной того, что фирма отнесет данное аудиторское задание к разряду требующих специального внимания или сопряженных с необычными рисками;

- оценку независимости фирмы и ее способности обслужить предполагаемого клиента. При оценке такой способности следует проанализировать потребность в технических навыках и знаниях соответствующей отрасли, а также в персонале;

- установление того, что принятие клиента не будет нарушать кодекс профессиональной этики;

б) назначить лицо или группу лиц соответствующего административного уровня для оценки полученной информации о предполагаемом клиенте и решения вопроса о принятии клиента:

- рассмотреть типы договоренностей об аудите, которые фирма не желает принять или может принять только на определенных условиях;

- обеспечить документальное оформление достигнутых соглашений;

в) информировать соответствующий персонал о политике и процедурах принятия клиентов;

г) определить ответственных за управление процессом соблюдения политики и процедур фирмы в отношении принятия клиентов и за контроль за таким соблюдением.

2. Оценить клиентов по наступлении определенных событий с целью принятия решения о том, следует ли продолжать отношения с ними:

а) события, определенные для данной цели, могут включать:

- истечение какого-либо периода времени;

- значительное изменение, касающееся одного или нескольких

факторов, указанных ниже:

- руководство;

- директор;

- структура собственности;

- юридические консультанты;

- финансовое положение;

- судебный процесс;

- объем договоренности об аудите;

- характер бизнеса клиента;

- наличие обстоятельств, которые могли бы побудить фирму к отказу от клиента, если бы такие обстоятельства существовали во время первоначального принятия клиента;

б) назначить лицо или группу лиц соответствующего административного уровня для оценки полученной информации и вынесения решения о продолжении работы с клиентом:

- рассмотреть типы договоренностей, которые фирма будет продолжать выполнять или будет продолжать выполнять только на определенных условиях;

- обеспечить документальное оформление достигнутых соглашений;

в) информировать соответствующий персонал фирмы о политике и процедурах сохранения клиентов;

г) определить ответственных за управление процессом соблюдения политики и процедур фирмы по сохранению клиентов и за контроль за таким соблюдением.

МОНИТОРИНГ

Политика.

Необходимо постоянно контролировать адекватность и операционную эффективность политики и процедур контроля качества.

Процедуры.

1. Определить объем и содержание программы фирмы по проведению мониторинга:

а) установить процедуры мониторинга, необходимые для обеспечения достаточной уверенности в том, что политика и процедуры контроля качества фирмы являются эффективными:

- определить цели, подготовить инструкции и пересмотреть программы проверки, используемые при проведении мониторинга;

- предоставить инструкции в отношении объема работ и критериев отбора договоренностей об аудите для проверки;

- определить периодичность и сроки проведения мероприятий по мониторингу;

- установить процедуры для разрешения разногласий, которые могут возникнуть между лицами, ответственными за проведение проверки, персоналом, участвующим в выполнении договоренности об аудите, или управленческим персоналом;

б) установить уровень компетентности и т. д. для сотрудников, которые будут участвовать в проведении мониторинга, и способы их отбора:

- определить критерии отбора персонала для осуществления мониторинга, включая уровни их ответственности в фирме и требования к наличию специальных знаний;

- определить ответственных за отбор персонала для осуществления мониторинга;

- в) проводить мониторинг;

- проверять и тестировать соблюдение общей политики и процедур контроля качества фирмы;

- проверять выборочные договоренности об аудите на предмет соответствия профессиональным стандартам, а также политике и процедурам фирмы по контролю качества.

2. Сообщить о полученных выводах соответствующему руководящему звену, обеспечить планирование и осуществление мероприятий по мониторингу, а также общую проверку системы контроля качества в фирме:

- а) обсудить общие выводы с соответствующим управленческим персоналом;

- б) обсудить выводы по выборочным договоренностям об аудите с руководящим персоналом, отвечающим за такие договоренности;

- в) сообщить руководству фирмы о выводах и рекомендациях по всем и выборочным договоренностям, а также о проведенных или планируемых корректирующих мероприятиях;

- г) установить, что запланированные корректирующие мероприятия действительно проводились;

- д) определить необходимость изменения политики и процедур фирмы по контролю качества исходя из результатов мероприятий по мониторингу и других значимых факторов.

**Приложение 8
ОБ УТВЕРЖДЕНИИ УНИФИЦИРОВАННЫХ ФОРМ
ПЕРВИЧНОЙ УЧЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ
ПО УЧЕТУ ТРУДА И ЕГО ОПЛАТЫ¹**

Государственный комитет Российской Федерации по статистике

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить согласованные с Министерством финансов Российской Федерации, Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерством труда и социального развития Российской Федерации прилагаемые унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты:

1.1. По учету кадров:

- № Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу»;
- № Т-1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу»;
- № Т-2 «Личная карточка работника»;
- № Т-2ГС «Личная карточка государственного служащего»;
- № Т-3 «Штатное расписание»;
- № Т-4 «Учетная карточка научного, научно-педагогического работника»;
- № Т-5 «Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу»;
- № Т-5а «Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу»;
- № Т-6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику»;
- № Т-6а «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам»;
- № Т-7 «График отпусков»;
- № Т-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником»;
- № Т-8а «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками»;
- № Т-9 «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку»;

¹ Постановление Госкомстата России от 27 апреля 2001 г.

- № Т-9а «Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку»;
 - № Т-10 «Командировочное удостоверение»;
 - № Т-10а «Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении»;
 - № Т-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника»;
 - № Т-11а «Приказ (распоряжение) о поощрении работников».
- 1.2. По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда:*
- № Т-12 «Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы»;
 - № Т-13 «Табель учета использования рабочего времени»;
 - № Т-49 «Расчетно-платежная ведомость»;
 - № Т-51 «Расчетная ведомость»;
 - № Т-53 «Платежная ведомость»;
 - № Т-53а «Журнал регистрации платежных ведомостей»;
 - № Т-54 «Лицевой счет»;
 - № Т-54а «Лицевой счет (свт)»;
 - № Т-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику»;
 - № Т-61 «Записка-расчет при прекращении действия трудового договора (контракта) с работником»;
 - № Т-73 «Акт о приемке работ, выполненных по трудовому договору (контракту), заключенному на время выполнения определенной работы».

Приложение 9 ПРИМЕРЫ СТРУКТУР ОТЧЕТОВ

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;
 - 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.
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.
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

Пример структуры отчета по результатам расширенного кадрового аудита

- Общая характеристика кадрового состава.
- Структура и численность менеджерского, исполнительного и обеспечивающего персонала.
 - Текучесть кадров и ее основные причины.
 - Потребности в персонале.
 - Оценка текущего состояния кадрового ресурса.
 - Особенности информационного взаимодействия между сотрудниками в рамках выполнения основных процедур.
 - Структура взаимодействия и каналы информационного обмена.
 - Моменты рассогласования ответственности, неоправданного дублирования, зоны «безответственности».
 - Сравнительная оценка психологических и социально-психологических особенностей сотрудников (рейтинг).
 - Персональный состав кадрового резерва, потенциал подразделений.
 - Прогноз перспектив развития отдельных категорий сотрудников.
- Предложения по оптимизации распределения областей ответственности и функциональных обязанностей между подразделениями и сотрудниками.
 - 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 правил командной работы.
- Профессиональный потенциал и перспективы развития деловых качеств.
- Оценка системы управления персоналом (СУП).
- Характер и периодичность потребностей в выполнении работ по управлению персоналом.
- Анализ содержания и оптимальности выполнения основных функций СУП.
- Предложения по оптимизации организационно-административной структуры СУП.
- Характеристика службы по работе с персоналом.
- Уровень регламентации деятельности по управлению человеческими ресурсами.
- Основные недостатки, «точки роста» и рекомендации.
- Рекомендации по повышению эффективности использования потенциала кадрового резерва.
- Рекомендации по определению форм и методов стимулирования роста квалификации, планированию карьеры, обучению и развитию кадров.
- Изменения в выполнении функций по управлению персоналом.
- Изменения в структуре и численности службы управления персоналом.
- Рекомендации по взаимодействию в ходе реорганизации системы управления

Приложения

- Схемы выполнения основных процедур управления персоналом.
- Индивидуальные психологические заключения.
- Заключения по результатам групповых оценочных сессий.
- Варианты решений содержательных задач (например, «Предложения по оптимизации структуры управления»).
- Результаты социометрического исследования.

Пример структуры отчета по Концепции реорганизации системы управления персоналом

1. Введение:
 - назначение, цели и область действия Концепции;
 - должностные лица, которые должны знать и использовать Концепцию в своей работе.
2. Краткое обоснование необходимости усовершенствования существующей системы управления персоналом.
 - 2.1. Новые требования к системе управления персоналом:
 - стратегические цели и основные направления кадровой политики компании;
 - условия реализации стратегических целей и задачи по управлению персоналом.
 - 2.2. Недостатки существующей системы управления персоналом:
 - условия реализации стратегических целей и задачи по управлению персоналом;
 - недостатки целей и функций;
 - недостатки структуры системы управления персоналом;
 - численность и квалификация специалистов.
 - 2.3. Требования к реорганизации (основные направления изменений в кадровой политике и системе управления персоналом).
3. Кадровая политика компании.
 - 3.1. Принципы работы с персоналом.
 - 3.2. Цели управления кадровым ресурсом.
 - 3.3. Организационно-штатная политика:
 - мониторинг оргструктуры, документооборота и информационных потоков;
 - анализ потребностей в персонале, мониторинг кадровой структуры, экспертиза вакансий;
 - подбор, оформление и адаптация кадров, мероприятия аутплейсмента;
 - аттестация персонала (оценка уровня квалификации), диагностика кадрового потенциала;
 - планирование карьеры, разработка индивидуальных программ развития и ротации персонала;
 - подготовка и переподготовка кадров (повышение и поддержание квалификации);
 - оптимизация социально-психологического климата;
 - формирование и поддержание корпоративной культуры.

3.4. Финансовая политика по отношению к персоналу:

- стандарты результативности труда и должностных обязанностей;
- система оплаты труда и дополнительного материального поощрения;
- система нематериального стимулирования труда и социальных льгот;
- система контроля и оценки результатов деятельности.

3.5. Информационная политика кадровой работы:

- технология сбора и анализа информации о состоянии кадрового ресурса в компании;
- документационное обеспечение управления персоналом и кадровой работы;
- механизм учета, хранения и периодического обновления кадровой информацией.

4. Система управления персоналом.

4.1. Состав и структура системы управления персоналом:

- цели, задачи руководителей различного уровня в системе управления персоналом;
- цели и задачи коллегиальных органов по аттестации, развитию персонала и т. п.;
- цели и задачи функциональных подразделений по работе с персоналом;
- цели и задачи взаимодействия с надзорными организациями.

4.2. Подразделения по работе с персоналом:

- состав и структура подчиненности подразделений по работе с персоналом компании;
- типовой состав и функции подразделений по работе с персоналом филиалов;
- принципы определения численности кадровых служб и состава специалистов;
- методы и формы взаимодействия между кадровыми службами различного уровня.

4.3. Принципы взаимодействия между функциональными подразделениями по работе с персоналом с другими субъектами СУП.

4.4. Виды обеспечения СУП.

5. Предложения по осуществлению мероприятий реорганизации СУП.

5.1. Необходимость оптимизации организационно-штатной политики:

- оптимизация оргструктуры, документооборота и информационных потоков;

- оптимизация процедур комплектования кадров;
- пути увеличения эффективности процесса повышения и поддержания квалификации сотрудников;
- оптимизация социально-психологического климата, формирования и поддержания корпоративной культуры.

5.2. Повышение эффективности финансовой политики по отношению к персоналу:

- оптимизация стандартов результативности труда и должностных обязанностей;
- оптимизация системы оплаты труда и дополнительного материального поощрения;
- оптимизация системы нематериального стимулирования труда и социальных льгот;
- оптимизация системы контроля и оценки результатов деятельности.

5.3. Оптимизация информационной политики кадровой работы:

- оптимизация технологии сбора и анализа информации о состоянии кадрового ресурса;
- оптимизация документационного обеспечения управления персоналом и кадровой работы;
- оптимизация механизма учета, хранения и периодического обновления кадровой информации.

5.4. Приоритетные направления изменений в кадровой политике компании и управлении персоналом:

- работа с кадровым резервом;
- поддержание и повышение квалификации руководителей и служащих («непрерывное обучение»);
- подготовка и переподготовка по рабочим специальностям;
- подготовка молодых специалистов;
- укомплектование кадрами новых мощностей;
- научно-методические разработки.

Приложение 10 ВИДЫ КАДРОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

А. Основные блоки

<p>1. Обязательные для ведения во всех организациях, независимо от сферы деятельности, численности персонала и организационно-правовой формы</p>	
<p>2. Документы, носящие, рекомендательный характер. Это, как правило, документы, служащие для оптимизации работы с кадрами. Здесь необходимо иметь в виду, что документы, которые носят рекомендательный характер, при определенных обстоятельствах переходят в раздел «Обязательных для ведения»</p>	<p>Примером может служить положение по оплате труда и премировании сотрудников. Если в организации система оплаты труда основывается только на выплате определенных окладов (прописанных в штатном расписании и трудовом договоре), то это положение не обязательно к ведению в данной организации. Но если в компании существует случаи выплаты премиальных, доплат, компенсации и др., то без ведения положения по оплате, труда и премировании сотрудников работодатель будет нарушать требования трудового законодательства о запрете дискриминации в сфере оплаты труда. Здесь же можно привести в качестве примера коллективный договор, который обязательным не является, но если со стороны работников поступит инициатива к его заключению, работодатель не вправе отказать сотрудникам, и тогда данный документ будет обязательным для заключения в данной организации</p>
<p>3. Зависящие от специфики конкретной компании и, соответственно, исходя из этой специфики становящиеся обязательными для оформления и ведения в данной организации. В большей степени это относится к законодательству в сфере охраны труда</p>	<p>Если в организации есть профессии, относящиеся по законодательству к работе во вредных условиях, то для данной компании становится обязательным разработка дополнительных инструкций, прохождения инструктажа, медосмотров и много другого, что соответственно получает свое отражение в кадровых документах</p>

*Б. Виды документации в зависимости от специфики
того или иного документа*

1	Внутренние локальные нормативные акты	Определяют общие принципы работы организации и обязательны для исполнения всеми сотрудниками организации, деятельности которых они касаются (положения, инструкции, постановления и др.)
2	Информационно-расчетные документы	В них содержится информация, на которой базируются расчеты различного характера внутри организации, и/или служащие для сохранения необходимых для работы сведений (графики, таблицы, расчетные листы и т. д.)
3	Документы, подтверждающие трудовую деятельность работников	Документы, которые по трудовому и пенсионному законодательству могут служить подтверждением трудовой деятельности
4	Распорядительные документы	Документы, издающиеся работодателем для передачи определенных распоряжений персоналу организации (приказы, распоряжения, постановления, указания)
5	Официальная внутренняя переписка	Документы, поступающие от сотрудников компании для донесения до работодателя каких-то сведений или личного мнения и поступающие от работодателя, но не носящие характер распоряжений
6	Документы, формирующие систему регистрации	Например, журналы (книги) учета и регистрации документов, служащие для установления на документах определенного регистрационного индекса и придающие кадровым документам дополнительную юридическую силу в трудовых спорах

В. Приблизительное разделение некоторых кадровых документов по указанным двум признакам

	Внутренние локальные нормативные акты	Информационно-расчетные документы	Документы, подтверждающие трудовую деятельность работников	Официальная внутренняя переписка	Распорядительные документы	Журналы контроля и учета
Обязательные	Правила внутреннего трудового распорядка Инструкция по охране труда	Личная карточка Т-2 Штатное расписание	Трудовая книжка Трудовой договор (контракт)	Заявления работников	Приказы (распоряжения) по личному составу	Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним Журнал учета мероприятий по контролю
Зависящие от специфики организации	Инструкция по защите персональных данных работников	График отпусков Табель учета рабочего времени				Журнал учета прохождения инструктажа по охране труда
Рекомендательные	Инструкция по работе с конфиденциальной информацией Должностные инструкции Положение по оплате труда и премированию Коллективный договор	График сменности Личные дела	Справки о трудовой деятельности Копии приказов о приеме на работу и увольнении	Служебные записки Докладные записки		Журнал учета прохождения медицинских осмотров Журнал учета приказов по личному составу Журнал учета трудовых договоров Журнал учета военнообязанных

Г. Перечень документов, обязательный для ведения в организациях всех форм собственности

Трудовые книжки	На всех сотрудников (за исключением совместителей). Хранятся до увольнения сотрудника. Невостребованные — 2 года в отделе кадров и не менее 50 лет в архиве, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 342	Статья 66 ТК РФ, постановление Правительства РФ от 16 марта 2003 г. № 225, постановление Минтруда и социального развития РФ от 10 октября 2003 г. № 69
Трудовые договоры	Со всеми сотрудниками организации (включая совместителей, временных работников и т. д.). Со сроком хранения 75 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 338	Статья 68 ТК РФ
Штатное расписание	Утверждается приказом по основной деятельности. Изменения вносятся также при помощи таких приказов. С постоянным сроком хранения, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 32	Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Форма Т-3
Приказы по основной деятельности	С постоянным сроком хранения, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 6а	
Приказы по личному составу (прием, перевод, увольнение)	Со сроком хранения 75 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 6б	Статьи 68, 622 ТК РФ. Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Формы Т-1, Т-1а, Т-5, Т-5а, Т-8, Т-8а

Заявления сотрудников об увольнении по собственному желанию, отпуске	Со сроком хранения 75 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 3376	Статьи 80, 122, 127, 128 и др. ТК РФ
Правила внутреннего трудового распорядка	Могут быть оформлены как приложение к коллективному договору (ст. 190 ТК РФ). С постоянным сроком хранения, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 10	Статьи 189, 190 ТК РФ
Положение (инструкция) или другие формы оформления работы с персональными данными сотрудников	ТК РФ не устанавливает четкую форму оформления данных документов, но требованием трудового кодекса является ознакомить всех сотрудников под подпись с документами, которые регламентируют порядок работы с персональными данными, права работников.	Пункт 8 ст. 86 ТК РФ
График отпусков	Утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года. Является обязательным как для работодателя, так и для работников. Срок хранения 1 год, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 356	Статья 123 ТК РФ. Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Форма Т-7
Приказы по отпускам	Со сроком хранения 5 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 66	Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата

		<p>России от 5 января 2004 г. № 1. Формы Т-6, Т-6а</p>
<p>Личные карточки</p>	<p>На всех сотрудников организации, заполняются не позднее первого дня работы. Со сроком хранения 75 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 339</p>	<p>Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Форма Т-2</p>
<p>Табель учета рабочего времени</p>	<p>Со сроком хранения 1 год, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 281</p>	<p>Статьи 91, 99 ТК РФ. Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Формы Т-12, Т-13</p>
<p>Положение об оплате труда (о премировании, о надбавках, о вознаграждении за год)</p>	<p>Точное наименование документа в законодательных и нормативных актах не установлено. Со сроком хранения 5 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 154</p>	<p>Статьи 135, 144 ТК РФ</p>
<p>Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении</p>	<p>Со сроком хранения 5 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив 2000. Ст. 45</p>	<p>Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Форма Т-10а</p>
<p>Командировочное удостоверение</p>	<p>Со сроком хранения 5 лет, согласно Перечню типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив 2000. Ст. 343</p>	<p>Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Утверждены</p>

Приказ о на- правлении работника в ко- мандировку	Со сроком хранения 75 лет, если командировка длитель- ная или заграничная, в противном случае срок хранения 5 лет, согласно Перечню типовых документов, образую- щихся в деятельности организации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 66	постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Форма Т-10
Инструкция по охране труда	С постоянным сроком хранения, согласно Перечню ти- повых документов, образующихся в деятельности орга- низации с указанием сроков хранения. Росархив. 2000. Ст. 10	Альбом унифицированных форм пер- вичной учетной документации по уче- ту труда и его оплаты. Утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Формы Т-9, Т 9-а Постановление Минтруда России и Минобразования России от 13 янва- ря 2003 г. № 1/29 «Порядок обуче- ния по охране труда и проверки зна- ний требований охраны труда работников организаций»

Базовые данные о сотруднике и учет произведенных затрат

Ф.И.О. Кузнецова Надежда Ивановна
 Дата и год рождения 29.06.1964
 Табельный номер 134560
 Подразделение Отдел маркетинга
 Должность Руководитель
 Адрес рабочего места Проспект Вернадского, 54
 (организации)

Подбор персонала

Агентство Анкор	Договор 14-06 от 10.02.03	Стоимость 15000 руб.	Платежное поручение №45 от 16.02.03	Срок действия договора 10.02.03– 11.05.03
--------------------	---------------------------------	-------------------------	--	---

Замена персонала

Агентство	Договор	Стоимость	Возврат	Срок действия договора
-----------	---------	-----------	---------	------------------------------

Итого: 15 000

Прямые компенсации

Период	Оклад по штатному расписанию	Премии система- тического характера	Едино- временные поощрения (бонус)	Стимули- рующие надбавки	Оплата натурой
01.02.03	3500	600	—	500	—
01.03.03	3500	600	—	500	—
Итого:	7000	1200	—	1000	—

Итого за весь период: 9 200

Косвенные компенсации

Период	Выплаты по обязательному социальному страхованию	Гарантии, компенсации, доплаты по ТК РФ	Дополнительные льготы, сверх установленных законодательством	Страховые взносы
24.05.03	Больничный лист 1250		Добровольное медицинское страхование 650 Дополнительное пенсионное страхование 700	35,6%
01.08.03		Командировка 1650		35,6%
Итого:	1250	1650	1350	3275

Итого за весь период: 7 525

Нефинансовые вознаграждения

Форма	Стоимость	Основание	Документ
Витрина успеха	Фото 250	Результаты работы за 2001 г.	Пр. № 356 от 30.01.02

Итого за период:

Базовое образование

Название учебного заведения	Специальность	Документ	Дата поступления	Дата окончания
РЭА им. Г.В. Плеханова	Экономист	БЭ-111№456	01.09.96	25.06.00

Дополнительное образование

Название учебного заведения	Специальность	Документ	Дата поступления	Дата окончания
Курсы Минфина	Аудитор	Аттестат АО №45678	01.09.01	25.12.01

Обучение

Название курса	Организация/преподаватель	Период	Стоимость	Оценка участника (из 100 баллов)	Оценка менеджера	Рекомендации
Ориентация — вводный курс	Внутренний преподаватель	03.03.03 (один день)	3000	85	80	Тренинг «Навыки презентации»

Итого за период: 3000

Оценка (аттестация)

Период	Протокол аттестационной комиссии	Рекомендации	Резерв на должность
23.02.01–15.05.02	№ 14 от 15.05.02	Тренинг «Эффективный руководитель»	Руководитель отдела маркетинга

Карьера/перемещения

Дата	Подразделение	Должность	Основание
23.02.01	Отдел маркетинга	Маркетолог	Пр. №75 от 23.02.01
01.06.02	Отдел маркетинга	руководитель	Пр. №54 от 01.06.02

Затраты на содержание рабочего места

Единовременные (мебель, оргтехника)	Расходные материалы (канцелярские принадлежности), за период (месяц)	Коммунальные расходы за период (месяц)	Дополнительное оборудование	Представительские расходы
65000 (расходный ордер №76 от 01.06.02)	750 (расходный ордер №78 от 01.06.02)	560	—	1000 (расходный ордер №77 от 01.06.02)

Итого за период: 67310

Итого: 102 285

Приложение 11 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

А. Направления анализа

1. *Производительность и эффективность труда*, занимающие центральное место в сфере управления трудом и персоналом. В основе всякого управления лежит сопоставление затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска и продажи на рынке продукции, снижение затрат и повышение результатов труда и производства.

2. *Трудовой потенциал и человеческий капитал*, определяющий уровень развития трудового потенциала и оказывающий прямое и непосредственное влияние на результативность деятельности человека, эффективность производства и уровень жизни людей.

3. *Условия труда*, характеризующие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда и т. п.

4. *Организация и нормирование труда*, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест, прогрессивные методы и приемы выполнения работы, оптимальные нормы трудовых затрат различных категорий персонала и др.

5. *Планирование численности персонала*, обеспечивающее определение обоснованной потребности различных категорий работников и их рациональное использование на основе действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.

6. *Мотивация персонала*, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия.

7. *Оплата и вознаграждение персонала*, способствующие росту результатов работы и доходов персонала, обоснованию нормальной цены рабочей силы, дифференциации общих доходов и компенсационных доплат и г. д.

8. *Социально-трудовые отношения*, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями персонала предприятия и др.

9. *Управление полной и эффективной занятостью*, предполагающее обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

10. *Совершенствование организации управления персоналом*, предусматривающее приведение в полное соответствие с требованиями рынка существующих на предприятиях форм, методов и процедур работы с кадрами, изменение функций и структуры служб, улучшение работы с персоналом.

Критерии оценки состояния и эффективности процесса управления, формированием персонала организации

Критерии	Показатели критерия
1. Уровень трудового потенциала	<p>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).</p> <p>Качественные показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.; <p>моральный потенциал: состояние трудовой дисциплины</p>
2. Уровень трудовой активности персонала	<p>Производственно-экономические показатели: производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т. д.</p>

Критерии	Показатели критерия
	<p>Показатели творческой активности: участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов.</p> <p>Показатели развития личности: повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера и т. д.</p> <p>Показатели общественной активности в сфере производства: участие в работе общественных организаций управления предприятием, в выработке и принятии хозяйственных решений и т. д.</p>
3. Уровень структуры и динамики персонала	<p>Структура рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или производственные рабочие); непроизводственный персонал и административный персонал (включая сотрудников отдела продаж).</p> <p>Показатель абсентеизма: отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.</p> <p>Коэффициент внутренней мобильности персонала: отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации</p>
4. Уровень производительности труда	<p>Объем реализации на одного сотрудника.</p> <p>Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника.</p> <p>Показатель производимой продукции за час производительного труда.</p> <p>Показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции (трудоемкость)</p>
5. Уровень издержек на персонал	<p>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</p>
6. Тип кадровой службы	<p>Прогрессивный.</p> <p>Адаптивный.</p> <p>Переходный.</p> <p>Традиционный</p>

Примерный перечень показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования, а также оценки конкурентоспособности

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
	А. Карта организации (отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес, телефон, факс)		
	Б. Общеэкономические показатели		
1	Объем производства	млн. руб.	Масштаб производства
2	Величина основных фондов	млн. руб.	Масштаб производства
3	Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	Уровень социального развития
4	Производительность труда а) в натуральном измерении	шт.	Эффективность использования трудовых ресурсов
5	б) в стоимостном размере	млн руб.	
6	Прибыль Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	Финансовое состояние организации Уровень социального развития
	В. Кадровые показатели		
7	Численность персонала	чел.	Величина организации
8	Удельный вес рабочих	%	Структура персонала
9	Удельный вес руководителей	%	Структура персонала
10	Удельный вес специалистов	%	Структура персонала
11	Удельный вес служащих	%	Структура персонала
12	Текучесть кадров	чел.	Неудовлетворенность условиями труда
13	Средний возраст работающих	лет	Потенциал человеческого фактора
	Г. Расходы на персонал		
14	Общая величина расходов, в том числе: Затраты на заработную плату	млн руб.	Расходы на человеческий фактор
15	Удельный вес заработной платы в издержках	%	Рациональность организации заработной платы
16	Средняя заработная плата	тыс. руб.	Рациональность организации заработной платы

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
17	Заработная плата руководителей	тыс. руб.	Уровень оплаты труда
18	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	млн руб.	Дифференциация в оплате труда
19	Удельный вес в издержках	%	Степень социальной защищенности работающих
20	Расходы на дополнительных социальных выплаты и льготы	млн.руб.	Степень социальной защищенности работающих
21	Удельный вес в издержках	%	Степень социальной защищенности работающих
22	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	млн руб.	Уровень социального развития
23	Удельный вес в издержках	%	Уровень социального развития
24	Расходы на программу «Участие в прибылях»	млн руб.	Включенность персонала в управление производством
25	Средний размер дивидендов	тыс. руб.	Структура доходов персонала
26	Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	млн руб.	Эффективность использования человеческого фактора
27	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	%	Эффективность использования человеческого фактора
Д. Условия труда			
28	Удельный вес работающих во вредных условиях труда	%	Забота о здоровье работника
29	Уровень травматизма	дни/чел.	Забота о здоровье работника
30	Уровень заболеваемости	дни/чел.	Забота о здоровье работника
31	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	млн руб.	Забота о здоровье работника

В. Аудит структуры динамики персонала

Проводится на основе анализа следующих показателей.

1. *Структура рабочей силы по категориям занятых.* Обычно рабочая сила подразделяется на три категории: производственный персонал (основные или производственные рабочие); непроизводственный персонал и административный персонал (включая сотрудников отдела продаж). Существенное различие состоит в том, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся на себесто-

имость продукции (услуг), а затраты на административный персонал покрываются из валовой прибыли всей компании (до уплаты налогов).

При анализе отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

- число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение числа производственных работников к числу непроизводственных работников);
- число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение числа производственных работников к административным);
- доля административных работников в общей численности (рассчитывается как отношение административных работников общей численности работников).

2. *Возрастная структура рабочей силы.* Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников, организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников разделенная на число занятых в организации. Но такой метод расчета представляется недостаточно информативным, так как средний возраст может получиться при наличии десяти 20-летних и десяти 60-летних работников. Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования организации в рабочей подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

3. *Образовательная структура.* Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав рабочей силы по уровню полученного образования.

4. *Стаж работы.* Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стажа средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры.

Структура персонала по *уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Целесообразно составлять таблицу сведений о расстановке специалистов с высшим и средним специальным образованием (табл. 1)¹.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризуется закрепляемостью кадров. Статистика выделяется следующие периоды для рас-

Таблица 1

(название организации)							
на « ___ » _____ 20__ г.							
Показатели	Должности			Рабочие места			Всего
	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	
	с высшим образованием	со средним специальным образованием		с высшим образованием	со средним специальным образованием		
1. Количество должностей, рабочих мест							
2. Численность работников (всего)							
2.1. Численность специалистов (всего)							
2.1.1. С высшим образованием							
2.1.2. Со средним специальным образованием							
2.2. Не имеют ни высшего, ни среднего специального образования							

¹ Подробнее см.: *Щекин Г. В., Потапенко Т. В.* Организация и психология работы с кадрами управления. Ч. II. Киев, 1990.

чета этого показателя: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

5. *Половая структура организации.* Половая структура организации — процентное соотношение мужчин и женщин — является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза ограничена случаями, когда по законодательству женщины пользуются такими льготами, как дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

6. *Текучесть кадров.* Это важнейший показатель движения персонала организации. На него оказывают влияние различные факторы, которые по степени управляемости могут быть разделены на три группы:

- факторы, возникающие на самом предприятии величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации т. п.;
- факторы (возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т. п.);
- факторы, внешние по отношению к предприятию экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т. п.;

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на движение персонала.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Существует несколько методов расчета текучности, наиболее распространенный — отношение числа работников, покинувших организацию по причинам, относимым к текучности (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочному составу работников организации за определенный период:

$$K_{\text{тп}} = (P_{\text{в}}/P) \times 100,$$

где $K_{\text{тп}}$ — коэффициент текучности;

$P_{\text{в}}$ — численность работников, уволенных по причинам текучности;

P — среднесписочная численность работающих.

Коэффициент интенсивности текучности кадров — отношение доли i -й группы работников в числе вышедших по причинам текучности к доле i -й группы в числе работающих:

$$K_{\text{ит}} = Y_{\text{в},i}/Y_i,$$

где $K_{\text{ит}}$ — коэффициент интенсивности текучести;

$U_{\text{в},i}$ — доля i -й группы работников в числе выбывших по причинам текучести;

U_i — доля i -й группы работников в общем числе работающих.

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить *потенциальный коэффициент текучести* как отношение числа работников, желающих уйти согласно анкете, и числу опрошенных. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию.

Организации могут снизить $K_{\text{ит}}$ с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда на рабочем месте квалификации и индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации и индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации улучшение жилищных и др. бытовых условий, совершенствование оплаты труда и стимулирование труда, специальные мероприятия адаптации молодых работников.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным в первую очередь собирать сведения об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19–30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Исследованиями, например, установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24–25 лет. Чаше меняют работу работники низшей квалификации, не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

7. Показатель абсентеизма — количество самовольных невыходов работников на работу. Он рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период. В этом показателе учитываются все пропуски рабочего времени — по болезни, отгулы за свой счет, прогулы и т. д., кроме отпусков и вынужденных выходных по инициативе администрации.

Стандартные формулы для расчета показателя абсентеизма (А) следующие:

$$A = \frac{D_n}{N \times D};$$

$$A = \frac{P_n}{P},$$

где D_n — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D — число рабочих дней;

N — среднее число работников;

P_n — общее число пропущенных часов;

P — общее число рабочих часов по графику.

Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

Для снижения абсентеизма необходимо проводить детальный анализ причин неявки сотрудников и подсчитать отдельные коэффициенты абсентеизма по основным причинам — болезням, прогулам и т. д.

8. Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение анализируемого периода, к среднему числу сотрудников организации за данный период:

$$K_m = (P_{см}/P) \times 100,$$

где $P_{см}$ — число работников, сменивших должность за период;

P — среднесписочная численность работников.

Коэффициент мобильности рассчитывается за 1 год, 3 года, 5 лет.

Помимо коэффициента мобильности, может быть произведена разбивка персонала в соответствии с продолжительностью работы в данной должности — определяют, какой процент работает в настоящей должности менее 1 года, от 1 года до 3 лет и т. д. Такой анализ позволяет лучше понять динамику внутриорганизационных перемещений и выявить узкие места, требующие вмешательства руководства.

Данный коэффициент тесно коррелирует с показателями сменяемости и оборота рабочей силы. Сменяемость – это замещение принятыми рабочими уволившихся рабочих. Показатель сменяемости (коэффициент сменяемости) это наименьшее число из поступивших или уволившихся, отнесенное к среднесписочному числу рабочих. При определении сменяемости в расчет не включаются работники, уволенные в связи с сокращением производства, а включаются лишь те работники, которые при данной неизменной производственной базе были замещены.

Оборот рабочей силы – наиболее общий показатель ее динамики. В отличие от сменяемости оборот рабочих кадров включает еще и тех рабочих, которые в плановом организованном порядке переведены на другие предприятия. Эта категория работников никак не может быть отнесена к подлежащей замене, так как перевод может быть использован как средство борьбы с изменениями рабочей силы в порядке сокращения штата.

Оборот рабочей силы характеризуется числом вновь поступивших и выбывших работников за данный период, отнесенным к среднесписочному числу. Таким образом, оборот и сменяемость рабочей силы есть показатели, самостоятельно характеризующие динамику рабочей силы. При этом с текучестью рабочей силы они могут быть и не связаны, в то время как текучесть может влиять и на сменяемость, и наоборот.

Коэффициента излишнего оборота рабочей силы определяется разницей между численностью рабочих, уволенных с данного промышленного предприятия, и численностью рабочих, вновь поступивших на это предприятие. Он характеризует постоянство персонала организации за определенный срок. При его расчете могут быть три случая: во-первых, когда число принятых рабочих отклоняется в меньшую сторону от числа уволенных, во-вторых, когда число принятых и уволенных совпадает и, наконец, в-третьих, когда принятых больше, чем уволенных. Очевидно, что первый случай для данного предприятия будет наименее благоприятным.

Чтобы установить связь между числом уволенных и вновь поступивших, необходимо произвести анализ отчетных данных предприятия за прошлые годы с учетом эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести рабочих кадров в перспективном плановом периоде.

Для расчета коэффициента излишнего оборота рабочей силы можно использовать следующую формулу:

$$K_{об} = \frac{(ЧР_{ув} - ЧР_{пл}) - ЧР_{пр}}{ЧР_{ср}},$$

где $ЧР_{ув}$ — численность рабочих, уволенных с предприятия за данный год;

$ЧР_{пл}$ — численность рабочих, уволенных с предприятия по причинам, учитываемым при определении размера планируемой убыли (инвалидность, уход на пенсию, переход на учебу в высшие и средние учебные заведения с отрывом от производства, призыв в ряды Российской армии, и т. д.).

Относительный оборот персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей:

$$\text{Коэффициент стабильности (постоянства)} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}.$$

$$\text{Коэффициент закреплённости} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покидающих организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}.$$

$$\text{Интенсивность оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}.$$

$$\text{Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}.$$

Показатели адаптации персонала — измерители уровня успешности адаптации; делятся на объективные и субъективные. Объективные показатели адаптации персонала характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах; подразделяются по принадлежности к одному из ее видов, например профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки). Субъективные показатели адаптации персонала характеризует удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями; подразделяются (аналогично объективным) по принадлежности к одному из видов

адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношения с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Уровень удовлетворенности работников организацией:

а) показатель, количественно оцениваемый как коэффициент K_v :

$$K_v = 1 - P_{сж}/P,$$

где $P_{сж}$ — количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию за определенный период;

P — среднесписочное количество работников организации за тот же период;

б) показатель, качественно оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации.

11. *Показатель зарплатоемкости отдельных социально-профессиональных групп персонала* характеризует экономическую значимость структурного подразделения или группы персонала. Он рассчитывается как отношение доли этих подразделений в фонде оплаты и стимулирования труда к доле этого же подразделения в общей численности персонала предприятия:

$$T = \frac{\text{Доля подразделения в фонде оплаты труда}}{\text{Доля подразделения в численности персонала}}$$

12. *Основные характеристики организационного климата*: преобладающие стереотипы действий, взаимодействий, норм, установок, ценностей и результатов. Для проведения анализа целесообразно выделить три пары показателей:

- отношение к переменам — открытость мышления;
- перспективность мышления — готовность к риску;
- организационные цели — видение факторов успеха.

Каждый показатель имеет четыре варианта значений и их определение производится на основе тестов. На основании оценок по двум показателям в парах выводится общая оценка в баллах по девятибалльной шкале. Затем общие оценки усредняются и определяется средняя балльная оценка.

Приложение 12 СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

Средняя численность работников организации за какой-либо период (месяц, квартал, с начала года, год) включает:

- среднесписочную численность работников;
- среднюю численность внешних совместителей;
- среднюю численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера.

Средняя численность работников показывается в целых единицах. Полученные в результате вычислений дробные результаты округляются.

Среднесписочная численность — это численность работников списочного состава за определенный период (месяц, квартал, год). За месяц она исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, т. е. с 1 по 30 или 31 число для (февраля — по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Численность работников списочного состава за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. При наличии двух или более выходных или праздничных (нерабочих) дней подряд численность работников списочного состава за каждый из этих дней принимается равной численности работников списочного состава за рабочий день, предшествовавший выходным и праздничным (нерабочим) дням.

Расчет среднесписочной численности работников производится на основании ежедневного учета списочной численности работников, которая должна уточняться на основании приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора (контракта).

Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени работников, на основании которого устанавливается численность работников, явившихся и не явившихся на работу, в организации.

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) (формы № Т-1,

Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (форма № Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма № Т-12), табель учета использования рабочего времени (форма № Т-13), расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49) и другие документы, утвержденные постановлением Госкомстата России от 30 октября 1997 г. № 71а.

Существуют различия для некоторых категорий работников при подсчете списочной и среднесписочной численности. Так, некоторые работники списочной численности не включаются в среднесписочную. К ним относятся:

- женщины, находившиеся в отпусках по беременности и родам, в отпусках в связи с усыновлением новорожденного ребенка непосредственно из родильного дома, а также в дополнительном отпуске по уходу за ребенком;
- работники, обучающиеся в образовательных учреждениях и находившиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы, а также поступающие в образовательные учреждения, находившиеся в отпуске без сохранения заработной платы для сдачи вступительных экзаменов.

Лица, не состоящие в списочном составе и привлеченные для работы по специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы (военнослужащие и отбывающие наказание в виде лишения свободы), учитываются в среднесписочной численности как целые единицы по дням явок на работу.

Лица, работавшие неполное рабочее время в соответствии с трудовым договором (контрактом) или переведенные по письменному заявлению работника на работу на неполное рабочее время, при определении среднесписочной численности работников учитываются пропорционально отработанному времени.

Расчет средней численности этой категории работников производится в следующем порядке.

1. Сначала определяется общее количество человеко-дней, отработанных этими работниками, для чего общее число отработанных человеко-часов в отчетном месяце делится на продолжительность рабочего дня исходя из продолжительности рабочей недели:

- 40 часов — на 8 часов (при пятидневной рабочей неделе) или на 6,67 часа (при шестидневной рабочей неделе);
- 36 часов — на 7,2 часа (при пятидневной рабочей неделе) или на 6 часов (при шестидневной рабочей неделе);
- 24 часа — на 4,8 часа (при пятидневной рабочей неделе) или на 4 часа (при шестидневной рабочей неделе).

2. Затем определяется средняя численность не полностью занятых работников за отчетный период, для чего число отработанных человеко-дней делится на число рабочих дней по календарю в отчетном месяце.

3. За дни болезни, отпуска, неявок (приходящиеся на рабочие дни по календарю) в число отработанных человеко-часов условно включаются часы по предыдущему рабочему дню (в отличие от методологии, принятой для учета количества отработанных человеко-часов).

Упрощенный способ. Если у работающих в организации неполное рабочее время составляет 4 часа в день, то эти работники учитываются как 0,5 человека за каждый рабочий день. Например, в сентябре Иванов отработал 22 рабочих дня, Петров — 10, Сидоров — 5. Средняя численность не полностью занятых работников составила 0,8 человека $[(0,5 \times 22 + 0,5 \times 10 + 0,5 \times 5) : 22]$ рабочих дня в сентябре]. Эта численность учитывается при определении среднесписочной численности работников¹.

Ниже приводится пример расчета среднесписочной численности работников организации за апрель 2000 г., работающей по графику пятидневной рабочей недели.

В данном примере сумма численности работников списочного состава за все дни октября, подлежащих включению в среднесписочную численность, составляет 5188, календарное число дней в апреле — 30, среднесписочная численность работников за месяц в этом случае составила 173 человека $(5188 : 30)$. Численность показывается в целых единицах.

Среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы организации в квартале и деления полученной суммы на три.

Пример. Организация имела среднесписочную численность работников в апреле 170 человек, в мае — 180, в июне — 191 человек. Среднесписочная численность работников за II квартал составила 180 человек $[(170 + 180 + 191) / 3]$.

Среднесписочная численность работников за период с начала года по отчетный месяц включительно определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы, истек-

¹ Лица, переведенные на неполное рабочее время по инициативе администрации (без письменного заявления работника), учитываются в среднесписочной численности работников как целые единицы.

шие за период с начала года по отчетный месяц включительно, и деления полученной суммы на число месяцев работы организации за период с начала года, т. е. соответственно на 2, 3, 4 и т. д.

Пример. Организация начала работать в феврале. Среднесписочная численность работников составила в феврале 22 человека, в марте – 150, в апреле – 179, в мае – 180, в июне – 191 человек. Среднесписочная численность работников за период с начала года (за 6 месяцев) составила 238 человек $((22 + 150 + 170 + 180 + 191)/6)$.

**Расчет среднесписочной численности работников организации
за апрель 2000 г.**

Числа месяца	Списочная численность	В том числе не подлежат включению в среднесписочную численность	Подлежат включению в среднесписочную численность (гр. 2 – гр. 3)
1	2	3	4
1 (суббота)	170	2	168
2 (воскресенье)	170	2	168
3	171	2	169
4	173	2	171
5	173	2	171
6	175	2	173
7	174	2	172
8 (суббота)	174	2	172
9 (воскресенье)	174	2	172
10	171	2	169
11	176	–	176
12	173	–	173
13	172	–	172
14	175	–	175
15 (суббота)	175	–	175
16 (воскресенье)	175	–	175
17	174	1	173
18	171	1	170
19	173	1	172
20	175	1	174
21	177	1	176
22 (суббота)	177	1	176
23 (воскресенье)	177	1	176

Числа месяца	Списочная численность	В том числе не подлежат включению в среднесписочную численность	Подлежат включению в среднесписочную численность (гр. 2 – гр. 3)
1	2	3	4
24	174	—	174
25	172	—	172
26	175	—	175
27	177	—	177
28	174	—	174
29 (суббота)	174	—	174
30 (воскресенье)	174	—	174
			5188

Среднесписочная численность работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12.

Месяц	Среднесписочная численность работников	Месяц	Среднесписочная численность работников
Январь	170	Июль	210
Февраль	175	Август	202
Март	179	Сентябрь	205
Апрель	173	Октябрь	180
Май	190	Ноябрь	178
Июнь	195	Декабрь	175
			2232

Среднесписочная численность за год составила 186 человек (2232 : 12).

Среднесписочная численность работников в организациях, работавших неполный месяц (например, в организациях, вновь созданных, имеющих сезонный характер производства), определяется путем деления суммы численности работников списочного состава за все дни работы организации в отчетном месяце, включая выходные и праздничные (нерабочие) дни за период работы на общее число календарных дней в отчетном месяце.

Пример. Вновь созданная организация начала работать с 13 марта 2000 г. Численность работников списочного состава в данной организации приведена в таблице.

Число месяцев	Списочная численность	В том числе не подлежат включению в среднесписочную численность	Подлежат включению в среднесписочную численность (гр. 2 гр. 3)
1	2	3	4
13	272	—	270
14	275	—	273
15	277	—	275
16	273	—	271
17	274	—	273
18	274	—	273
19	274	—	273
20	275	—	274
21	277	—	276
22	279	—	278
23	276	—	275
24	274	—	274
25	274	—	274
26	274	—	274
27	277	—	277
28	276	—	276
29	279	—	279
30	278	—	278
31	275	—	275
			5218

Сумма численности работников списочного состава за март, подлежащих включению в среднесписочную численность, составила 5218, календарное число дней в марте — 31, среднесписочная численность работников в марте составила 168 человек (5218 : 31).

Примечание. К вновь созданным не относятся организации, созданные на базе ликвидированных (реорганизованных) юридических лиц, обособленных или самостоятельных подразделений.

Организации, временно приостановившие работу по причинам производственно-экономического характера, определяют среднесписочную численность работников на общих основаниях.

Если организация работала неполный квартал, то среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за месяцы работы в отчетном квартале и деления полученной суммы на 3.

Пример. Организация вновь создана и начала работать в марте. Среднесписочная численность работников за март составляла 720 человек. Следовательно, среднесписочная численность работников за I квартал для этой организации составила 240 человек ($720 : 3$).

Если организация работала неполный год (сезонный характер работы или создана после января), то среднесписочная численность работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы организации и деления полученной суммы на 12.

Пример. Организация с сезонным характером работы начала работать в апреле и закончила в августе. Среднесписочная численность работников составляла в апреле — 641 человек, мае — 1254, июне — 1316, июле — 820, августе — 457 человек. Среднесписочная численность работников за год составила 374 человека [$(641 + 1254 + 1316 + 820 + 457) : 12$].

При ликвидации организации сведения представляются в течение всего срока проведения ликвидации.

Если в отчетном периоде имели место реорганизация, изменение структуры или изменение методологии определения показателей, то данные за соответствующий период прошлого года приводятся по структуре или методологии, принятым в отчетном периоде.

Средняя численность работников, выполнявших работу по договорам гражданско-правового характера, за месяц исчисляется по методологии определения среднесписочной численности. Эти работники учитываются за каждый календарный день как целые единицы в течение всего срока действия этого договора. За выходной или праздничный (нерабочий) день принимается численность работников за предшествующий рабочий день.

Средняя численность работников, выполнявших работу по договорам гражданско-правового характера, за период с начала года и год определяется путем суммирования средней численности за все месяцы, истекшие с начала года, и деления полученной суммы на число месяцев, т. е. на 3, 4, 5, ..., 12.

Если работник, состоящий в списочном составе, заключил договор гражданско-правового характера с этой же организацией, то он не включается в среднюю численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера.

**Обобщенная таблица категорий работников,
учитываемых при определении численности**

Категория работников	Списочная численность	Среднесписочная численность	Средняя (общая) численность
1	2	3	4
Наемные работники, работающие по трудовому договору (контракту) и выполняющие постоянную, временную или сезонную работу один день и более	x	x	x
В том числе:	x	x	x
работающие собственники организации, получающие зарплату в данной организации	x	x	x
работники, фактически явившиеся на работу, но которые не работали по причине простоя	x	x	x
студенты и учащиеся образовательных учреждений, работающие в организации в период производственной практики, если они зачислены на рабочие места (должности)	x	x	x
временно направленные на работу из других организаций, если за ними не сохраняется заработная плата по месту основной работы	x	x	x
принятые для замещения отсутствующих работников (ввиду болезни, отпуска по беременности и родам, отпуска по уходу за ребенком)	x	x	x
иностранцы граждане, работающие в организациях, расположенных на территории РФ	x	x	x
принятые с испытательным сроком	x	x	x
принятые на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю в соответствии с трудовым договором или по письменному заявлению	x	x	x
принятые на половину ставки (оклада)	x	x	x
надомники	x	x	x
Отсутствующие на работе по каким-либо причинам			
В том числе:			
находившиеся в служебных командировках, если за ними сохраняется заработная плата в этой организации	x	x	x
по причине болезни	x	x	x

1	2	3	4
в связи с выполнением государственных или общественных обязанностей	×	×	×
направление с отрывом от работы в образовательные учреждения для повышения квалификации или приобретения новой профессии (специальности), если за ними сохраняется заработная плата	×	×	×
направленные организацией на обучение в образовательные учреждения с отрывом от работы, получающие стипендию за счет средств организации	—	—	—
обучающиеся в образовательных учреждениях, аспирантурах, находящиеся в учебном отпуске с сохранением полностью или частично заработной платы	×	×	×
обучающиеся в образовательных учреждениях и находившиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы	×	—	—
работники, поступающие в образовательные учреждения, находившиеся в отпуске без сохранения заработной платы для сдачи вступительных экзаменов	×	—	—
находившиеся в ежегодных дополнительных отпусках, предоставляемых в соответствии с законодательством, коллективным договором и трудовым договором (контрактом)	×	×	×
имевшие выходной день согласно графику работы организации, а также за переработку времени при суммированном учете рабочего времени	×	×	×
получившие день отдыха за работу в выходные или праздничные (нерабочие) дни	×	×	×
находившиеся в отпусках по беременности и родам, в связи с усыновлением новорожденного ребенка непосредственно из родильного дома, а также в дополнительном отпуске по уходу за ребенком	×	—	—
находившиеся с разрешения администрации в отпуске без сохранения заработной платы	×	×	×
находившиеся в отпусках по инициативе администрации	×	×	×
переведенные на неполное рабочее время по инициативе администрации	×	×	×
принимавшие участие в забастовках	×	×	×
совершившие прогулы	×	×	×
находившиеся под следствием до решения суда	×	×	×
направленные на работу в другую организацию, если за ними не сохраняется заработная плата	—	—	—

1	2	3	4
подавшие заявление об увольнении и прекратившие работу до истечения срока предупреждения или прекратившие работу без предупреждения администрации	-	-	-
Иные категории работников			
В том числе:			
не работающие собственники данной организации	-	-	-
принятые на работу по совместительству из других организаций	-	-	×
выполняющие работу по договорам гражданско-правового характера	-	-	×
привлеченные для работы согласно специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы (военнослужащие и отбывающие наказание в виде лишения свободы)	-	×	×

Приложение 13 АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ И СОСТАВА РАБОТНИКОВ

Все работники предприятий подразделяются на рабочих, руководителей и специалистов.

Группировка кадров по категориям облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, установление форм оплаты труда и материального стимулирования, организацию подготовки и переподготовки персонала, способствует лучшему их использованию.

Анализ структурных сдвигов в составе персонала позволяет выявить основные тенденции в распределении и перераспределении кадров, их качественном изменении.

В категории *рабочих*, в свою очередь, выделяются работники, непосредственно участвующие в производстве продукции либо способствующие его осуществлению, занятые управлением машинами, механизмами или агрегатными установками, наблюдением, управлением и регулированием автоматов, автоматических линий и автоматических приспособлений (если они оплачиваются по тарифной сетке рабочих), а также работники, занятые ремонтом, наладкой и обслуживанием оборудования, погрузочно-разгрузочными работами или оказанием производству других услуг.

Рабочие делятся по производственному признаку на основных и вспомогательных. К основным относятся рабочие, занятые осуществлением технологического процесса, а к вспомогательным — рабочие, непосредственно не участвующие в технологическом процессе, но способствующие его осуществлению.

Они подразделяются на функциональные группы:

- организационно-технологическую, подсобно-технологическую;
- поддержания в рабочем состоянии оборудования, механизмов, аппаратов;
- изготовления технологической оснастки; поддержания в рабочем состоянии зданий и сооружений;
- контрольную, транспортную и погрузочно-разгрузочную;
- осуществляющую приемку, хранение и выдачу материальных ценностей;
- группу энергоснабжения;
- обеспечения охраны труда, техники безопасности и промсанитарии;
- подготовки и совершенствования производства.

При анализе структуры рабочих кадров надо изучить количественные соотношения между отдельными группами рабочих в отчетном и плановом периодах.

Руководители составляют категорию работников, управляющих деятельностью трудовых коллективов.

Специалисты – это работники, для замещения должностей которых в соответствии с квалификационными требованиями необходимо наличие высшего или среднего специального образования. Рассмотрим показатели численности и состава работников предприятия. В соответствии с планом реструктуризации предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты. Различают численность промышленно-производственного персонала, общую, списочную и плановую численность.

Численность промышленно-производственного персонала ($Ч_{ппп}$) предприятия включает рабочих ($Ч_{рб}$), руководителей ($Ч_{рк}$), служащих ($Ч_{сл}$), специалистов ($Ч_{сп}$) и определяется по формуле

$$Ч_{ппп} = Ч_{рб} + Ч_{рк} + Ч_{сл} + Ч_{сп}.$$

Общая численность рабочих ($Ч_{общ}$) представляет собой сумму численности промышленно-производственного персонала и персонала, занятого в непромышленных хозяйствах и организациях, состоящих на балансе предприятия.

Списочная численность включает общее число всех работников предприятия (постоянных, сезонных и временных), в том числе фактически работающих, находящихся в командировках, отпусках очередных и по беременности и родам, не вышедших на работу в связи с выполнением общественных и государственных обязанностей, по болезни, с разрешения администрации, а также совершивших прогулы.

В списочную численность включаются работники, получившие учебные отпуска для сдачи экзаменов, проходящие учебу на курсах повышения квалификации, занятые изготовлением продукции на дому.

Для расчета численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности работников. Он применяется, например, при расчете средней производительности труда.

Среднесписочная численность работников за месяц ($\bar{Ч}_р$) исчисляется по формуле:

$$\bar{Ч}_p = \frac{\sum Ч_{p,i}}{Д_k},$$

где $\sum Ч_{p,i}$ — сумма списочного числа работников на каждый календарный (рабочий и нерабочий) день данного месяца;

$Д_k$ — число календарных дней в данном месяце.

Пример. В течение месяца среднесписочная численность работников составляла: с 1-го по 20-е число — 800 человек, с 22-го по 29-е число — 803, с 30-го по 31-е число — 801 человек. Определим среднесписочное число работников за месяц.

$$\bar{Ч}_p = \frac{21 \times 800 + 8 \times 803 + 2 \times 801}{31} = 800,8, \text{ или } \approx 801 \text{ человек.}$$

Списочное число работников равно сумме всех явок и неявок на работу. Поэтому среднесписочное число работников может быть определено как частное от деления суммы явок и неявок на работу за весь месяц на полное календарное число дней месяца.

Среднесписочная численность работников за квартал или за несколько месяцев определяется суммированием среднемесячной численности за каждый месяц периода и делением результата на количество месяцев в данном периоде.

Для определения списочной численности работников сначала рассчитывают минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планового задания по производству продукции (работы) за смену. Это так называемая явочная численность. Она исчисляется по участкам, цехам и операциям производственного процесса. С учетом ее и рассчитывают списочное число работников по формуле:

$$Ч_{p,c} = Ч_y \times K_c.$$

где $Ч_y$ — явочная численность работников в сутки в планируемом периоде;

K_c — коэффициент списочного состава, определяемый как отношение номинального фонда рабочего времени к фактическому числу рабочих дней в данном периоде.

Пример. Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число рабочих дней по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определим списочное число работников:

$$Ч_{p,c} = 560 \times (278 : 270) = 577 \text{ человек.}$$

Списочное число работников может быть также определено с учетом намечаемого процесса невыходов на работу по уважительным причинам по формуле:

$$Ч_{р.с} = \frac{Ч_я \times 100}{100 - \sum ПН},$$

где $\sum ПН$ – общий расчетный процент планируемых невыходов на работу по уважительным причинам.

Пример. Явочная численность рабочих цеха 300 человек, планируемые невыходы на работу по уважительным причинам – 10% от номинального фонда рабочего времени. Следовательно, списочная численность составит:

$$Ч_{р.с} = \frac{300 \times 100}{100 - 10} = 333 \text{ человека.}$$

Коэффициент численности основных рабочих $K_{о.р}$ рассчитывается по формуле:

$$K_{о.р} = 1 - \frac{Ч_{в.рб}}{Ч_{рб}},$$

где $Ч_{н.рб}$ – среднесписочная численность вспомогательных рабочих на предприятии (в цехе, на участке);

$Ч_{рб}$ – среднесписочная численность всех рабочих на предприятии (в цехе, на участке).

Пример. Если среднесписочная численность вспомогательных рабочих цеха составляет 100 человек, а среднесписочная численность всех рабочих цеха 400 человек, то коэффициент численности основных рабочих составит:

$$K_{о.р} = 1 - \frac{100}{400} = 0,75.$$

Сведения о численности работников и использовании рабочего времени применяются юридическими лицами и их обособленными подразделениями при заполнении форм федерального государственного статистического наблюдения.

В процессе реструктуризации предприятия проводится расчет численности персонала по категориям работающих в двух вариантах: при сдельной и повременной оплате труда.

Сдельная оплата труда. Расчет численности рабочих по основным видам деятельности производится с учетом трудоемкости про-

изводственной программы и баланса рабочего времени на одного рабочего по формуле:

$$Ч_{\text{род}} = (V_{\text{пл}} \times T_{\text{изд}}) / (\Phi_{\text{э}} \times K_{\text{вн}}),$$

где $Ч_{\text{род}}$ — численность рабочих по основным видам деятельности;

$V_{\text{пл}}$ — плановый объем производства изделий, шт.;

$T_{\text{изд}}$ — трудоемкость изготовления единицы изделия (нормо-час);

$\Phi_{\text{э}}$ — эффективный фонд рабочего времени (человеко-час).

$K_{\text{вн}}$ — планируемый коэффициент выполнения норм.

Расчет потребности в персонале, занятом в неосновной деятельности, производится по трудоемкости работ, нормам выработки, нормам обслуживания, нормативам численности, рабочим местам.

Расчет численности вспомогательного персонала на основе трудоемкости работ производится так же, как и рабочих по основным видам деятельности.

Различие состоит в том, что при расчете численности основных рабочих исходят из трудоемкости выпускаемой продукции, а при определении численности вспомогательных рабочих — из трудоемкости вспомогательных работ.

По нормам выработки определяется численность вспомогательных работников в том случае, если они выполняют строго регламентированные функции (например, контроль качества продукции).

По нормам обслуживания расчет численности вспомогательных рабочих производится так же, как и основных, если на выполняемые работы имеются нормы обслуживания.

По нормативам численности общее количество вспомогательных рабочих устанавливается по формуле:

$$Ч_{\text{вр}} = Н_{\text{ч}} \times V_{\text{р}};$$

$$Н_{\text{ч}} = \frac{V_{\text{р}}}{Н_0} \text{ или } Н_{\text{ч}} = \frac{V_{\text{р}} \times T}{\Phi},$$

где $Н_{\text{ч}}$ — норматив численности;

$V_{\text{р}}$ — объем работы;

T — норма времени обслуживания для соответствующего периода;

Φ — фонд рабочего времени.

По рабочим местам численность вспомогательных рабочих определяется в тех случаях, когда объемы работ не могут быть установлены другим методом. Например, крановщики, стропальщики, буль-

дозеристы, шофера и т. п. определяются по рабочим местам по формуле:

$$Ч_{вр} = М \times С \times К,$$

где М — число рабочих мест;

С — число смен;

К — коэффициент приведения явочной численности к списочной.

Повременная оплата труда. Численность рабочих по основным видам деятельности определяется исходя из трудоемкости повременных работ:

$$Ч_{пол} = \frac{T_{п}}{\Phi_3},$$

где $T_{п}$ — трудоемкость программы производства, нормо-ч;

Φ_3 — расчетный фонд рабочего времени, человеко-ч.

Численность вспомогательных рабочих повременщиков рассчитывают по рабочим местам и нормам обслуживания.

В целом факторы, влияющие на численность работников, могут быть сгруппированы по следующим укрупненным направлениям.

1. *Изменение объема производства:* экономия труда за счет условно-постоянной численности работников; дополнительная численность работников или их высвобождение в связи со структурными сдвигами в производственной программе.

2. *Совершенствование технической базы:* изменение уровня механизации и автоматизации производственных процессов, а также технической оснащенности на базе действующего или модернизированного оборудования.

3. *Совершенствование технологической базы производства,* в том числе внедрение необходимых технологий и технологических процессов.

4. *Совершенствование организационной базы производства и труда,* в том числе изменение уровня специализации производства и кооперирования.

5. *Внедрение новых форм и методов стимулирования труда.*

6. *Улучшение использования технической базы производства,* в том числе сокращение простоев из-за неисправности оборудования и внеплановых ремонтов.

7. *Улучшение использования технологической базы производства,* в том числе сокращение затрат рабочего времени, обусловленных исправлением технологического брака.

8. *Совершенствование организации производства*, в том числе сокращение простоев; повышение уровня ритмичности производства, рационализация режима занятости работников.

9. *Совершенствование нормирования труда*, в том числе пересмотр норм и сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, связанных с недостаточным уровнем организации труда.

10. *Совершенствование организации труда*, в том числе внедрение научных форм организации труда, необходимых приемов и методов труда, многостаночного обслуживания и совмещения профессий; сокращение непроизводительных потерь рабочего времени по вине работника.

11. *Обеспечение необходимой профессиональной и квалификационной структуры персонала*, организация внутризаводского перераспределения (расстановки) работников и др.

Приложение 14 АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ

Движение кадров — это изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника. В целях его изучения выделяются конкретные виды движения: профессиональное, квалификационное, связанное с расширением функций работников (совмещение профессий, многостаночное обслуживание и т. п.).

Поскольку все виды движения кадров тесно взаимосвязаны, их разделение носит условный характер. Но оно облегчает анализ, помогает совершенствовать механизм регулирования процессов движения кадров.

Профессиональное движение — переход к другой специальности в пределах прежней профессии или овладение новой профессией. Этот переход может быть вызван изменениями в технике и технологии производства, совершенствованием структуры, организации и управления, а также личными интересами человека. Перемена профессии бывает связана с получением работником специального среднего или высшего образования. Оценка уровня профессионального движения кадров — важный момент анализа использования кадров на предприятии.

Квалификационное движение связано с изменением квалификации (разряда) работника. При этом характер выполняемых производственных обязанностей может оставаться прежним, но меняется качественный уровень их выполнения и сложность трудовых функций.

Расширение функций работника — один из видов движения кадров, обусловленный профессиональным ростом работников и со знанием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности. Расширение функций включает в себя совмещение профессий, многостаночное обслуживание, выполнение обязанностей инструкторов производственного обучения и т. п.

Изучение движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Изменение численности работников предприятия за конкретный период в статистике принято называть *оборотом кадров*.

Показателем абсолютного размера оборота кадров по приему или увольнению является количество принятых или уволенных за отчетный период.

Интенсивность оборота характеризуется коэффициентом оборота по приему (отношение числа принятых за год к среднесписочному числу рабочих за год) и коэффициентом оборота по выбытию (отношение числа выбывших за год к среднесписочному числу рабочих за год).

Исходной информацией для расчета коэффициентов служат формы годовой отчетности, где приводятся данные о выбытии и приеме рабочих и специалистов. Используя данные этих форм, определим ряд коэффициентов, связанных с движением кадров.

Коэффициент выбытия кадров (K_d) определяется отношением числа работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период (в процентах):

$$K_d = \frac{Ч_v}{\bar{Ч}_p} \times 100.$$

Пример. Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за тот же период уволилось 200 человек. Коэффициент выбытия кадров в этом случае составит:

$$K_d = \frac{200}{1000} \times 100 = 20\%.$$

Коэффициент приема кадров ($K_{пк}$) исчисляются как отношение числа работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период (в процентах) по формуле:

$$K_{пк} = \frac{Ч_п}{\bar{Ч}_p} \times 100.$$

Пример. Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за этот же период принято на работу 150 человек. Коэффициент приема кадров равен:

$$K_{пк} = \frac{150}{1000} \times 100 = 15\%.$$

Коэффициент текучести кадров (K_t) устанавливается делением числа работников предприятия (цеха), выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью, на среднесписочное число работников за тот же период. Коэффициент рассчитывается по формуле (в процентах):

$$K_t = \frac{Ч_в}{Ч_{ср}} \times 100.$$

Пример. За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 человек. Определим коэффициент текучести кадров:

$$K_t = \frac{200}{2000} \times 100 = 10\%.$$

Аналитические и плановые коэффициенты, характеризующие движение работников (в том числе рабочих), требуется рассчитывать для проведения эффективной кадровой политики на предприятии.

В ходе реструктуризации усилился процесс высвобождения кадров. Необходимо в любом случае проанализировать этот процесс, чтобы своевременно принять меры по переподготовке и трудоустройству высвобождаемых работников.

Используя данные о намечаемом повышении технического уровня рабочих мест, можно определить, сколько мало- и неквалифицированных рабочих необходимо переподготовить и перевести в квалифицированные, а сколько использовать на других участках производства.

Приложение 15

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Затраты рабочего времени на производство продукции служат мерой труда. Сокращение потерь рабочего времени непосредственно влияет на рост эффективности работы.

В процессе анализа важно установить все виды потерь рабочего времени: непроизводительные затраты, простои, невыходы на работу, дополнительные отпуска по личным причинам с разрешения администрации и др.

Непроизводительные затраты рабочего времени могут быть связаны с выполнением работ, не соответствующих функциям данного работника, с исправлением брака, устранением неисправности инструмента или оборудования.

Простои рабочих вызываются как организационно-техническими причинами (неподготовленность фронта работ, отсутствие материалов, инструмента, неисправность машин), так и нарушениями трудовой дисциплины (уход с рабочего места по неуважительным причинам, опоздание или преждевременный уход с работы).

Невыходы на работу устанавливаются на основе данных табельного учета и сопоставляются со статистической отчетностью предприятия (организации). Сведения о дополнительных отпусках по личным причинам с разрешения администрации фиксируются в отделе кадров. Следует учесть, что дополнительные отпуска иногда предоставляются рабочим в периоды простоев из-за низкой организации производства.

Потери рабочего времени рассчитываются как в целом, так и на одного рабочего. Величина потерь на одного рабочего определяется как частное от деления общего объема потерь (в человеко-днях) на среднесписочную численность рабочих соответствующего периода.

Наряду с потерями рабочего времени анализируются неявки на работу по болезни. При этом сопоставляются планируемые и фактические потери рабочего времени вследствие болезни.

В совокупности по всем выходам на работу определяется коэффициент сменности.

Например, если в первую смену было отработано за месяц на предприятии 18 200 чел.-дн., во вторую смену — 4800 чел.-дн., в третью смену — 2800 чел.-дн., то коэффициент сменности будет равен примерно 1,4 смены.

Отношение коэффициента сменности к количеству смен работы предприятия характеризует использование сменного режима и равномерность распределения рабочих по сменам.

В данном примере коэффициент использования сменного режима будет равен 0,46 (1,4 : 3), или 46%, т. е. сменный режим был использован на 46%.

Чем больше отклоняется коэффициент сменности от установленного режимом количества смен, тем менее рационально используется рабочее время.

Норма времени — это затраты времени на единицу продукции, на одно изделие, операцию, производимые одним рабочим или группой работников. Норма времени (t_n) устанавливается в человеко-часах или человеко-минутах.

В состав нормы времени на единицу продукции (работы) включаются следующие элементы затрат: основное время ($t_{ос}$), вспомогательное время (t_v), время обслуживания рабочего места ($t_{об}$), подготовительно-заключительное время ($t_{пз}$), время на отдых и личные надобности ($t_{от}$), время неустраняемых перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства ($t_{пт}$).

Отсюда норма времени определяется сложением указанных элементов затрат:

$$t_n = t_{ос} + t_v + t_{об} + t_{пз} + t_{от} + t_{пт}$$

Пример. В ходе хронометража установлены затраты времени одного рабочего на выполнение операции «нарезание резьбы». При этом получены следующие данные: $t_{ос} = 20$ мин., $t_v = 10$ мин., $t_{об} = 8$ мин., $t_{пз} = 3$ мин. В соответствии с нормативами $t_{от} = 2$ мин., $t_{пт} = 4$ мин.

При данных условиях определим норму времени:

$$t_n = 20 + 10 + 8 + 3 + 2 + 4 = 47 \text{ мин.}$$

Норма выработки (T_n) — это величина, обратно пропорциональная норме времени, определяющая количество продукции, произведенной за единицу времени. Она рассчитывается в натуральных единицах по формуле:

$$T_n = \frac{\Phi_c \times Ч_{рб}}{H_v},$$

где Φ_c — продолжительность времени, на которое предусматривается установить норму выработки (час, смена, декада, месяц);

$Ч_{рб}$ — количество рабочих, участвующих в выполнении единицы работы (продукции, операции);

$Н_v$ — норма времени на выполнение единицы работы (продукции, операции), чел.-ч (чел.-мин.).

Пример. Если норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 ч, тогда норма выработки за смену (продолжительностью 8,2 ч) на сборочном участке для бригады из 10 рабочих составит:

$$T_n = \frac{8,2 \times 10}{0,2} = 410 \text{ изделий в смену.}$$

Основные задачи анализа нормирования труда на предприятии — определение степени охвата работ нормированием труда, качества применяемых норм, уровня их выполнения, контроль за организацией работы по совершенствованию нормирования труда, за использованием нормативных материалов по труду, оценка эффективности участия рабочих в улучшении нормирования труда на предприятии.

Степень охвата нормированием всех категорий работающих устанавливается в целом по предприятию, цехам, службам, по основным и вспомогательным работам (рабочим), в том числе по ведущим профессиям. Особо выделяются научно обоснованные и опытно-статистические нормы на работах, оплачиваемых сдельно и повременно.

Оценка состояния нормирования труда рабочих-сдельщиков проводится по цехам основного и вспомогательного производств. Однородные вспомогательные работы объединяют в группы и по каждой из них рассчитывают долю нормируемых работ.

Уровень охвата работ и работников нормированием труда ($K_{о.н}$) можно определить на основе численности работников по формуле:

$$K_{о.н} = Ч_{р.н} / Ч_{р.о},$$

где $Ч_{р.н}$ — численность работников, труд которых нормируется;

$Ч_{р.о}$ — общая численность работников данной группы или категории.

Удельный вес использования научно обоснованных норм определяется в динамике по годам. При этом рассчитываются численность рабочих, работающих по тем или другим нормам, и трудоемкость работ, выполняемых по научно обоснованным и опытно-статистическим нормам.

Долю научно обоснованных норм ($D_{н.о}$) можно определить по формулам:

$$D_{н.о} = \frac{Ч_{н.о}}{Ч_{р.о}} \times 100; D_{н.н} = \frac{К_{н.о}}{К_{о.н}} \times 100,$$

где $Ч_{н.о}$ – численность рабочих, полностью работающих по научно обоснованным нормам;

$Ч_{р.о}$ – общая численность рабочих, труд которых нормируется;

$К_{н.о}$ – количество научно обоснованных норм;

$К_{о.н}$ – общее количество норм (на участке, в цехе по видам работ).

При анализе надо сопоставить показатели, рассчитанные по численности рабочих и по трудоемкости работ. Отношение числа рабочих-сдельщиков, работающих по научно обоснованным нормам, к средней численности всех рабочих-сдельщиков наиболее точно отражает долю научно обоснованных норм труда, используемых в цехе или на предприятии.

Выполнение норм выработки рабочими-сдельщиками анализируется за год по основным и вспомогательным рабочим и по отдельным ведущим профессиям.

При этом важно определить: уровень выполнения норм выработки (в процентах) в целом, по основным и вспомогательным цехам, основным и вспомогательным рабочим; распределение рабочих-сдельщиков по степени выполнения норм; удельный вес рабочих, не выполняющих нормы; удельный вес молодых рабочих, которым установлены пониженные нормы выработки.

Вместе с тем необходимо установить причины высокого перевыполнения норм (более 130%) и невыполнения норм (ниже 100%), применения повышенных (до 20%) расценок при работе по научно обоснованным нормам, рассчитанных на основе отраслевых и межотраслевых нормативов трудовых затрат.

Отдельно выделяется количество рабочих, перешедших на многоэтапное обслуживание или на работу по нормам, превышающим отраслевые и межотраслевые.

Уровень выполнения норм труда рабочими-сдельщиками может быть определен на основе норм выработки (при учете продукции в натуральных единицах – тоннах, метрах, штуках).

Уровень выполнения норм выработки ($У_v$) можно рассчитать по формуле:

$$У_v = \frac{В_ф}{В_n} \times 100,$$

где $В_ф$ и $В_n$ – фактическое и нормированное количество продукции, производимой рабочим в единицу времени.

Пример. Норма выработки для одного рабочего на сборочном участке – 100 изделий за смену. Фактически рабочий за смену собрал 120 изделий. Следовательно, уровень выполнения нормы выработки будет:

$$Y_v = \frac{120}{100} \times 100 = 120\%.$$

Уровень выполнения норм времени (Y_t) определяется в процентах путем деления времени, предусмотренного на производство продукции по установленным нормам (t_n), на фактически затраченное время (t_ϕ):

$$Y_t = \frac{t_n}{t_\phi} \times 100,$$

Пример. Норма времени на выполнение операции «Нарезание резьбы» – 47 мин., а фактически рабочим затрачено на выполнение операции 45 мин. Уровень выполнения нормы времени составляет:

$$Y_t = \frac{47}{45} \times 100 = 104,4\%.$$

При анализе состояния нормирования труда рабочих-повременщиков определяют:

- перечень профессий рабочих и виды работ, по которым выдаются нормированные задания;
- численность и удельный вес рабочих-повременщиков, работающих по нормированным заданиям, нормам обслуживания, в том числе рассчитанным на основе отраслевых и межотраслевых нормативов по труду в основном и вспомогательном производствах;
- численность работающих по нормам обслуживания, превышающим отраслевые и межотраслевые нормативы;
- объем, фактическое время выполнения, процент выполнения нормированного задания, качество выполняемых работ;
- численность рабочих, совмещающих профессии (абсолютное высвобождение численности);
- характер и виды ненормированных работ, выполняемых вспомогательными рабочими-повременщиками.

Состояние нормирования труда рабочих-повременщиков изучается по основным и вспомогательным рабочим, по цехам и предприятию в целом, а также по функциям обслуживания производства (транспортные, ремонтные, погрузочно-разгрузочные, складские работы и т. д.).

Анализ нормирования труда специалистов имеет целью:

- выявить использование отраслевых нормативов численности специалистов и служащих, типовых штатов, норм времени на выполнение конструкторских, чертежных, делопроизводственных и других работ;
- определить удельный вес работников, работающих по нормативам, и фактическое выполнение норм;
- установить соответствие численности специалистов утвержденным нормативам по функциям управления.

Если выявлены отклонения фактической численности от нормативной, надо провести анализ причин отклонения.

Далее проверяются соответствие действующей структуры аппарата управления антикризисной программе действий, наличие и применение должностных инструкций и других нормативных материалов, регулирующих трудовую деятельность.

Для оценки организации работы по совершенствованию нормирования труда на предприятии следует изучить обеспеченность кадрами нормировщиков, динамику их профессионально-квалификационного состава, формы и методы работы по нормированию труда.

Состояние нормирования труда характеризуется и динамикой объема нормируемых работ, числом пересмотренных норм труда и повышением удельного веса научно обоснованных норм труда. Пересмотр норм должен осуществляться в соответствии с календарным планом.

Важно установить взаимосвязь этого плана с организационно-техническими мероприятиями и с заданием по снижению трудоемкости изделий, а затем проверить его фактическое выполнение.

При анализе динамики удельного веса пересмотренных норм важно проследить, как увеличивается доля научно обоснованных норм труда, проверяются также степень обеспечения выполнения задания по снижению трудоемкости, уровень выполнения норм после их пересмотра. Необходимо установить условное высвобождение численности рабочих в результате пересмотра норм и снижения трудоемкости. Наряду с этим рассчитывается прирост производительности труда за счет условного высвобождения работников.

Прирост производительности труда ($\Delta ПТ$) рассчитывается по формуле:

$$\Delta ПТ = \frac{Ч_{у.в}}{Ч_p - Ч_{у.в}} \times 100,$$

где $Ч_{у.в}$ — число условно высвобожденных работников в результате пересмотра норм, чел.;

$Ч_p$ — расчетная численность персонала, чел.

Приложение 16 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Производительность труда определяется объемом продукции (работы), произведенной работником в единицу времени. Объем продукции может быть рассчитан по валовой, товарной, чистой, условно чистой продукции и другим показателям. Отработанное время исчисляется в человеко-часах, человеко-днях, в среднесписочной численности работников.

Делением объема продукции на число отработанных рабочими человеко-часов или человеко-дней определяется показатель часовой или дневной производительности труда.

Делением же объема продукции, выпущенной за месяц, квартал, год, на соответствующую среднесписочную численность работников промышленно-производственного персонала получаем месячную, квартальную, годовую производительность труда.

Таким образом, уровень производительности труда (ПТ) оценивается путем деления объема продукции (ОП) на единицу отработанного времени (Т) или численность работников (Р):

$$\text{ПТ} = \text{ОП}/\text{Т};$$

$$\text{ПТ} = \text{ОП}/\text{Р}.$$

Изменение уровня производительности труда (его динамика) определяется как отношение уровня производительности труда за отчетный период к базовому или плановому. Этот показатель характеризует процент ее роста или снижения в отчетном периоде.

Сравнением планового и базового уровней производительности труда исчисляется предусмотренный планом процент ее роста, а сравнением фактического и базового уровней – процент отклонения производительности труда от уровня прошлого года.

Различают три метода измерения производительности труда:

- натуральный;
- стоимостный;
- трудовой.

Натуральный метод измерения производительности труда состоит в том, что производительность труда (или выработка) определяется путем деления количества произведенной продукции в физических мерах (штуках, тоннах, метрах и т. д.) на число работников или

количество затраченного рабочего времени. Расчет выполняется по формуле:

$$ПТ = ОП/Т;$$

$$ПТ = ОП/Р.$$

где ПТ – выработка в натуральном выражении;

ОП – объем произведенной продукции в физических мерах.

Пример. Металлургический комбинат за год произвел 50 тыс. т проката, а среднесписочная численность работников комбината за год составила 2000 человек. Следовательно, производительность труда равна:

$$ПТ = 50000 : 2000 = 25 \text{ т.}$$

Натуральный метод измерения производительности труда полезен при анализе производства, особенно выработки на рабочих местах и по отдельным видам продукции.

Однако с помощью натуральных показателей измерять уровень и динамику производительности труда можно лишь по видам продукции (работ) без учета качества и незавершенного производства.

Таким методом нельзя определить весь объем произведенной продукции, а следовательно, и производительность труда в расчете на одного работника.

Стоимостный (денежный) метод определения производительности труда заключается в том, что выработка продукции определяется путем деления объема валовой продукции в неизменных оптовых ценах предприятия на число работников или количество затраченного рабочего времени.

Пример. Предприятие за год произвело изделий А на 2 млн руб., изделий Б на 1,5 млн руб. и изделий В на 1 млн руб. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1000 человек. Определим среднегодовую выработку продукции на одного работника:

$$ПТ = \frac{2\,000\,000 + 1\,500\,000 + 1\,000\,000}{1000} = 4500 \text{ руб.}$$

Стоимостный метод измерения производительности труда позволяет вести учет разнородной продукции, дифференцировать цены в зависимости от ее качества. Вместе с тем этот метод не свободен от недостатков. Во-первых, при изменении номенклатуры изделий, стоимости сырья и материалов, удельного веса кооперации выработка

по валовой продукции искажает динамику производительности труда. Во-вторых, существует возможность сокрытия действительных затрат труда путем манипулирования ценами или развития теневого сектора.

В стоимостном выражении производительность труда может быть исчислена по валовой, товарной, чистой (нормативной), условно чистой продукции.

Трудовой метод измерения роста производительности труда основывается на сравнении рабочего времени, затраченного на производство данного объема продукции в отчетном и базисном периоде.

Этот метод позволяет вести учет затрат на производство единицы продукции не только на отдельном рабочем месте, в бригаде, но и в масштабах предприятия, отрасли и т. д.

При этом объем производства измеряется в нормированном рабочем времени, а производительность труда определяется путем деления объема выполненной работы в нормо-часах на среднесписочную численность рабочих.

Пример. Предприятие за год произвело 5 тыс. единиц изделия А и 10 тыс. единиц изделия Б. Полная трудоемкость изделия А в отчетном году составила 10 нормо-час., изделия Б — 6 нормо-час. Среднесписочная численность работников предприятия за год была равна 500 чел. Рассчитаем производительность труда одного работника:

$$\text{ПТ} = \frac{5000 \times 10 + 10\,000 \times 6}{500} = 220 \text{ нормо-час.}$$

Существенным недостатком трудового метода является сложность учета затрат рабочего времени.

Наряду с производительностью труда важным показателем выступает трудоемкость продукции — затраты рабочего времени на производство единицы продукции одним рабочим или группой работников. Снижение трудоемкости продукции тесно взаимосвязано с производительностью труда, что видно из следующих формул:

$$\Delta\text{ПТ} = \frac{T_c}{100 - T_c} \times 100; \quad T_c = \frac{\Delta\text{ПТ}}{100 + \Delta\text{ПТ}} \times 100,$$

где $\Delta\text{ПТ}$ — прирост производительности труда к базовому уровню, %;

T_c — снижение трудоемкости продукции по сравнению с базовым уровнем, %.

Пример. На предприятии снижение трудоемкости продукции по сравнению с базовым уровнем составило 25%.

$$\Delta ПТ = \frac{25}{100 - 25} \times 100 = 33,33\%,$$

т. е. производительность труда увеличилась на 33,33%.

Рост производительности труда по сравнению с базовым уровнем составил 25%.

$$Т_c = \frac{25}{100 + 25} \times 100 = 20\%,$$

т. е. трудоемкость продукции снизилась на 20%.

Различают следующие виды трудоемкости: технологическую, трудоемкость обслуживания производства, производственную, управления производством и полную.

Технологическая трудоемкость (T_T) представляет собой сумму затрат труда всех основных рабочих-сдельщиков и повременщиков. Она определяется по формуле:

$$T_T = T_{Тс} + T_{Тп},$$

где T_T — затраты труда основных рабочих-сдельщиков;

$T_{Тп}$ — затраты труда основных рабочих-повременщиков.

Пример. Затраты труда основных рабочих-сдельщиков на производство продукции на предприятии за год составили 150 000 чел.-ч, основных рабочих-повременщиков — 50 000 чел.-ч.

$$T_T = 150\,000 + 50\,000 = 200\,000 \text{ чел.-ч.}$$

Трудоемкость обслуживания производства (T_o) представляет собой сумму затрат труда вспомогательных рабочих основных цехов и всех вспомогательных участков и служб, занятых обслуживанием производства.

Пример. За год затраты труда вспомогательных рабочих основных цехов составили 50 000 чел.-ч, а затраты труда рабочих вспомогательных участков и служб, занятых обслуживанием производства, — 75 000 чел.-ч.

$$T_o = 50\,000 + 75\,000 = 125\,000 \text{ чел.-ч.}$$

Производственная трудоемкость ($T_{пр}$) — это затраты труда всех рабочих основных и вспомогательных цехов. Она рассчитывается по формуле:

$$T_{пр} = T_T + T_o.$$

Пример. Технологическая трудоемкость составила 200 000 чел.-ч, трудоемкость обслуживания производства — 125 000 чел.-ч. Следовательно:

$$T_{\text{пр}} = 200\,000 + 125\,000 = 325\,000 \text{ чел.-ч.}$$

Трудоемкость управления производством (T_y) отражает затраты труда руководителей и специалистов.

Полная трудоемкость (T) представляет собой сумму затрат труда всех категорий персонала и определяется по формуле:

$$T = T_{\text{пр}} + T_y.$$

Трудоемкость бывает нормированная, фактическая и плановая и определяется на единицу продукции (деталь, изделие и т. д.). По месту приложения труда различают трудоемкость заводскую, цеховую, участковую и трудоемкость рабочего места.

В экономическом анализе часто используют такие показатели, как индекс затрат рабочего времени (трудоемкости) и индекс производительности труда.

Индекс затрат рабочего времени ($I_{\text{вр}}$) отражает снижение затрат рабочего времени (трудоемкости) на единицу продукции и рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{вр}} = \frac{\sum q_1 \times t_1}{\sum q_1 \times t_0},$$

где $\sum q_1$ — объем продукции, произведенной в отчетном периоде в соответствующих единицах измерения;

t_0 и t_1 — затраты рабочего времени на единицу продукции соответственно в базовом и отчетном периодах.

Пример. В базовом периоде трудоемкость изделия А составляла 15 нормо-ч, в отчетном — 10 нормо-ч; трудоемкость изделия Б в базовом периоде — 5 нормо-ч, в отчетном периоде 3 нормо-ч.

Выпуск продукции в отчетном году составил: по изделию А 10 тыс. единиц, по изделию Б 15 тыс. единиц. Индекс затрат рабочего времени будет равен:

$$I_{\text{вр}} = \frac{10\,000 \times 10 + 15\,000 \times 3}{10\,000 \times 15 + 15\,000 \times 5} = 0,644.$$

Индекс производительности труда ($I_{\text{пт}}$) — это величина, обратная индексу затрат рабочего времени, рассчитываемая по формуле:

$$I_{\text{пт}} = \frac{\sum q_1 \times t_0}{\sum q_1 \times t_1},$$

где $\sum q_1$ – объем продукции, произведенной в отчетном периоде в соответствующих единицах измерения.

t_0 и t_1 – затраты рабочего времени на единицу продукции соответственно в базовом и отчетном периодах на единицу продукции.

Пример. Пользуясь данными предыдущего примера, рассчитаем индекс производительности труда:

$$I_{\text{пт(А)}} = \frac{10\,000 \times 15}{10\,000 \times 10} = 1,5;$$

$$I_{\text{пт(Б)}} = \frac{10\,000 \times 5}{10\,000 \times 3} = 1,66;$$

$$I_{\text{пт}} = \frac{10\,000 \times 15 + 15\,000 \times 5}{10\,000 \times 10 + 15\,000 \times 3} = 1,551.$$

Для определения изменения производительности труда широко применяется индекс, основанный на сопоставлении выработки продукции на одного работника в отчетном и базовом периодах, в денежном выражении в сопоставимых ценах:

$$I_{\text{пт}} = \frac{\sum q_1 \times \text{Ц}}{\sum P_1} : \frac{\sum q_0 \times \text{Ц}}{\sum P_0} \quad \text{или} \quad I_{\text{пт}} = \frac{B_1}{B_0},$$

где q_0 и q_1 – объем продукции в натуральном выражении соответственно в базовом и отчетном периодах;

Ц – сопоставимая цена (норматив чисток продукции) на единицу продукции;

P_0 и P_1 – среднесписочная численность работников в базовом и отчетном периодах;

B_0 и B_1 – выработка товарной (валовой) продукции в сопоставимых ценах предприятия на одного работника промышленно-производственного персонала (или рабочего) соответственно в базовом и отчетном периодах.

Пример. В отчетном периоде на предприятии произведено: изделий А – 10 тыс. единиц (в базовом периоде – 9 тыс. единиц), изделий Б – 5 тыс. единиц (в базовом периоде – 4 тыс. единиц). Стоимость единицы изделия А – 5 руб., изделия Б – 10 руб. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде – 1000 че-

людей, в базовом – 1100 человек. Определим индекс производительности труда:

$$I_{\text{пт}} = \frac{10\,000 \times 5 + 5000 \times 10}{1000} : \frac{9000 \times 5 + 4000 \times 10}{1100} = 1,29.$$

Пользуясь приведенными примерами аналитических расчетов по индексному методу, рабочие могут на основе соответствующих данных по своему предприятию, цеху, участку и хозрасчетной бригаде выполнить такие же расчеты и, сравнив полученные результаты с показателями других аналогичных подразделений, выявить еще не использованные резервы роста производительности труда.

Анализ влияния трудоемкости и затрат рабочего времени на рост производительности труда позволяет установить эффективность мероприятий по реструктуризации.

Приложение 17 ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Количественные и качественные характеристики труда руководителей и специалистов используются для планирования и оценки их деятельности за какой-либо период времени (год, месяц), при выполнении установленного объема работы или какой-либо задачи (например, бухгалтером, преподавателем). Показатели результатов труда руководителей и специалистов должны быть легкими в расчетах, понятными и доступными для сотрудников, надежными и точно характеризующими итоги трудовой деятельности. В качестве показателей

Должности	Перечень показателей результатов труда
Руководитель организации	Прибыль. Рост прибыли. Оборот капитала. Доля на рынке
Начальники производств, цехов, мастера	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре. Динамика объема производства. Динамика производительности труда. Снижение издержек производства. Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес бракованных изделий и их динамика. Величина простоев. Потери от простоев. Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль. Оборачиваемость оборотных средств. Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Начальник подразделения по управлению персоналом	Коэффициент текучести кадров и его динамика. Количество вакантных мест. Количество претендентов на одно вакантное место. Показатели по обучению и повышению квалификации персонала. Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)

результатов труда руководителей и специалистов могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т. п.), так и качественные характеристики — «отлично», «хорошо», «плохо», «выше среднего»; рейтинги; оценки «+» или «-». Естественно, что количественные показатели предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности по отношению к сотруднику. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные показатели для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться более субъективными, качественными характеристиками. При выборе показателей результатов труда руководителей и специалистов следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т. п.); во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются показатели, так как они будут дифференцированными в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделения (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т. п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т. п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. В таблице приведен примерный перечень количественных показателей результатов труда по некоторым должностям руководителей.

Приложение 18 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Заработная плата характеризуется следующими показателями:

- фондом заработной платы;
- фондом материального поощрения;
- средней заработной платой (по предприятию и по категориям работающих) и др.

Сравнение отчетного и планового фондов позволяет выявить отклонения, допущенные в использовании средств на заработную плату.

Экономия (–) или перерасход (+) фонда заработной платы ($\mathcal{E}_{\text{фз}}$) можно определить по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{фз}} = \Phi\mathcal{Z}_{\text{отч}} - \Phi\mathcal{Z}_{\text{пл}}$$

где $\Phi\mathcal{Z}_{\text{отч}}$ и $\Phi\mathcal{Z}_{\text{пл}}$ – соответственно отчетный и плановый фонды заработной платы.

Следующий этап анализа – изучение расходования фонда заработной платы по категориям работающих.

Исследуя соотношение численности и фонда заработной платы по отдельным категориям промышленно-производственного персонала в плановом и отчетном периодах, можно оценить правильность расстановки работников и использования фонда заработной платы по каждой категории работающих.

Ответ на вопрос, почему именно так расходовался в отчетном периоде фонд заработной платы по каждой категории работающих и какие факторы повлияли на изменение средней заработной платы, можно получить, изучив структуру фонда заработной платы работников по составляющим ее элементам.

Анализ проводят путем сопоставления отчетных и плановых затрат по элементам структуры фонда заработной платы. При этом выявляются отклонения фактических затрат от плановых и устанавливаются причины их возникновения.

Сущность поэлементного анализа заключается в разложении средней заработной платы на составляющие ее элементы (тариф, сдельный приработок, премии, доплаты), по которым определяют отклонения от уровня достигнутого в предыдущем периоде и устанавливают их причины.

При анализе расходования средств фонда материального поощрения фактически произведенные расходы надо сравнить с утвержденной сметой по статьям затрат, проверить их соответствие целевому назначе-

нию, а также сопоставить с расходами предыдущего периода. Важным моментом анализа является оценка показателей премирования.

Изучение текущего премирования ведется по двум направлениям: за основные результаты хозяйственной деятельности и за выполнение отдельных, наиболее важных показателей работы.

Результаты анализа премирования должны учитываться при составлении плановой сметы использования фондов на следующий год.

Уровень оплаты труда работников предприятия характеризуется их средней заработной платой. Средняя заработная плата ($ЗП_{\text{ср}}$) определяется по формуле:

$$ЗП_{\text{ср}} = \frac{\Phi ЗП + \Phi МП}{Ч_{\text{ппп}}},$$

где $\Phi ЗП$ — фонд заработной платы работников;

$\Phi МП$ — фонд материального поощрения без выплат по оказанию единовременной материальной помощи.

$Ч_{\text{ппп}}$ — численность промышленно-производственного персонала.

Анализ динамики средней заработной платы проводят раздельно по заработной плате, начисляемой из ее фонда и фонда материального поощрения, и самостоятельно по заработной плате, начисляемой только из ее фонда.

Динамику средней заработной платы определяют как отношение уровня средней заработной платы за данный период к ее уровню за предыдущий (базисный) период.

В условиях массовых невыплат заработной платы при анализе важное значение приобретает оценка сроков и причин задержки выплаты заработной платы. Наряду с этим оценивается и доля заработной платы, выплачиваемой в натуральной форме.

В целом комплексный анализ всех трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия, его структурных подразделений и разработать мероприятия по реструктуризации и антикризисному управлению трудом.

Приложение 19 ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Повышение уровня использования рабочих кадров в результате совершенствования нормирования труда можно оценивать экстенсивно интенсивно. В первом случае целесообразно использовать такой показатель, как доля рабочих, занятых ненормированными работами ($K_{рн}$):

$$K_{рн} = \frac{Ч_{рн}}{Ч},$$

где $Ч_{рн}$ – численность рабочих, занятых на нормированных работах;
 $Ч$ – общая численность рассматриваемых рабочих.

Во втором случае используются следующие показатели:

$$K_{тон} = \frac{Ч_{тон}}{Ч_{рн}}; K_{тон} = \frac{T_{тон}}{T}; K_{тон} = \frac{N_{тон}}{N},$$

где $K_{тон}$ – коэффициент охвата рабочих технически обоснованными нормами;

$Ч_{тон}$ – численность рабочих, занятых на работах с технически обоснованными нормами;

$Ч_{рн}$ – численность рабочих, занятых на нормированных работах;

$T_{тон}$ – трудоемкость работ, охваченных технически обоснованными нормами;

T – общая трудоемкость производимых работ;

$N_{тон}$ – общее число технически обоснованных норм;

N – общее число действующих норм.

При оценке влияния условий труда на улучшение использования рабочих кадров необходимо учитывать, что оно является важнейшим трудовым параметром производственной деятельности. В процессе работы человек испытывает не только умственное и физическое напряжение от выполнения собственно трудовых процессов, но и явственно ощущает влияние окружающей среды и таких отдельных ее компонентов, как освещенность, затемненность, запыленность воздуха, шум, вибрация, излучение, температура и т. п. Причем зачастую это влияние сказывается на результатах труда рабочего и сохранении его трудоспособности.

Для оценки этого показателя необходимо сравнить фактическое состояние с установленными санитарно-гигиеническими нормами. Соответствующие расчеты производятся по следующим формулам:

$$K_y = \frac{P - P_0}{P} \quad \text{или} \quad K_y = \frac{Y_{\phi}}{Y_n},$$

где K_y — коэффициент условий труда (рассчитывается дифференцированно по параметрам условий труда: температура, освещение, влажность и т. д.);

P — общее число рабочих мест или рабочих;

P_0 — число рабочих мест или рабочих, где условия труда не соответствуют действующим нормативам;

Y_n — соответствующий норматив условий труда;

Y_{ϕ} — фактическое состояние условий труда.

Общий коэффициент рассчитывается как среднее арифметическое частных коэффициентов.

Повышение уровня использования рабочих кадров за счет улучшения состояния трудовой дисциплины (K_d) определяется по формуле:

$$K_d = \frac{B_{пл} - П_d}{B_{пл}} \quad \text{или} \quad K_d = \frac{Ч_{пл} - Ч_d}{Ч_{пл}},$$

где $B_{пл}$ — суммарный плановый баланс рабочего времени;

$П_d$ — потери времени в человеко-днях, связанные с нарушениями трудовой дисциплины;

$Ч_{пл}$ — плановая численность рабочих или работающих;

$Ч_d$ — число рабочих или работающих, нарушивших трудовую дисциплину.

Степень использования фонда рабочего времени ($K_{рв}$) предлагается рассчитывать по формуле:

$$K_{рв} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{пр.i}}{\sum_{i=1}^n \Phi_{пл.i}},$$

где n — рассматриваемое число работников;

$t_{пр.i}$ — производительно затраченное время;

$\Phi_{пл}$ — плановый фонд рабочего времени.

Степень использования квалификационной составляющей труда ($K_{кв}$) определяется по формуле:

$$K_{\text{кв}} = \frac{\sum_{i=1}^n (t_{\text{н.кв.}i} H_{\text{н.кв.}i})}{\sum_{i=1}^n (t_{\text{кв.}i} H_{\text{кв.}i})},$$

где $t_{\text{кв.}i}$ — время, затраченное на выполнение работ в соответствии с квалификацией работника (или выше);

$t_{\text{н.кв.}i}$ — время, затраченное на выполнение работ по своей сложности ниже квалификации работника;

$H_{\text{кв.}i}$ и $H_{\text{н.кв.}i}$ — тарифные ставки на выполнение соответствующих работ.

Коэффициент интенсивность труда ($K_{\text{ин}}$) рассчитывается на основе формулы:

$$K_{\text{ин}} = \frac{\sum_{i=1}^n (t_{\text{кв.}i} S_{\text{кв.}i} + t_{\text{н.кв.}i} S_{\text{н.кв.}i})}{\sum_{i=1}^n t_{\text{пр.}i} \times 100},$$

где $S_{\text{н.кв.}i}$ — процент выполнения норм при производстве работ, соответствующих квалификации работников, но не выше 100%;

$S_{\text{н.кв.}i}$ — то же при производстве работ ниже квалификации работников.

Интегральный показатель, оценивающий уровень организации труда ($K_{\text{от}}$), будет выражен как произведение приведенных выше трех частных коэффициентов.

Приложение 20 ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА

Результаты труда персонала на предприятиях могут быть выражены различными показателями, характеризующими трудовые достижения отдельных исполнителей или всего коллектива работников. Труд персонала как целенаправленную экономическую деятельность всего предприятия или фирмы в конечном виде можно представить величиной *совокупного дохода* или *общей прибыли*.

Результаты труда различных категорий персонала определяются такими известными экономическими показателями, как трудоемкость или зарплатоемкость продукции, продуктивность или эффективность труда, рентабельность или фондоемкость производства, материалоемкость или капиталоемкость товара, объем производства или продажи продукции, расход ресурсов или потери времени, качество работы или условия труда и т. п.

Для оценки результатов труда персонала применяется *система трудовых показателей*, характеризующих величину затрат и результатов труда или соотношение между ними на единицу продукции, одного работника и т. д. Самыми известными в этой системе считаются показатели производительности или продуктивности труда.

Продуктивность (эффективность) труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затратами трудовых ресурсов. Этот показатель может определять продуктивность любых экономических ресурсов, скажем, земли, капитала, оборудования, инструмента, материалов и т. д. Показатель продуктивности или производительности труда¹ служит критерием экономической эффективности не только той или иной трудовой или производственной деятельности, но и всей рыночной системы, а также мериллом развития действующей техники и технологии производства, трудового потенциала и человеческого капитала и, как результат, уровня жизни людей.

Коэффициент выполнения норм времени — показатель, характеризующий фактическую производительность рабочего относительно установленной в плановых расчетах; определяется как отношение времени работы по технологической документации к фактическому времени работы.

¹ С 1992 г. этот показатель не учитывается статотчетностью.

Производительность труда на отечественных предприятиях измеряется двумя методами (рис. 1). Первый (выработка) позволяет определять количество продукции или объем услуг, произведенных в единицу рабочего времени, второй (трудоемкость) – величину затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции или работы¹.

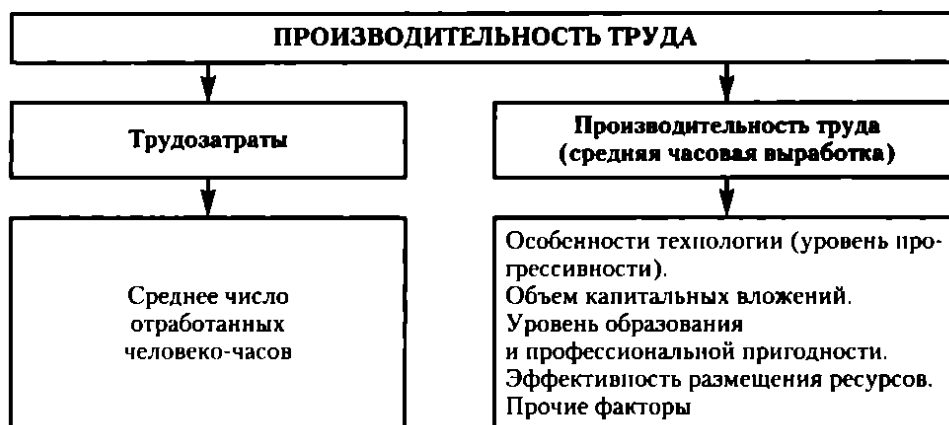


Рис. 1. Процесс стратегического планирования

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

В практике управления наибольшее распространение получил показатель выработки продукции, производимой в единицу времени. В зависимости от применяемой единицы измерения рабочего времени различают часовую, дневную и годовую выработку. Объем продукции может измеряться с помощью стоимостных, натуральных и трудовых показателей. Соответственно существуют и три метода измерения результативности труда. Сквозным показателем для всех уровней управления является выработка продукции в стоимостном выражении на одного работающего. Натуральные методы измерения результативности труда наиболее полно отражают сущность производительности труда, однако область их использования крайне ограничена рамками отраслей и производств, выпускающих одну и ту же продукцию. Трудовой метод измерения результативности труда име-

¹ Проблемы организации, нормирования и производительности труда. М.: Институт труда Министерства труда РФ, 1995.

ет ограниченную сферу применения — в подразделениях предприятий, в цехах, бригадах (в качестве измерителя объема продукции используется показатель трудоемкости).

Эти показатели при одних и тех же методах измерения продукции и затрат труда находятся между собой и обратно пропорциональной зависимости. Зависимость между повышением выработки и снижением трудоемкости может быть выражена следующими формулами:

$$a = \frac{100 \times b}{100 + b};$$

$$b = \frac{100 \times a}{100 + a},$$

где a — процент снижения трудоемкости;

b — процент повышения выработки.

В практической работе предприятий принято рассчитывать уровень абсолютной производительности труда, характеризующий общий годовой объем выпущенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг, приходящийся на одного среднесписочного работника:

$$П_{\tau} = V_{\pi} / P_{\text{ппп}},$$

где $П_{\tau}$ — годовая производительность труда;

V_{π} — общий годовой объем производства продукции работ и услуг;

$P_{\text{ппп}}$ — среднегодовая численность промышленно-производственного персонала.

Приведенная формула является по своему содержанию универсальной и может быть использована при оценке результатов труда различных категорий персонала на российских предприятиях и фирмах всех форм собственности.

При этом могут использоваться различные варианты объемных показателей, находящихся в числителе данной формулы.

Объем реализации на одного сотрудника рассчитывается как отношение объема реализации (объема перевозок грузов, проведенных ПРР и т. д.) компании за период к численности сотрудников. Является наиболее общим показателем и имеет смысл лишь в сравнении с ретроспективными данными по предприятию или со средними показателями по отрасли.

Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника в отличие от предыдущего показателя характеризует эффективность работы

предприятия — сколько прибыли приносит каждый сотрудник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов (прибыль до уплаты налогов используется для нейтрализации изменений в ставках налогов при проведении исторических сопоставлений), разделенная на число сотрудников.

Классическим показателем производительности является *показатель производимой продукции за час производительного труда*. Он может рассчитываться как в денежных, так и в натуральных единицах. В первом случае этот показатель определяется как результат деления себестоимости продукции, произведенной за период времени ($S(t)$), на общее число отработанных производительных часов (T):

$$\Pi = S(t)/T.$$

При использовании натуральных показателей — частное от деления единиц произведенной продукции ($N(t)$) на общее число отработанных за этот период часов (T):

$$\Pi = N(t)/T.$$

Показатель выпускаемой продукции за единицу времени является индикатором производительности основных сотрудников компании, он также рассматривается в исторической динамике или в сравнении с конкурентами.

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

- управление качеством;
- планирование процедур повышения эффективности;
- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Проводя аудит, необходимо принимать во внимание и такие факторы, препятствующие росту производительности, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Приложение 21 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Наиболее распространенным методом расчета численности персонала является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение работ, т. е. через трудоемкость.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле:

$$\text{Ч} = \text{T} \times \text{K} / \Phi_{\text{п}}$$

где Т — общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч;

К — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К = 1,15);

$\Phi_{\text{п}}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в часах (в среднем принимается равным 1910 часам, но ежегодно уточняется).

В дополнении к данному показателю могут быть использованы:

- коэффициент пересчета численности персонала — показатели, характеризующие долю плановых невыходов персонала и общей сумме календарных рабочих дней, служат для пересчета явочной численности персонала в списочную (и наоборот); определяется как отношение количества календарных рабочих дней к количеству фактических рабочих дней;

- коэффициент загрузки персонала — показатель, характеризующий долю превышения численности персонала при неодносменном режиме работы по сравнению с численностью в наиболее засуженную смену.

Коэффициент загрузки персонала определяется:

- как отношение общего количества отработанных оборудованием за определенный срок машино-смен (агрегато-смен) и количеству машино-смен (агрегато-смен), отработанных оборудованием за тот же срок в наиболее загруженную смену;

- как отношение общего отработанного персоналом времени за определенный срок к отработанному персоналом времени за тот же срок в наиболее загруженную смену.

Численность рабочих той или иной профессии рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧР}_{\text{пл}} = \text{ЧР}_{\text{ф}} \times \frac{I_q}{I_{\text{пт}}},$$

где $\text{ЧР}_{\text{пл}}$ — планируемая численность;

$\text{ЧР}_{\text{ф}}$ — численность в базисном году;

I_q — индекс роста объема производства;

$I_{\text{пт}}$ — индекс роста производительности труда.

Методы расчета потребности в персонале — способы определения плановой численности персонала в целом по организации, по какому-либо подразделению или качественному критерию, потребности в персонале (например, по определенной профессии и т. п.). Основным методом расчета потребности в персонале — метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$\text{Ч}_p = T_n / \Phi_n \times K_{\text{ирв}},$$

где T_n — время, необходимое для выполнения производственной программы;

Φ_n — полезный фонд времени одного рабочего;

$K_{\text{ирв}}$ — коэффициент использования рабочего времени.

$$K_{\text{ирв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times K_n,$$

где $K_{\text{др}}$ — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимы для определенного процесса; как правило, находится в пределах 1,2–1,4;

K_o — коэффициент, учитывавший затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;

K_n — коэффициент пересчета явочной численности в списочную. В свою очередь,

$$T_n = \sum_{i=1}^n N_i \times T_i + T_{\text{н.пр.}i} / K_p,$$

где n — количество номенклатурных позиции изделий в производственной программе;

N_i — количество изделия i -й номенклатурной позиции;

T_i — время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.пр.i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции;

K_v — коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени).

Метод расчета по нормам обслуживания показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов. Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{\text{Число агрегатов} \times \text{Коэффициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}$$

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле:

$$\text{Норма обслуживания} = T_{\text{пол}} / \sum_{i=1}^n (t_{\text{ед.}i} \times n_{\text{р.}i}) + T_{\text{д}}$$

где n — количество видов работ по обслуживанию объекта;

$t_{\text{ед.}i}$ — время, необходимое для выполнения единицы объема i -го вида работ;

$n_{\text{р.}i}$ — число единиц объема i -го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);

$T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работника за день (смену);

$T_{\text{д}}$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{\text{ед.}i}$.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности следует рассматривать как частый случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания. Численность работников по рабочим местам определяется по формуле:

$$\text{Ч} = \text{Необходимое число работников (число рабочих мест)} \times \text{загрузка} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}$$

Нормативы численности определяются из отношения:

$$N_{\text{ч}} = \text{Объем работ} / \text{Норма обслуживания.}$$

Специфическим случаем применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через нормы управляемости.

Особенность определения перспективной дополнительной потребности в рабочих кадрах для новых и действующих производств состоит в том, что она включает в себя большое число элементов. Опыт исследований показывает, что можно выделить по крайней мере три основных элемента дополнительной потребности:

- на расширение объема производства;
- на возмещение планируемой убыли;
- на возмещение убыли по причине излишнего оборота рабочей силы.

Из практики следует, что дополнительная потребность в рабочих на расширение объема производства может быть подсчитана цепным методом. Тогда для расчетов используется формула:

$$\text{ЧР}_{\text{сп}} = \frac{\text{ЧР}_n + \text{ЧР}_k}{2},$$

где $\text{ЧР}_{\text{сп}}$ – плановая численность рабочих данной профессии (списочное число);

ЧР_n – фактическая численность рабочих данной профессии на начало планируемого периода;

ЧР_k – численность рабочих этой же профессии на конец планируемого периода.

Дополнительная потребность в рабочих на расширение объема производства подсчитывается по формуле:

$$\text{ДП} = \text{ЧР}_k - \text{ЧР}_n,$$

где ДП – изменение численности рабочих в связи с расширением объема производства (при сокращении объема производства показывается со знаком минус).

Дополнительная потребность на возмещение планируемой убыли возникает в связи с естественной убылью работников (инвалидность, уход на пенсию, смерть), переходом на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения с отрывом от производства, призывом в ряды Вооруженных Сил, переводом рабочих после окончания высших и средних специальных учебных заведений без отрыва от производства на должности специалистов, окончанием сроков договоров и прочими уважительными причинами.

Расчет планируемой убыли лучше всего производить по каждой профессиональной группе исходя из ее среднесписочной численнос-

ти, так как убыль, рассчитанная только от численности рабочих на конец или на начало периода, дает либо завышение, либо уменьшение размера итогового показателя. Поэтому дополнительная потребность в рабочих кадрах на возмещение планируемой убыли должна определяться в процентах от их среднесписочной численности дифференцирование по отдельным контингентам убыли.

Так, дополнительная потребность на возмещение естественной убыли определяется на основе анализа статистических данных за прошедшие годы с соответствующей корректировкой на изменение половозрастного состава рабочих и улучшение условий их труда. При этом надо учитывать возможность использования на производстве лиц, достигших пенсионного возраста.

Дополнительная потребность на замену уходящих на учебу в вузы и техникумы с отрывом от производства также рассчитывается на основе отчетных данных за предыдущие годы с учетом расширения приема в высшие и средние специальные заведения на планируемый период.

Возмещение убыли рабочих в связи с призывом в ряды Вооруженных Сил определяется на основе данных о численности юношей призывного возраста.

Чтобы определить дополнительную потребность на замену лиц, переводящихся на должность специалистов после окончания высших и средних специальных учебных заведений без отрыва от производства, необходимо учесть общую численность этой категории работников и реальные возможности их выдвижения или перевода на должности специалистов.

Дополнительная потребность на возмещение убыли, связанной с окончанием действующих на предприятии договоров или производственной практики, находится непосредственно прямым счетом.

Вся прочая дополнительная потребность на возмещение планируемой убыли определяется на основе анализа статистических материалов за прошедшие два-три года.

Общая дополнительная потребность в рабочих на возмещение планируемой убыли определяется суммированием данных о планируемой убыли рабочих на плановый год по всем причинам.

Приложение 22 МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Сферы использования математических методов

Тип решаемой задачи	Основные математические методы
Кадровое планирование	Математическая статистика. Теория вероятности
Набор и отбор персонала	Эвристические методы
Оптимизация использования рабочего времени персонала	Математическое программирование. Математическая статистика
Распределение работ между сотрудниками	Исследование операций (задачи распределения). Эвристические методы
Анализ и исследование персонала и рынка труда	Математическая статистика. Математическое программирование
Задачи поиска	Исследование операций
Упорядочение процессов	Теория графов. Статистические методы классификации
Оценка персонала и результатов его труда	Математическая статистика
Подбор и расстановка персонала	Эвристические методы

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ¹

Объектом аудита персонала является:

1. Экономическая служба предприятия.
2. Служба управления персоналом.
3. Трудовой коллектив (персонал) организации.
4. Менеджмент предприятия.
5. Эффективность системы управления персоналом.

Основными задачами аудита персонала являются:

1. Выявление проблем в области управления персоналом.
2. Оптимизация затрат на управление персоналом.
3. Расчет необходимой численности персонала.
4. Подбор и отбор персонала.
5. Установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства.

Основными направлениями аудита персонала являются:

1. Социологические.
2. Организационно-технологические.
3. Социально-социологические.
4. Статистические.
5. Экономические.

Регулирование аудиторской деятельности осуществляются при помощи:

1. Стандартизации процессов проверки.
2. Государственных законодательных актов.
3. Аудиторского консультирования.
4. Аудиторских стандартов.

Основополагающим элементом системы контроллинга на предприятии является:

1. Внутренний аудит.
2. Управленческий учет.

¹ На основе заданий из фонда Учебно-методического совета по специальности 060200 «Экономика труда».

3. Управленческий контроль.
4. Стратегический аудит.

Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:

1. Управленческий контроль.
2. Ситуация на внешнем рынке труда.
3. Внутренний аудит.
4. Оценка наличия ресурсов.

Способ проведения специальных наблюдений за системой управления персоналом и кадровыми процессами называется:

1. Контроллинг персонала.
2. Аудит персонала.
3. Экспертиза персонала.
4. Мониторинг персонала.
5. Анализ кадровой политики.

Функциями контроллинга являются:

1. Контроль и координация.
2. Регулирование аудиторской деятельности.
3. Управленческий учет и планирование.
4. Проведение экспертизы.
5. Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.

Информация, поставляемая системой контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:

1. Достоверность.
2. Полезность.
3. Независимость.
4. Экономичность.
5. Регулярность.

Признаками классификации аудита персонала являются:

1. Способ проведения проверки.
2. Периодичность проведения.
3. Оптимизация затрат на управление персоналом.
4. Уровень проведения.
5. Ответственность службы управления персоналом.

Согласно методике анализа видами аудита персонала являются:

1. Выборочный.
2. Тактический.

3. Регулярный.
4. Комплексный.
5. Общий.

В соответствии с периодичностью проведения различают следующие виды аудита персонала:

1. Регулярный.
2. Оперативный.
3. Выборочный.
4. Тактический.
5. Панельный.

По способу проведения проверки различают следующие виды аудита персонала:

1. Управленческий.
2. Панельный.
3. Внешний.
4. Текущий.
5. Внутренний.

По уровню проведения проверки различают следующие виды аудита персонала:

1. Внешний.
2. Тактический.
3. Управленческий.
4. Стратегический.
5. Оперативный.

Основными направлениями оценки в ходе аудита персонала являются:

1. Кадровые процессы.
2. Выработка статистических стандартов.
3. Эффективность труда.
4. Организационная структура.
5. Качественные и количественные характеристики персонала.

Аналитическими методами аудита персонала являются:

1. Методы анализа «будущего».
2. Математические и статистические методы экономического анализа.
3. Метод прогнозирования.
4. Причинно-следственный анализ.
5. Метод сравнения (сопоставления).

Причинами снижения эффективности аудита персонала являются:

1. Потеря цели аудиторского исследования.
2. Получение недостоверной информации.
3. Снижение прибыли предприятия.
4. Выявление ошибок при подборе персонала.
5. Упущение существенной информации.

Аудиторское заключение включает в себя следующие части:

1. Для всех работников.
2. Для линейных менеджеров.
3. Для юридической службы.
4. Для специалистов службы управления персоналом.
5. Для менеджеров управления персоналом.

Направлениями аудита трудовых показателей являются:

1. Анализ ресурсов труда.
2. Анализ затрат труда.
3. Анализ хозяйственной деятельности.
4. Анализ эффективности труда.
5. Анализ социального развития.

Задачами анализа трудовых показателей являются:

1. Проверка выполнения плана по труду.
2. Проверка обоснованности плановых заданий по трудовым показателям.
3. Проверка себестоимости продукции.
4. Проверка выполнения бизнес-плана предприятия.
5. Проверка организационной структуры предприятия.

Направлениями анализа ресурсов труда являются:

1. Оценка затрат на персонал.
2. Оценка уровня выполнения норм труда.
3. Анализ численности работающих.
4. Анализ фондов времени.
5. Анализ производительности труда.

Направлениями анализа производительности труда являются:

1. Оценка выполнения норм труда.
2. Выполнение плана по росту производительности труда.
3. Причины сдерживания повышения производительности труда.
4. Причины повышения себестоимости выпускаемой продукции.
5. Оценка затрат на персонал.

Факторами, способствующими повышению производительности труда, являются:

1. Снижение трудоемкости продукции.
2. Увеличение трудоемкости продукции.
3. Улучшение использования рабочего времени.
4. Снижение текучести кадров.
5. Рост себестоимости выпускаемой продукции.

Показатели анализа численности и состава работников предприятия являются:

1. Социальные аспекты трудовой деятельности.
2. Использование рабочего времени.
3. Динамика производительности труда.
4. Изменение средней заработной платы.
5. Динамика и причины движения кадров.

Задачами анализа фонда заработной платы при аудите персонала являются:

1. Оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.
2. Проверка отклонений в расходовании фонда заработной платы от плана.
3. Оценка уровня выполнения норм труда.
4. Определение эффективности применяемых систем премирования.
5. Расчет выработки в абсолютных величинах.

При проведении аудита персонала направлениями анализа социального развития являются:

1. Анализ трудоемкости продукции.
2. Анализ уровня и динамики производительности труда.
3. Анализ численности работающих.
4. Анализ формирования фонда социального развития и выплат социального характера.
5. Анализ использования фонда социального развития и выплат социального характера.

Количественными показателями оценки трудового потенциала при аудите персонала являются:

1. Выработка продукции на одного работника.
2. Использование рабочего времени.
3. Показатели движения персонала.
4. Себестоимость выпускаемой продукции.
5. Численность персонала.

Направлениями оценки возможности использования человеческого потенциала при аудите персонала являются:

1. Оценка результатов работы предприятия.
2. Общие условия развития персонала.
3. Оценка возможных рисков.
4. Оценка рентабельности продукции.
5. Качество средств и методов стратегического управления персоналом.

Критериям оценки программы повышения квалификации при аудите персонала являются:

1. Влияние обучения на результаты деятельности предприятия.
2. Степень освоения знаний и навыков.
3. Затраты на обучение персонала.
4. Реакция участников.
5. Изменение уровня прибыли предприятия.

При изучении возможности продвижения по службе (карьеры) аспектами оценки аудитора являются:

1. Проблемы развития карьеры по отдельным группам работников.
2. Роль профсоюзов в планировании карьеры.
3. Система помощи работникам в планировании карьеры.
4. Степень информирования сотрудников о вакантных местах.

Показателями аудита найма являются:

1. Отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе.
2. Затраты на обучение персонала.
3. Оценка возможных рисков.
4. Время существования вакансии.
5. Число заполненных вакансий за счет собственных вакансий в общем количестве.

Миссиями аудита найма являются:

1. Оценка степени достижения целей подбора персонала.
2. Оценка условий труда.
3. Оценка связи политики набора со стратегией фирмы.
4. Оценка социального развития предприятия.
5. Соблюдение организацией законов, правил и расположений.

Основными показателями при проведении аудита вознаграждений являются:

1. Оценка качества информации.
2. Оценка средней заработной платы по категориям персонала.

3. Оценка квалификации работников.
4. Оценка содержательности труда.

Причинами возникновения несчастных случаев, изучаемых при аудите безопасности труда, являются:

1. Небезопасные условия труда.
2. Случайности.
3. Внутриколлективные отношения.
4. Небезопасные действия работников.
5. Обстоятельства жизни.

Нормативными положениями при проведении аудита условий и безопасности труда являются:

1. Эргономические рекомендации.
2. Санитарные нормы и правила.
3. Рекомендации профсоюзов.
4. Правила внутреннего распорядка.
5. Законодательные акты.

Показателями аудита рабочих мест являются:

1. Оценка состояния индивидуального и коллективного труда.
2. Текучесть кадров.
3. Баланс движения кадров.
4. Затраты на адаптацию работников.
5. Выявление слабых сторон в области использования персонала.

При проведении аудита рабочих мест показателями оценки являются:

1. Особенности применяемой технологии.
2. Обязанности работника.
3. Изменение фонда социального развития.
4. Сведения об условиях работы.
5. Оценка трудоемкости продукции.

Целями стратегического контроллинга являются:

1. Поддержание потенциального успеха.
2. Обеспечение прибыльности предприятия.
3. Обеспечение ликвидности предприятия.
4. Обеспечение выживаемости.
5. Проведение антикризисной политики.

Направлениями оперативного контроллинга являются:

1. Затраты на производство продукции.
2. Экономическая эффективность деятельности предприятия.

3. Внешняя среда предприятия.
4. Внутренняя среда предприятия.
5. Рентабельность деятельности предприятия.

Основными разделами структуры контроллинга персонала являются:

1. Постановка целей и задач.
2. Планирование затрат на персонал.
3. Сбор данных.
4. Выработка управленческого решения.
5. Проведение антикризисной политики.

Элементами центров затрат являются:

1. Центры прибылей.
2. Центры регулируемых затрат.
3. Центры планируемых затрат.
4. Центры произвольных затрат.
5. Центры инвестиционных затрат.

Классификационными признаками затрат предприятия на персонал являются:

1. Срок окупаемости.
2. Источник финансирования.
3. Время возмещения.
4. Варианты кадровой политики.
5. Целевое назначение.

Показателями издержек на содержание персонала являются:

1. Доля издержек на персонал в объеме реализации.
2. Издержки на одного сотрудника.
3. Объем произведенной продукции.
4. Бюджет предприятия.
5. Издержки на один производительный час.

Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

1. Приобретение оборудования.
2. Заработная плата персонала.
3. Доплаты и надбавки к заработной плате.
4. Расширение сферы деятельности.
5. Взносы в фонды социального страхования.

Основным отличием управленческого учета от финансового являются:

1. Принятие управленческих решений.
2. Ориентация на внешних пользователей информации.

3. Предоставление релевантной информации.
4. Ориентация на внутренних пользователей информации.
5. Учет полной себестоимости.

Признаками методов управленческого учета являются:

1. Обязанность.
2. Степень надежности.
3. Объекты учета.
4. Характер данных.
5. Используемые измерители.

Признаками методов управленческого учета являются:

1. Разработка первого варианта бюджетов.
2. Принятие управленческих решений.
3. Учет полной себестоимости.
4. Утверждение бюджетов руководством предприятия.
5. Корректировка бюджетов.

Целями составления бюджетов являются:

1. Мотивация руководителей на достижение целей организации.
2. Выявление потребностей в денежных ресурсах.
3. Принятие управленческих решений.
4. Разработка концепции ведения бизнеса.
5. Учет полной себестоимости.

Составляющими элементами текущего (операционного) бюджета являются:

1. Бюджет прибылей и убытков.
2. Бюджет реализации.
3. Бюджет производства.
4. Бюджет капиталовложений.
5. Бюджет общепроизводственных расходов.

Направлениями финансового плана являются:

1. План коммерческих расходов.
2. План капиталовложений.
3. Прогнозный баланс.
4. План денежных потоков.
5. Баланс прибылей и убытков.

Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводит:

1. Аудит персонала.
2. Контроллинг персонала.

3. Факторный анализ отклонений.
4. Анализ трудовых показателей.
5. Социологические исследования.

Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам, называется:

1. Прогнозный баланс.
2. План денежных потоков.
3. Бюджет производства.
4. Бюджет на персонал.
5. Баланс прибылей и убытков.

Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются:

1. Утверждение штатного расписания.
2. Утверждение бюджета расходов на персонал
3. Принятие управленческих решений.
4. Сбор информации от руководителей.
5. Разработка форматов кадрового планирования.
6. Анализ трудовых показателей.

Элементами технологии контроля персонала являются:

1. Исследование.
2. Предварительный контроль.
3. Текущий контроль.
4. Оперативный контроль.
5. Заключительный контроль.

Видами источников информации для экспертной диагностики управления персоналом являются:

1. Прямые.
2. Косвенные.
3. Оперативные.
4. Учетные.
5. Внеучетные.

Цели современного аудита заключаются в:

1. Выявлении злоупотреблений.
2. Определении эффективности внутреннего контроля.
3. Осуществлении контроля финансового положения.
4. Выявлении недостатков в работе.
5. Достижении максимальной эффективности производства.

Персонал организации — это:

1. «Кадровая администрация».
2. Лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем.
3. Клиенты организации.
4. Кадры.
5. Собственники организации.

Сущность метода SWOT состоит в (что лишнее?):

1. Выявлении сильных и слабых сторон организации.
2. Анализе внешних рисков и возможности их предотвращения.
3. Использовании международных стандартов в деятельности организации.
4. Соответствии ресурсного потенциала организации требованиям конкурентной борьбы.
5. Анализе ущерба, наносимого организации.

Управленческий аудит — это:

1. Проведение администрацией проверки финансовой деятельности организации.
2. Анализ расходов организации на содержание управленческого аппарата.
3. Исследование управленческих технологий с целью определения их эффективности.
4. Обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размером его оплаты.

Стандарты ИСО — это:

1. Комплекс международных документов по качеству.
2. Нормы, обязательные для применения в любой организации.
3. Модель стандартизации систем качества в организации.

Концепция TQM предназначена для:

1. Регулирования отношений между производителем и потребителем.
2. Внутренних нужд производителя.
3. Совокупной оценки работы всей организации.
4. Улучшения количественных показателей деятельности организации.
5. Повышения устойчивости организации на рынке

Коэффициент интенсивности оборота по приему — это:

1. Отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу.

2. Отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу.
3. Отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу.
4. Анализ доходов специалистов кадровых служб.
5. Установление связи между политикой набора и стратегией фирмы.

При аудите интеллектуального капитала под ним понимают:

1. Совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников.
2. Систему организации и обеспечения эффективной работы человеческого ресурса.
3. Систему отношений с потребителями продукции данной организации.
4. Состояние здоровья человека.
5. Уровень социальной зрелости и ценностные ориентации работника.

Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала:

1. Принцип нулевого базисного бюджета.
2. Сокращение бюджета.
3. Стоимостный анализ накладных расходов.
4. Изменение налоговых правил.
5. Изменение взносов на социальное страхование.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как осуществляется планирование управленческой работы на уровне организации?
2. Каковы инструменты сбора информации в организации?
3. Связь аудита с системой управления организацией.
4. В качестве каких двух видов приложения сил можно рассматривать внешнюю среду по отношению к организации?
5. Чем прежде всего определяется внутренняя среда организации?
6. Какие функции управления персоналом можно выделить?
7. В чем суть бенчмаркинга как метода управления?
8. Как обеспечить конкурентоспособность персонала организации?
9. Какие требования к аудиту персонала вытекают из философии TQM?
10. В чем заключается миссия аудитора?

ЛИТЕРАТУРА

- Адамов В. Е., Ильенкова С. Д., Сиротина Т. П., Смирнов С. А.* Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 1996.
- Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие / Под ред. А. И. Рофе. М.: МИК, 2000.
- Ахалкаци О. В.* Аудит учета расчетов по оплате труда / Под ред. В. И. Подольского. М.: ЮНИТИ, 2004.
- Бурцев В. В.* Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2000.
- Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998.
- Данилевский Ю. А.* Общий аудит. М.: Бухгалтерский учет, 1995.
- Десслер Г.* Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997.
- Дмитриев О. В.* Стратегия развития контроллинга на предприятиях оборонно-промышленного комплекса: Монография / Под ред. В. В. Бандурина. М.: Граница, 2005.
- Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1995.
- Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный, научно-практический) / Под ред. К. Я. Ананьевой. М.: Омега-Л, 2002.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 1999.
- Кулинецов И. И.* Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
- Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993.
- Максютов А. А.* Бизнес-план предприятия: формирование бюджета. М.: Приор, 2003.
- Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1992.
- Международные стандарты аудита / Пер. с англ. New York: IFAC, 1999.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
- Никонова Т. В., Сухарев С. А.* Управленческий и кадровый аудит / Под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2001.
- Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008.

- Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997.
- Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2002.
- Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2004.
- Основы аудита / Под ред. Я. В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000.
- Разработка сбалансированной системы показателей: Практическое руководство / Под ред. А. М. Гершуна и Ю. С. Нефедьевой. М.: МАГ-Консалтинг, 2004.
- Робертсон Дж.* Аудит / Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1993.
- Севрук М. А.* Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятий. М.: Финансы и статистика, 1989.
- Управление персоналом: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Управление персоналом: Энциклопедия слов / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 2008.
- Уткин Э. А.* Управление фирмой. М.: АКАЛИС, 1996.
- Федченко А. А.* Анализ заработной платы: Учебно-методическое пособие. Воронеж: Изд-во Воронежского ун-та, 2000.
- Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Хьюберт К. Рамперсад.* Универсальная система показателей деятельности / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Шеремет А. Д., Суйц В. П.* Аудит: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, 1996.
- Canadian Human Resource Management. McGraw-Hill Ryerson Limited, 1990.
- Peretti J.-M.* Ressources Humaines. Paris: Vuibert Gestion, 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Часть 1. АУДИТ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ	9
1.1. Организация как объект аудита	9
1.2. Аудит как форма диагностического исследования	26
1.3. Классификация аудиторской деятельности	52
1.4. Направления аудита	61
1.5. Совершенствование системы управления организацией посредством тотального управления качеством (TQM)	65
Часть 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ	91
2.1. Цели и задачи управленческого аудита	91
2.2. Организационные основы управленческого аудита	98
2.3. Процесс управленческого аудита	100
2.4. Сбор информации	102
2.5. Анализ и синтез информации	108
2.6. Аудиторское заключение	115
Часть 3. МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА	124
3.1. Персонал и кадровая политика организации	124
3.2. Диагностика работы с персоналом	132
3.3. Персонал в системе управления качеством	139
3.4. Место аудита в системе управления персоналом организации	152
3.5. Философия аудита персонала	160
3.6. Уровни проведения аудита персонала	168
3.7. Исследовательские подходы к аудиту персонала	192
3.8. Инструментарий проведения аудита персонала	219
3.9. Последовательность проведения аудита персонала	236
Часть 4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА АУДИТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	246
4.1. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала	246
4.2. Аудит рабочих мест	267
4.3. Аудит найма	284
4.4. Аудит увольнений	294
4.5. Аудит вознаграждений	306
4.6. Аудит условий и безопасности труда	337
4.7. Аудит интеллектуального капитала	343
4.8. Аудит персонала в неустойчивых организациях и на кризисных предприятиях	369

4.9. Аудит работы служб управления персоналом	381
4.10. Социальный аудит и социальная ответственность бизнеса	396
Часть 5. КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	435
5.1. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи	435
5.2. Затраты на персонал и их структура	474
5.3. Бюджетирование работы с персоналом как инструмент контроллинга	496
5.4. Анализ и контроллинг издержек на персонал	520
Заключение	538
Приложения	
1. Об утверждении формы бланка лицензии на осуществление аудиторской деятельности. Приказ Минфина России от 1 апреля 2002 г. № 26н	544
2. Об утверждении формы бланка квалификационного аттестата аудитора. Приказ Минфина России от 25 апреля 2002 г. № 34н	546
3. Схема организации и проведения внутреннего аудита системы управления персоналом	548
4. Структура семейства стандартов ИСО 9000	551
5. Стандарты серии ИСО 9000	552
6. Информационная карта участника конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности»	554
7. Примеры процедур контроля качества для аудиторской фирмы	558
8. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Постановление Госкомстата России от 27 апреля 2001 г.	574
9. Примеры структур отчетов	576
10. Виды кадровой документации	582
11. Основные направления и показатели, используемые при проведении аудита персонала	592
12. Среднесписочная численность работников	605
13. Анализ численности и состава работников	615
14. Анализ движения кадров	622
15. Анализ использования рабочего времени и нормирования труда	625
16. Анализ динамики и уровня производительности труда	631
17. Показатели результатов труда руководителей и специалистов	638
18. Анализ использования фонда заработной платы	640
19. Показатели использования персонала	642
20. Показатели результативности труда	645
21. Определение потребности в персонале	649
22. Математическое обеспечение системы управления персоналом	654
Тестовые задания	656
Литература	668

Учебное издание

**Одегов Юрий Геннадьевич
Никонова Татьяна Васильевна**

**АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ
ПЕРСОНАЛА**

Издание 2-е,
переработанное и дополненное

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.ФЦ.15.953.П.000115.06.03 от 16.06.2003 года

Подписано в печать 10.09.09 г.
· Бумага офсетная. Формат 60×84/16.
Гарнитура «Петербург». Печать офсетная.
Печ. л. 42,0. Тираж 1500 экз.
Зак. № 1002

ООО Издательство «Альфа-Пресс»

**117574, Москва, а/я 117
Тел.: (495) 777-40-60, 926-73-03
e-mail: book@bestbook.ru**

Отпечатано в ППП «Типография «Наука»
121099, Москва, Шубинский пер., 6

КНИГИ НАШЕГО ИЗДАТЕЛЬСТВА ВЫ МОЖЕТЕ КУПИТЬ В МАГАЗИНАХ:

МОСКВА

- «Актуальная книга», Усачева, 38 (499) 246-01-89
- «Молодая гвардия», Б. Полянка, 28 (499) 238-50-01
- «Библио-Глобус», Мясницкая, 6 (495) 781-19-00
- Сеть магазинов «Московский Дом Книги» Единый справочный (495) 789-35-91
- «На Ладожской», Ладожская, 8, стр.1 (495) 221-77-33
- Сеть магазинов «Новый книжный» Единый справочный (495) 937-85-81
- «Книги на Панфиловском», Зеленоград, Панфиловский пр-т, корп. 1106 (499) 732-76-61
- Сеть магазинов «Лас-Книгас»

ВОРОНЕЖ

- Сеть магазинов «Библиосфера»
пр-т Революции, 32 (4732) 72-73-44
20 лет Октября, 90 (4732) 39-51-06
Южно-Моравская, 40 (4732) 70-67-19

ЕКАТЕРИНБУРГ

- «Де-Юре», пр-т Ленина, 101 (343) 374-45-33

КУРСК

- «Библиосфера», К. Маркса, 12 (4712) 58-40-04

РОСТОВ-НА-ДОНУ

- «Деловая литература», Серафимовича, 53 (863) 299-91-97

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

- «Дом книги на Невском», Невский пр-т, 28 (812) 448-23-55
- «Дом деловой книги на Лиговском», Лиговский пр-т, 99 (812) 764-50-69
- «Профи», пр-т Обуховской обороны, 105 (812) 365-41-38

СЫКТЫВКАР

- Сеть магазинов «Сила ума» и «Книга за книгой» Единый справочный (8212) 29-14-42

ЯКУТСК

- Сеть магазинов «Книжный маркет», Ярославского, 16/1 (4112) 42-89-60

www.bestbook.ru
WEB-МАГАЗИН ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:

ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС»
117574, Москва, а/я 117
Тел./факс: (495) 777-40-60, 926-73-03
e-mail: sales@bestbook.ru

ISBN 978-5-94280-414-5



9 785942 804145