

КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

**Д.А. ЕНДОВИЦКИЙ
Н.Н. БЕЛЕНОВА**



KNORUS

331
Е 624

Д.А. ЕНДОВИЦКИЙ
Н.Н. БЕЛЕНОВА

КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

834205
ТРИ
ИЗДАНИЕ
ОПТИ

КНОРУС • МОСКВА • 2013

KnorusMedia
электронные версии книг

331

331.9

УДК 331
ББК 65.24
Е62 4

Рецензенты:

Ю.И. Трещевский, заведующий кафедрой экономики и управления организациями Воронежского государственного университета, д-р экон. наук, проф.;
И.Е. Рисин, заведующий кафедрой региональной экономики и территориального управления Воронежского государственного университета, д-р экон. наук, проф.

Ендовицкий Д.А.

Е62 Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала : научное издание / Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. — М. : КНОРУС, 2013. — 192 с.

ISBN 978-5-406-03199-5

Изложены теоретические и прикладные проблемы комплексного экономического анализа деятельности управленческого персонала. Раскрыт понятийный аппарат анализа деятельности управленческого персонала коммерческой организации, описаны основные подходы к информационному обеспечению и представлению сведений о результатах деятельности и вознаграждении управленческого персонала в отчетности публичных компаний, показаны методики анализа деятельности управленческого персонала.

Информационная база соответствует требованиям отечественных и международных стандартов финансовой отчетности.

Для учетно-финансовых работников организаций, финансовых аналитиков и менеджеров, преподавателей и студентов экономических вузов, а также слушателей учебно-методических центров аттестации профессиональных бухгалтеров, финансовых менеджеров и аудиторов.

УДК 331
ББК 65.24

Ендовицкий Дмитрий Александрович
Беленова Наталия Николаевна

КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16208 от 04.06.2012.

Изд. № 6633. Формат 60×90/16.

Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 9,4. Тираж 200 экз.

ООО «КноРус».

127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ОАО «Московская типография № 2».
129085, Москва, пр. Мира, 105.

ISBN 978-5-406-03199-5

© Ендовицкий Д.А., Беленова Н.Н., 2013
© ООО «КноРус», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА	
1.1. Функции, классификация и экономические интересы персонала как объекта внутрихозяйственного экономического анализа	11
1.2. Системный подход к внутрихозяйственному экономическому анализу управленческого персонала коммерческой организации	27
1.3. Сравнительная оценка методик экономического анализа управленческого персонала и направления их совершенствования	42
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА	
2.1. Организационное обеспечение экономического анализа деятельности управленческого персонала	55
2.2. Систематизация источников информационного обеспечения экономического анализа деятельности управленческого персонала	71
2.3. Раскрытие информации о составе, профессиональных компетенциях и вознаграждении управленческого персонала в финансовой отчетности и на корпоративных сайтах публичных компаний	88
2.4. Факторный стохастический анализ премиальных выплат управленческого персонала	101
Глава 3. КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА	
3.1. Анализ качественного состава, динамики и обеспеченности управленческим персоналом коммерческой организации	121

3.2. Использование инструментария экономического анализа в методике отбора и аттестации управленческого персонала	140
3.3. Внутрихозяйственный анализ эффективности деятельности управленческого персонала коммерческой организации	149
Заключение	175
Литература	185

ПРЕДИСЛОВИЕ

В деятельности любой организации особую значимость имеют трудовые ресурсы — важнейший фактор устойчивого развития, одно из существенных конкурентных преимуществ. Определенная структура и качественный состав персонала гарантируют стабильность функционирования самой организации. Профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности сотрудников обеспечивают получение экономических выгод организации и сейчас, и в будущем.

Развитие современной экономики Российской Федерации в условиях глобализации и интеграции бизнеса приводит к появлению групп взаимосвязанных компаний, активизации процессов слияний и поглощений, усложнению структуры собственности. Поэтому рациональное управление холдингом становится возможным только лишь при условии создания эффективной системы учетно-информационного и контрольно-аналитического обеспечения управления корпоративными отношениями. Один из важных, но недостаточно разработанных разделов этой системы — комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала.

И в современной экономической литературе, и в практической деятельности организации значительное внимание отводится проблеме конфликта интересов между двумя основными субъектами экономических отношений — собственниками (доверителями капитала) и менеджментом (агентами) компании. Использование инструментария экономического анализа для оценки деятельности управленческого персонала позволяет определить индивидуальную эффективность конкретного руководителя центра ответственности, эффективность системы управления и компании в целом, выявить степень соблюдения интересов собственников, определить резервы повышения производительности управленческого труда и тем самым минимизировать последствия возможного конфликта интересов агентских групп.

Система бухгалтерского учета и отчетности Российской Федерации находится в стадии реформирования в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Публичные компании представляют собственникам, инвесторам,

кредиторам и прочим пользователям большой объем информации о своей деятельности в финансовой отчетности. Поэтому актуальны вопросы качества и объема отчетной информации (состав, структура и уровень вознаграждения управленческого персонала, дивидендная и кадровая политика), а также размещения ее на корпоративных сайтах для повышения транспарентности информации и доверия к деятельности компании.

Для успешного функционирования любой организации необходимо анализировать квалификацию, компетентность и результаты деятельности каждого конкретного менеджера. В этой связи особую актуальность приобретает анализ компетенций и эффективности деятельности управленческого персонала, что позволит выявить сильные и слабые стороны руководства, резервы роста производительности труда, определить оптимальный численный состав, координировать деятельность в соответствии с потребностями.

Проблемы организации, учета и анализа управленческого персонала, в том числе эффективности его деятельности, всегда были объектом внимания ученых. Значительный вклад в их решение внесли отечественные ученые: Л.С. Бабынина, М.И. Баканов, С.А. Бороненкова, М.А. Вахрушина, Е.В. Воробьева, Л.А. Вострикова, И.В. Гейц, Л.Т. Гиляровская, И.Б. Дуракова, О.В. Ефимова, А.Л. Жуков, В.Б. Ивашкевич, А.Я. Кибанов, В.В. Ковалев, Э.И. Крылов, Г.М. Лисович, Н.П. Любушин, Б.Г. Мазманова, М.В. Мельник, Л.Л. Морозова, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, Л.А. Попов, Е.Б. Пошерстник, Л.В. Прыкина, В.Д. Ракоти, Г.В. Савицкая, Я.В. Соколов, А.В. Тимофеев, А.А. Федченко, А.Д. Шеремет, Л.З. Шнейдман, В.А. Чернов, И.М. Четвертаков, Р.А. Яковлев. Среди зарубежных исследователей большое внимание этим вопросам уделили М. Армстронг, Х.Т. Грэхем, Д. Десслер, Д. Коул, К. Маркс, Р. Марр, М.Х. Мескон, Д. Пенквел, В. Перло, Ж. Ришар, П. Самуэльсон, П. Чингос, Р. Эллиотт, Р. Эренберг и другие ученые.

Несмотря на множество различных подходов к анализу деятельности управленческого персонала, отдельные существенные моменты, касающиеся теоретических вопросов и методики проведения, до сих пор не получили должного развития. В частности, недостаточно разработана классификация управленческого персонала в целях бухгалтерского учета, анализа и аудита, существуют значительные разночтения в понятийном аппарате и используемой терминологии. Недостаточно научно обоснованы, на наш взгляд, положения системного и комплексного подходов к проведению экономического анализа управленческого персонала, что не позволяет раскрыть его структуру и внутренние взаимосвязи частных показателей.

К сожалению, среди видов экономического анализа практически не получил должного развития компетентностный анализ, что приобретает особую актуальность в условиях повышенных требований бизнеса к квалификационному и профессиональному уровню специалистов, а также при переходе на государственные образовательные стандарты третьего поколения.

Непроработанной остается проблема использования учетных источников информационного обеспечения анализа управленческого персонала. Нуждаются в уточнении и корректировке организационные аспекты проведения аналитических процедур, система показателей обоснованности и эффективности деятельности управленческого персонала на всех этапах его функционирования. Для решения вопросов отбора, аттестации и ротации персонала необходимо широкое использование стохастических методов экономического анализа.

Актуальность указанной проблемы, ее научно-практическая значимость и вместе с тем недостаточная разработанность в российских условиях определили выбор темы монографического исследования, его цель и задачи.

Монография выполнена в соответствии с одним из направлений научных исследований Воронежского государственного университета (ВГУ) «Теория, методология и методика учета, анализа и контроля деятельности экономических субъектов», утвержденного научным советом ВГУ, а также по теме научно-исследовательских работ, выполняемой в рамках тематических планов по заданиям Министерства образования и науки РФ «Исследование динамики, факторов и механизмов стратегического управления социально-экономическим развитием региона» (номер государственной регистрации 012.0411815).

Цель монографического исследования — разработка теоретических и организационно-методических положений комплексного экономического анализа деятельности управленческого персонала, которые обеспечивают решение важных задач управления финансово-хозяйственной деятельностью коммерческой организации.

Объект монографического исследования — открытое акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» и другие коммерческие производственные организации Центрально-Черноземного региона, на примере которых проводилась апробация предложенных методических подходов к раскрытию информации об управленческом персонале в финансовой отчетности и к внутрихозяйственному анализу его деятельности.

Предмет монографического исследования — совокупность теоретических и организационно-методических положений комплексного

экономического анализа деятельности управленческого персонала хозяйствующих субъектов, в том числе:

- использование понятийного аппарата и уточнение классификации управленческого персонала;
- обоснование целесообразности выделения нового вида анализа – компетентностного анализа;
- реализация системного подхода к комплексному экономическому анализу управленческого персонала;
- организационное и информационное обеспечение контрольно-аналитических процедур;
- раскрытие существенной информации в финансовой отчетности о составе, профессиональных компетенциях и вознаграждении управленческого персонала;
- разработка комплексной методики внутрихозяйственного анализа деятельности управленческого персонала.

Заинтересованный читатель сможет найти в монографии следующие результаты:

- уточнена экономическая природа и сущность управленческого персонала через выявление внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на его формирование и структуру; в результате критического анализа понятийного аппарата сформулировано определение управленческого персонала, отличающееся учетом компетентностного подхода и целевой установки интересов собственников;
- разработана блок-схема и выявлен механизм взаимодействия обобщающих показателей в системе комплексного экономического анализа управленческого персонала (КЭАУП);
- обосновано выделение самостоятельного вида анализа – компетентностного, цель которого – количественное определение влияния всех составляющих портфеля компетенций на эффективность вклада i -го сотрудника в достижение целей конкретной компании;
- сформулировано определение понятия «портфель компетенций» и предложены качественные аналитические показатели, характеризующие квалификационные требования к менеджеру;
- систематизированы учетные и внеучетные источники данных для комплексного анализа управленческого персонала, дана оценка их достаточности, доступности и информационных возможностей;
- разработан образец справки о структуре денежных выплат высшего управленческого персонала по окончании отчетного пе-

риода, даны рекомендации по раскрытию информации о составе, профессиональных компетенциях и вознаграждении управленческого персонала в финансовой отчетности (в частности, дополнения в Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5), дивидендную и кадровую политику);

- предложены частные методики анализа обеспеченности управленческим персоналом, оценки состава и качества управленческого персонала, обоснованы новые показатели оценки движения и равномерности прохождения повышения квалификации управленческого персонала;
- с использованием пакета STATISTICA 6.0 построена логит-модель, позволяющая с помощью ряда оценочных критериев (стаж работы по специальности; результаты тестирования; число повышений квалификации; образование; число смен работы), имеющих количественное выражение, получить аналитическое обоснование по отбору управленческого персонала и формированию кадрового резерва;
- предложен авторский подход к проведению внутривоздейственного анализа эффективности деятельности управленческого персонала, предполагающий трехуровневую оценку эффективности (*i*-го руководителя центра ответственности, в целом системы управления и деятельности топ-менеджмента) с учетом интересов собственников коммерческой организации;
- предложена методика оценки индивидуальной эффективности управленческого сотрудника с использованием дискриминантного анализа, метода парных сравнений и коэффициента конкордации.

Практическая значимость монографии состоит в том, что полученные научно-методические результаты доведены до конкретных рекомендаций по проведению КЭАУП в организации, начиная с процедуры приема на работу, аттестации, ротации персонала, оценки обеспеченности, равномерности повышения квалификации и заканчивая оценкой индивидуальной эффективности сотрудников, аппарата управления и функционирования совета директоров. Самостоятельную практическую значимость имеют авторские предложения по раскрытию информации о составе, компетенциях и уровне вознаграждения управленческого персонала в финансовой отчетности публичных компаний.

Результаты монографического исследования докладывались на всероссийских научно-практических конференциях в ВГУ. Практические рекомендации по методике анализа управленческого персонала

нашли применение в работе предприятий по производству строительных металлоконструкций. Результаты исследования приняты к внедрению в практическую деятельность ЗАО «УГМК-Рудгормаш» (Москва), ОАО «Минудобрения» (Воронеж), ЗАО «Термо Кинг Черноземье». Результаты исследования используются в учебном процессе экономического факультета ВГУ по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» при чтении курса «Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности».

**1.1. ФУНКЦИИ, КЛАССИФИКАЦИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ
ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТА ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

В хозяйственной деятельности любой организации особую значимость имеет трудовой потенциал, который приумножает благосостояние экономического субъекта, является одним из условий конкурентоспособности компании, ее богатством. Наличие определенной устойчивой структуры персонала гарантирует стабильность функционирования самой организации. Профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности сотрудников, как и другие виды ресурсов, обеспечивают организации прибыльность. Для процветания компании подход к людям как к ключевому стратегическому ресурсу означает признание необходимости инвестиций в их развитие. В свою очередь насколько правильно подобрана и согласована в действиях команда менеджеров, настолько продуктивно и бесконфликтно осуществляется управление финансово-хозяйственной деятельностью компании. В хозяйственной деятельности корпорации остро стоит вопрос сбалансированности профессионализма, компетентности работника и степени свободы рабочего места в иерархии системы управления. Чем выше уровень рабочих мест в иерархии, тем выше должны быть профессионализм и компетентность работника. Именно поэтому в организации должны быть установлены минимальные требования к руководителям, определяющие как необходимый образовательный уровень, так и минимальный стаж работы вообще и опыт руководящей работы в частности.

По нашему мнению, наряду с особенностями самого труда на организацию труда и, как следствие, на организацию системы оплаты труда оказывают прямое воздействие более жесткие требования к деловым и личностным качествам сотрудников, прежде всего к уровню их ответственности и лояльности. Первое требование связано с индиви-

дуальным характером труда, а также методической сложностью регламентации технологии совершаемых операций, в том числе контроля над их промежуточными результатами. Второе требование обусловлено необходимостью обеспечения коммерческой тайны и сохранения другой информации, разглашение которой потенциально может не только вызвать прямые убытки, но и поставить организацию на грань банкротства. В этой связи особую актуальность приобретает анализ эффективности деятельности управленческого персонала, который позволит выявить сильные и слабые стороны руководства, резервы роста производительности труда, определить оптимальный численный состав, координировать деятельность в соответствии с потребностями.

В первую очередь следует разобраться, какими отличительными чертами обладает управленческий персонал, какие функции выполняет и какие экономические интересы преследует. В современной экономической литературе для его характеристики используются различные нетождественные термины — «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал».

По мнению А.И. Турчинова, понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Кроме того, оно охватывает и численность неработающего населения, работающих лиц пенсионного возраста и подростков. Согласно трудовому законодательству Российской Федерации, нижней границей трудоспособного возраста считается 14 лет, а верхней, определяемой правом на получение пенсий, — 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Однако для управленческого персонала возрастные границы могут переноситься, что подтверждается многочисленными исследованиями специалистов по управлению персоналом. По мнению И.Б. Дураковой, можно выделить три фазы развития и становления управленца: «жизненные события человека в первые два десятилетия жизни предсказуемы, здесь закладывается основа для профессионального становления, которая из-за перемен, поисков, экспериментов заканчивается к 30 годам. После 30 лет начинается вторая фаза жизни, характеризующаяся стремлением человека к продолжительной работе на одном предприятии и сдвигом переднего плана интересов (регулярность доходных поступлений, устойчивая заработная плата, возможность профессионального роста и должностного продвижения). Третья фаза наступает после 45 лет (фаза устойчивости), которая характеризуется меньшей гибкостью и большей ориентацией к устоявшемуся и традиционному, однако опыт показывает,

что наивысшая духовная отдача достигается в этот период. Возраст между 45–50 годами выявляет все проблемы, которые человек не решил на профессиональном поприще, и в это время человек пытается наверстать упущенное. Таким образом, управленческий персонал представляет собой определенную долю трудовых ресурсов, обладающих завышенной (после 30 лет) нижней границей трудоспособного возраста, обусловленной необходимостью получения профессионального образования и достижения определенного уровня квалификации».

В отечественной и зарубежной экономической литературе для характеристики управленческого персонала наиболее часто используются понятия «кадры» и «персонал». По мнению А.Г. Поршнева, под кадрами понимают всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. По мнению А.Я. Кибанова, термин «кадры» может использоваться значительно уже, например «кадры управления». В свою очередь персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. То есть помимо работников организации для целей бизнеса привлекаются другие категории людей, работающих на основе гражданского права. Таким образом, понятие «персонал» значительно шире, чем «кадры»; в свою очередь для характеристики специалистов управления целесообразно использовать термин «управленческий персонал», а не «кадры управления».

В практической деятельности США термин «персонал» в последнее время заменяется термином «человеческие ресурсы». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности и отношением к нему не только как к фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью. Таким образом, понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

В нормативных документах, регулирующих трудовые отношения в Российской Федерации, отсутствует четкое определение управленческого персонала. Так, в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным постановлением Министерства труда РФ от 21 августа 1998 г. № 37 (в ред. от 7 ноября 2006 г. № 749) [41], определена только категория служащих, в составе которой выделены: руководители, специалисты и другие служащие (технические исполнители). Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от ха-

рактера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника. Таким образом, в современном законодательстве Российской Федерации управленческий персонал относится к категории служащих.

Современный экономический словарь трактует термин «служащие» как лица, выполняющие в отличие от рабочих административно-хозяйственные, управленческие функции (конторские работники). В учетно-аналитической практике Г.В. Савицкая, А.А. Канке, И.П. Кошечкина для характеристики управленческого персонала используют термин «административно-управленческий персонал». Под ним понимаются работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию организации, дирекцию (руководящий орган предприятия, фирмы, компании). На наш взгляд, применение словосочетания «административно-управленческий персонал» некорректно, так как следует разграничивать понятия «управление», «администрирование» и «линейное руководство».

По мнению А.Я. Кибанова [77], управление персоналом включает в себя несколько этапов:

- определение потребности в персонале;
- обеспечение потребности в персонале;
- мотивация результатов труда и поведения персонала;
- обеспечение процесса управления персоналом; использование персонала; развитие персонала.

Таким образом, управление персоналом подразумевает комплекс взаимосвязанных блоков, координацией действий внутри каждого из которых занят управленческий персонал, поэтому предметом управления персоналом выступают собственно персонал и отношения работников в процессе хозяйственной деятельности с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала для достижения стратегических целей организации. В свою очередь администрирование (точное ведение деловых бумаг и документальное оформление действий) и линейное руководство (направление деятельности кого-либо в соответствии с целями организации) — функциональные обязанности управленческого персонала.

По нашему мнению, к отличительным признакам управленческого персонала относятся: квалификация, наличие людей в подчинении, опыт работы в управленческой деятельности и необходимость принятия управленческих решений. Организации-работодателю при найме управленческого персонала необходимо учитывать ряд требований к социально-психологическим критериям человека (табл. 1.1).

Требования, предъявляемые к управленческому персоналу

Критерий оценки	Комментарий
Социально-психологический	Формирование атмосферы доверия и взаимовыручки. социального взаимодействия на рабочем месте
Психический	Способность концентрироваться, мимика, жестикуляция, манера разговора, надежность, коммуникабельность, умение приобщиваться, организаторские способности, способность к руководству, способность принимать решения в кризисной ситуации
Профессиональный	Образование, опыт работы, специальность, квалификация, компетентность
Целевой	Обеспечение достижения целей организации путем постановки адекватных задач персоналу
Правовой	Оформление договорно-правовых отношений
Физический	Выносливость, физиология высшей нервной деятельности личности, анатомо-физиологические особенности личности, задатки

Перечисленные критерии отбора формируют портфель требований к управленческому работнику – его профессиональные компетенции, которые с течением времени могут меняться в зависимости от организационной структуры компании и возможностей ее роста. Большой экономический словарь раскрывает термин «компетенция» как «область вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен. Круг полномочий какого-либо лица, учреждения или круг дел, вопросов, подлежащих чьему-либо ведению» [73].

Основоположник теории компетенций – Р. Уайт, определивший компетенцию как черты личности [165]. Экономисты Л. и С. Спенсеры [93] описали компетенцию как характеристику индивида, которая отличает эффективного или выдающегося исполнителя: «Компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и (или) наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях». Они также предложили включать в состав компетенций пять типов характеристик: мотивы, психофизиологические особенности (свойства), концепцию «я», знания и умения. Соответственно под компетентным сотрудником следует понимать способного, обладающего основательными знаниями в какой-либо области, компетенцией. На наш взгляд, компетенция управленческого сотрудника представляет собой сочетание профессиональных знаний, навыков, установок, ориентаций, необходимых для успешной деятельности.

Обобщая все вышесказанное, нами предлагается следующее определение **управленческого персонала**: это сотрудники организации, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем, оформленные трудовым договором, обладающие профессиональной компетенцией, наличие которой обуславливает деятельность работника на конкретной должности и характеризуется способностью оказывать непосредственное влияние на персонал организации для достижения целей организации.

Обученный и мотивированный персонал, осознающий цели компании и понимающий, что конкретно каждый сотрудник должен делать на своем месте в совокупности с технологической базой, — элемент потенциала организации, с помощью которого достигается рост финансовых потоков, освоение новых рынков, привлечение новых групп клиентов, рост объемов продаж, рентабельности инвестиций, благосостояния собственников. Для того чтобы определить объем возложенной на управленческий персонал ответственности, оценить производственную нагрузку, уровень компетенций, степень влияния сотрудника на результаты работы организации, необходимо проводить анализ эффективности деятельности управленческого персонала. Таким образом, **управленческий персонал как объект внутрихозяйственного экономического анализа** представляет собой часть сотрудников организации, которым в силу профессиональных компетенций необходимо принимать управленческие решения (в рамках определенного центра ответственности), соответствующие корпоративной цели — максимизации благосостояния собственников.

Управленческий персонал в процессе хозяйственной деятельности организации вступает в отношения с прочими категориями персонала. Особенность его функционирования — сочетание удовлетворения интересов трудового коллектива и выполнение миссии организации, которая состоит в максимизации чистой прибыли, конкурентоспособности, финансовой устойчивости компании и повышении благосостояния собственников.

По мнению ведущих отечественных и зарубежных экономистов, таких как А.Я. Кибанов, А.Г. Поршнева, А.А. Федченко, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, удовлетворение потребностей человека преследует реализацию следующих целей:

- монетарной (оплата труда, дополнительные льготы и стимулы);
- социально-психологической (межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат);

- самореализации (творческий характер труда, возможность профессионального роста);
- должностное продвижение (признание заслуг и адекватная оценка труда).

Анализ профессиональной компетенции позволяет сочетать разобщенные функции — подбор и отбор специалистов, развитие персонала, проведение оценки результатов работы, аттестацию персонала, закрепленные за различными структурными подразделениями организации — в едином комплексе оценки эффективности работы управленческого персонала. Система аналитических компетенций как инструмент в управлении персоналом позволяет напрямую связать организацию управления человеческими ресурсами с бизнес-целями хозяйствующего субъекта как в текущем периоде, так и в перспективе и обеспечивает согласованность функционирования всех структурных подразделений.

Система аналитических компетенций включает несколько этапов:

- оценку профессионального потенциала персонала (структурно-динамический анализ);
- анализ соответствия профессиональных компетенций персонала и индивидуальной результативности (анализ эффективности); разработка программы развития знаний, умений и навыков и профессионально важных качеств (поиск внутрихозяйственных резервов);
- мониторинг изменений, которые можно представить в виде блок-схемы (рис. 1.1).

Анализ эффективности системы мотивационного воздействия необходимо сопровождать мониторингом удовлетворения потребностей управленческого персонала через оплату труда, достижение более высокого статуса и результатов деятельности.

Оценивать результаты труда управленческого персонала необходимо с учетом способности оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо структурного подразделения или организации в целом. При этом огромное значение имеет правильное определение количественных и качественных показателей, отражающих результаты трудовой деятельности персонала для достижения стратегических целей организации.

Формирование системы компетенций начинается с анализа внешнего окружения и ситуации внутри организации. Величина и качественный состав управленческого персонала формируются под воздействием ряда факторов, которые можно объединить в несколько групп:

237 205



Рис. 1.1. Этапы анализа профессиональной компетенции

внешние и внутренние, количественные и качественные. Рассмотрим влияние каждой группы.

Внешние факторы не зависят от деятельности организации, и ограничить их влияние практически невозможно. Так, к внешним макроэкономическим факторам некоторые российские экономисты (например, А.А. Федченко, А.Г. Поршнев, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Г.В. Щекин) относят:

- правовые – соблюдение трудового и гражданского законодательства, вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу, организованность рынка труда и его емкость;
- демографические – общий уровень населения, пол, возраст, индивидуальные и социальные качества личности, семейное

положение, возможность предоставления рабочих мест для родственников, вероисповедание;

- экономические — инфляция, состояние рынка труда, уровень безработицы, общий уровень благосостояния, общее состояние экономики в стране;
- социальные — уровень социальной защиты, соблюдение прав (профсоюзы), гарантированный минимальный уровень оплаты труда.

К внутренним факторам, на наш взгляд, следует отнести:

- организационно-экономические — надежность компании, организационно-правовая форма, профиль деятельности (отрасль и характер), наличие кадровой службы, текучесть кадров, условия отбора персонала (прохождение практики, испытательный срок, трудовой контракт, оформление трудовой книжки, возможность совмещения), финансовое состояние компании, возможность расширения (рост, завоевание новых рынков, открытие непрофильных видов деятельности), наличие иностранной доли, доли государства, доля организации на рынке (монополия, холдинг), состояние внутреннего контроля в организации, система безопасности информации, формы расчетов, наличие аффилированных лиц, активность и заинтересованность собственника в управлении организацией, организация бизнес-процессов;
- индивидуальные — опыт работы, образование, квалификация работника, профессиональные навыки, условия для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников;
- социальные — жилищно-бытовые условия, уровень социальной защиты, система материального и морального стимулирования (премирование, оплата путевок, страхование, медицинское обслуживание, отдых, специальные надбавки, оплата телефонных разговоров, предоставление автомобиля и оплата расходов на его содержание), возможность участия в бизнесе в качестве партнера, собственника, система оплаты труда;
- технико-организационные — характер и содержание труда, степень его автоматизации, нормирование труда и ритмичность работы, дисциплина, режим труда, организационная структура (разграничение ответственности), структура трудового потенциала, характер труда (умственный, сопряженный с повышенной ответственностью, оперативностью принятия решений,

с экстремальными ситуациями), объем и сложность выполняемых трудовых функций и видов работ;

- социально-психологические — престиж, сплоченность коллектива, соответствие возможностей работника должности, участие работника в решении производственных вопросов, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом.

Помимо анализа внешних и внутренних факторов необходимо структурировать персонал, учитывая компетенции сотрудников в соответствии с целями, намерениями и положением организации, и сформулировать желаемую модель профессионального поведения сотрудника. Профессиональные компетенции необходимо рассматривать в тесной связи с этапами работы сотрудников и их должностными инструкциями.

Попытки систематизировать признаки структурирования управленческого персонала организации осуществлялись различными экономистами, такими как А.Я. Кибанов, В.В. Ковалев, О.Н. Волкова, В.И. Стражев, Г.В. Савицкая, А.А. Канке, И.П. Кошечая. Наиболее часто встречается группировка по профессиональной, квалификационной, половозрастной структурам, по стажу и образованию. По нашему мнению, некоторые аспекты ранее разработанных классификационных групп неполностью отражают функциональные особенности и экономические интересы управленческого персонала. В результате проведенных исследований нами существенно уточнена классификация управленческого персонала по новым признакам, которая представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация управленческого персонала организации

Классификационный признак	Классификационная группа
Участие в управленческом процессе	Руководители Специалисты Прочие служащие
Условия работы	Штатный сотрудник Внештатный сотрудник Совместитель
Наличие трудового стажа	Общий трудовой стаж Стаж работы в данной организации Стаж работы управленческой деятельности
Наличие опыта управленческой деятельности в указанной сфере	Отсутствует Менее трех лет Свыше трех лет
Возраст	До 30 лет От 31 года до 40 лет От 41 года до 50 лет 51 год и выше

Классификационный признак	Классификационная группа
Привязанность к корпоративным целям	Потомственный работник Почетный работник Имеющий специальные награды и поощрения Проходящий стажировку, обучение, повышение квалификации
Вид вознаграждений за труд (доля вознаграждения)	Заработная плата Бонусы Доля в участия собственности организации Льготы и социальный пакет Патент
Возможность осуществления контроля (принятия стратегических решений)	Входит в состав правления или совета директоров Собственник (держатель контрольного пакета) Аффилированное лицо
Уровень ответственности	Руководитель высшего звена Руководитель среднего звена Руководитель низшего звена
Участие в собственности (капитале)	Собственник Держатель стимулирующего пакета акций Несобственник
Степень зависимости конечного результата от работы сотрудника	Оказывает прямое влияние на конечный результат работы Оказывает косвенное влияние на конечный результат работы Не влияет на конечный результат работы
Сфера трудовой деятельности	Производственная Непроизводственная
Функции управления	Организационно-административные Аналитико-конструктивные Информационно-технические
Методы селекции кандидатов при отборе	Для соответствия, или поиск «новой крови» Для текущей работы или долгосрочной карьеры
Степень инвестирования	Подготовленные Подготавливаемые
Источники отбора	Внутренние источники Внешние источники
Уровень соответствия полученного образования занимаемой должности	Соответствует Не соответствует
Уровень образования	Среднеспециальное Среднетехническое Незаконченное высшее Высшее (бакалавр, специалист) Послевузовское профессиональное образование (магистр, кандидат наук, доктор наук)
Вид деятельности	Основной (работники основных и вспомогательных подразделений, НИОКР, аппарат управления) Обслуживающий

Классификационный признак	Классификационная группа
Уровень компетенции	Необходимый Желаемый Потенциально возможный
Критерии компетенции	Коммуникативные Аналитические Управленческие

Наиболее распространенной классификационной группировкой можно считать распределение управленческого персонала по квалификационной и половозрастной структуре. Структуру персонала по стажу следует рассматривать как по общему стажу работы, стажу работы в данной организации, так и по управленческому. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 14 лет, 14–20, 21–25, 26–30, 31 год – 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до одного года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более. Управленческий стаж рекомендуется анализировать с выделением следующих групп: менее трех лет и свыше трех лет.

Структура управленческого персонала по уровню образования подразумевает минимальный уровень образования, т.е. среднее общее. Однако чем выше уровень занимаемой должности, тем выше требования к квалификации сотрудника, что приводит к необходимости получения основного и дополнительного образования с непрерывным повышением квалификации.

В отечественной и зарубежной литературе проводится анализ методов селекции кандидатов при отборе управленческого персонала, нередко различающийся даже в пределах одного хозяйствующего субъекта в зависимости от различных видов вакансий. Такими методами отбора управленческого персонала выступают:

- наем для соответствия, или поиск «новой крови»;
- наем для текущей работы или долгосрочной карьеры.

Предпочтение «новой крови» отдается в случае острой необходимости изменений в организации, вызванных финансовыми кризисами, решениями о выпуске новой продукции, резкими изменениями в маркетинговых условиях или конкурентными позициями. Показывая позитивность данного подхода, специалисты кадровых служб склонны к тому, что «новая кровь» не всегда выступает эффективным способом подбора управленческого персонала. По нашему мнению, существующие техники отбора персонала не позволяют избежать оши-

бок, выявлять необходимые приоритеты в искомом кандидате на замещение вакантной должности.

Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» [71, с. 7] фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости. Чаще всего при отборе управленческого персонала руководствуются «приспособляемостью к изменениям» [71, с. 7], или так называемой полифункциональностью. Быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость персонала всех уровней управления, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым продвигать себя профессионально. Для эффективного функционирования организации необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих «разнообразия функций» заданий, другие — привлекаться к работам, требующим способности к маневрированию.

На наш взгляд, существенное внимание необходимо уделить вопросу профессиональных критериев управленческого персонала. Выделяются две категории управленческого персонала — подготовленные илиготавливаемые. С экономической точки зрения — в целях снижения расходов на обучение и подготовку — оправданно нанимать уже подготовленный управленческий персонал. В то же время отдельные работодатели в процессе пополнения персонала организации отдают предпочтение неподготовленным, илиготавливаемым работникам. Особенно это относится к управленческому персоналу низшего уровня. По мнению проф. И.Б. Дураковой, причины состоят в том, что «учить плавать легче, чем переучивать» [71, с. 8], кроме того, подготовленные вне организации управленцы не ощущают в полной мере «навыков к изменениям», необходимых данному хозяйствующему субъекту. По нашему мнению, управленческие сотрудники должны обладать сложившимся набором профессиональных характеристик, таких как образование, опыт работы, способность концентрироваться на рабочем месте, надежность, организаторские способности, способность к руководству, коммуникабельность, умение приспособляться. При демонстрации претендентом базового уровня подготовки работодатель имеет возможность увидеть перспективы его профессионального развития в рамках данного хозяйствующего субъекта.

Каждая организация немаловажное значение уделяет источникам отбора управленческого персонала, анализируя при этом достоинства и недостатки собственных сотрудников, имеющих желание, возмож-

ность и способности занять появившуюся вакансию (внутренний источник), и претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых в других организациях, временно не работающих или находящихся в статусе выпускников учебных заведений (внешний источник). По мнению отечественных и зарубежных авторов, таких как И.Б. Дуракова, С. Ранс, Г. Милкович, Н. Шмит, анализ практики отбора позволяет отследить и позитивные, и негативные стороны внутренних и внешних источников, что соответствует последствиям дальнейшей работы коллектива и управленческого сотрудника.

По мнению А.А. Канке, В.Г. Когденко, И.П. Кошевой, Г.В. Савицкой, Л.С. Сосненко, Г.В. Шадринной, в ходе анализа обеспеченности организации управленческим персоналом необходимо сопоставить фактический уровень образования каждого работника с занимаемой должностью и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. В этой связи целесообразно выделить группы управленческого персонала, имеющие уровень квалификации соответствующий или не соответствующий занимаемой должности. Во втором случае необходимо выяснить, как сотрудник справляется с функциональными обязанностями, оценить эффективность использования персонала организации. Существенное внимание при выделении данного классификационного признака стоит уделить принципу пригодности управленческого сотрудника. Пригодность устанавливает соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными управленческим сотрудником [75, с. 302], что обусловлено профессиональными, физическими и социально-психологическими критериями работника.

По мнению современных специалистов Е. Буряковой, Ю. Шакуна, в последнее время широко обсуждаются модели профессиональных компетенций. Развитие профессиональных компетенций и компетентности менеджера предполагает освоение и применение комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков, овладение эффективными методами профессионального поведения и технологиями. Универсальность системы профессиональных компетенций как инструмента анализа эффективности деятельности управленческого персонала заключается в следующем:

- связывает систему управления персоналом с бизнес-целями организации как на краткосрочный, так и на долгосрочный период;
- обеспечивает системное взаимодействие персонала организации, ориентированное на достижение максимальных финансовых результатов деятельности;

- применяется к хозяйствующим субъектам различных организационно-правовых форм хозяйствования, обеспечивая единство и согласованность в работе всех структурных подразделений организации;
- достигается унификация знаний, навыков, установок, ориентации в рамках единых должностных обязанностей сотрудников.

По нашему мнению, набор профессиональных компетенций управленческого персонала следует подразделять на реальный и потенциальный. Под реальным уровнем профессиональных компетенций следует понимать набор характеристик, сочетание знаний, навыков, установок, ориентаций сотрудника, которыми он обладает на текущий момент согласно самооценке или, по мнению ведущих специалистов, его квалификации. Проведение работы по формированию навыков, необходимых для повышения уровня компетенции отдельного сотрудника до желаемого уровня хозяйствующего субъекта, позволяет ему достигать потенциального уровня профессиональных компетенций. Таким образом, потенциальный уровень компетенций достигается в ходе аттестаций, повышения квалификаций и получения профессионального дополнительного образования сотрудником в рамках необходимой квалификации и должностных обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре и должностной инструкции.

В современной литературе выделяются управленческие, коммуникативные и аналитические составные критерии профессиональных компетенций сотрудника. Каждый из указанных блоков имеет разный набор компетенций внутри отдельных хозяйствующих субъектов и различных должностей. Так, например, для руководителя низшего звена необходимым уровнем компетенций является коммуникативная, поскольку в процессе хозяйственной деятельности от него требуются профессиональные и личностные качества, такие как взаимодействие с людьми, работа с информацией, лидерство, понимание бизнеса.

Для руководителя среднего звена желаемый уровень составляют совокупность коммуникативных и аналитических компетенций. Это подразумевает:

- исследование экономических процессов, складывающихся под воздействием объективных экономических законов и факторов субъективного порядка;
- комплексное использование всех видов экономической информации, обеспечивающей потребности аналитического исследования хозяйственно-финансовой, коммерческой деятельности организации любой формы собственности;

- научное обоснование бизнес-планов, объективную оценку их выполнения;
- достижение единства влияния политических, экономических, социальных и экологических факторов, диалектического подхода к целому и частностям, разработке универсальной системы показателей;
- определение экономической эффективности использования производственного потенциала и финансовых ресурсов организации как отдельно, так и в совокупности;
- контроль осуществления принципов и требований расчетной дисциплины;
- выявление положительных и отрицательных, зависящих и не зависящих от хозяйствующего субъекта факторов и количественное измерение их действия;
- раскрытие тенденций и пропорций экономического развития хозяйствующего субъекта с определением неиспользованных внутрихозяйственных резервов;
- выявление и измерение внутренних резервов на всех стадиях производственного процесса;
- обобщение передового опыта с принятием оптимальных управленческих решений.

Руководитель высшего звена, как правило, обладает управленческой компетенцией, которая требует владения корпоративной культурой, принятием стратегических решений.

Таким образом, с учетом профессиональных компетенций на этапах анализа при выборе критериев оценки эффективности деятельности управленческого персонала необходимо учитывать, что специалисты вырабатывают и подготавливают решения, служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество и контролируют сроки выполнения. По нашему мнению, целесообразно выделить уровни профессиональных компетенций сотрудника в рамках отдельной квалификации. Необходимый (достаточный) уровень профессиональной компетенции обеспечивает желаемую модель профессионального поведения сотрудника хозяйствующего субъекта. Желаемый уровень достигается при мастерском владении профессией. Достижение потенциально возможного уровня профессионального мастерства способствует карьерному росту в рамках профессии.

Таким образом, мы уточнили понятие управленческого персонала как объекта внутрихозяйственного экономического анализа, раскрыли факторы, оказывающие влияние на величину и формирование качественного состава управленческого персонала, предложили новые

классификационные группы и дали их характеристику с учетом профессиональных компетенций.

1.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Развитие рыночных отношений и возрождение традиционных механизмов финансового рынка привели к изменению подходов к управлению персоналом организации. Изменения в отечественной экономике нашли объективное отражение в содержании основополагающих концепций бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности, внешнего и внутреннего контроля. Любая организация сталкивается с необходимостью оценки соответствия уровня развития техники, технологии и интеллектуального потенциала. В этой связи особую актуальность приобретает комплексный анализ эффективности управленческого персонала, поскольку именно он является важнейшим компонентом, генерирующим синергетический эффект от деятельности организации как единого организма, тем самым образуя прибавочную стоимость. От эффективности деятельности управленческого персонала напрямую зависят финансовые результаты организации, ее репутация и благосостояние собственников.

Вопросы, связанные с аналитическим обоснованием оценки эффективности использования управленческого персонала, находились в центре внимания небольшого числа ученых-экономистов. Значительный вклад в ее развитие внесли М.И. Баканов, Е. Бурякова, Ю.С. Брянцева, О.Н. Волкова, Л.А. Вострикова, Л.Т. Гиляровская, А.А. Канке, А.Я. Кибанов, В.В. Ковалев, В.Г. Когденко, О.Н. Конкина, И.П. Кошечкина, Е.В. Майорова, Ю.П. Маркин, Г.В. Савицкая, Л.С. Сосненко, В.И. Стражев, А.А. Федченко, А.К. Шабанова, Г.В. Шадрина, Ю. Шакунов, А.Д. Шеремет. Однако научные изыскания по исследуемой проблеме носят исключительно разрозненный характер и не дают комплексного представления. Различную степень разработанности имеют отдельные не взаимосвязанные направления экономического анализа деятельности управленческого персонала. Логически завершенного, системного подхода к пониманию сущности и содержания анализа управленческого персонала как самостоятельного блока частных и обобщающих показателей в рамках комплексного экономического анализа сформулировано не было. В большинстве случаев авторы рассматривали только отдельные организационно-методические вопросы анализа управленческого персонала в рамках оценки обеспеченности хозяй-

ствующего субъекта и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям. Анализ эффективности использования персонала широко раскрыт для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и качестве через сравнения с запланированным заданием. Оценить деятельность руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на функционирование какого-либо производственного или управленческого звена.

Анализ управленческого персонала необходим как для внутренних, так и для внешних пользователей экономической информации. В этой связи комплексный анализ управленческого персонала необходимо исследовать в рамках как внутрихозяйственного, так и внешнего (финансового) анализа (рис. 1.2).

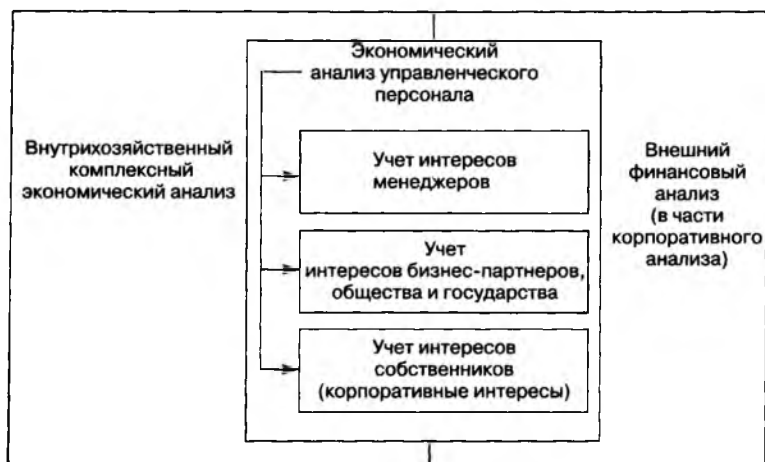


Рис. 1.2. Сущность экономического анализа управленческого персонала с учетом интересов различных агентских групп и видов анализа

Управленческий персонал имеет двойственную природу. С одной стороны, он выступает как трудовой ресурс, использование которого прямо воздействует на величину финансового результата, а с другой — представляет собой интеллектуальный потенциал, приносящий хозяйствующему субъекту экономические выгоды в виде положительной

деловой репутации. «Трудовые ресурсы отличаются от материальных необходимостью их вознаграждения, поэтому их анализ выполняется по четырем направлениям: а) наличие и состояние; б) движение; в) использование; г) стимулирование» [83, с. 264]. Таким образом, в ходе анализа трудовых ресурсов необходимо оценивать стоимость трудовых ресурсов, уровень трудовой активности и вознаграждение персонала. Именно оценка трудовых результатов персонала в виде заработной платы и других форм вознаграждения – важнейший фактор повышения его заинтересованности в результатах своего участия в бизнес-процессах и успехе организации.

Стабильное функционирование предприятия во многом зависит от достижения согласованности интересов наемных работников и работодателей посредством использования гибкой политики работодателя в области оплаты труда, предусматривающей не только высокую заработную плату, но и материальные стимулы и обширный перечень льгот. Заинтересованность персонала и стремление руководителей к максимизации прибыли и эффективности производства могут реализоваться, если в качестве инструмента материального стимулирования будет использоваться система участия работников в прибыли, предполагающая реальное партнерство.

Кроме того, следует учитывать изменившиеся условия хозяйствования. В современных рыночных условиях наиболее перспективную форму развития организаций представляет собой корпорация, основной эффективной деятельностью которой является учет интересов заинтересованных групп – акционеров, собственников-менеджеров, наемных менеджеров, бизнес-партнеров, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его обособленные структурные подразделения. Принципы формирования корпоративного поведения направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в процессе управления, минимизацию конфликтов интересов собственников и управленческого персонала. Инвестиционная привлекательность, поддержание финансовой стабильности и прибыльности корпорации в значительной степени зависят от квалификации высшего управленческого звена. Поэтому необходимо создавать условия для привлечения высококвалифицированных специалистов через установление не предусмотренных законодательством требований к кандидатам (компетенций) на должности управляющего, руководителей основных структурных подразделений, а также к их вознаграждению.

Таким образом, на наш взгляд, наибольшее практическое значение имеет правильное определение количественных и качественных

показателей оценки деятельности управленческого персонала, которая характеризуется степенью достижения целей заинтересованных групп в процессе управления при наименьших затратах. В этих условиях актуальность приобретает комплексный анализ управленческого персонала.

По нашему мнению, цель анализа эффективности деятельности управленческого персонала состоит в обосновании рациональных управленческих решений по формированию и использованию кадрового (интеллектуального) потенциала хозяйствующего субъекта в соответствии со стратегией и тактикой развития компании в условиях риска и конкурентной среды, и максимизации экономических выгод заинтересованных сторон.

Представим в табл. 1.3 особенности содержания и организации анализа управленческого персонала.

Таблица 1.3

Особенности содержания и организации анализа управленческого персонала

Классификационный признак	Комментарий
Задачи анализа	<p>Оценка обоснованности разработки стратегии в области управления персоналом, рациональности политики по вознаграждениям персонала и дивидендной политики хозяйствующего субъекта.</p> <p>Анализ организационной структуры управления, степени соответствия состава, структуры и качественного уровня управленческого персонала.</p> <p>Обоснование потребности в управленческом персонале по количественным и качественным параметрам.</p> <p>Оценка эффективности процедур отбора и аттестации управленческого персонала, системы вознаграждения управленческого персонала</p>
Объекты анализа	<p>Анализ результативных показателей работы управленческого персонала по сегментам деятельности.</p> <p>Оценка обоснованности расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала.</p> <p>Комплексная оценка эффективности деятельности управленческого персонала организации.</p> <p>Формулирование аналитических рекомендаций по улучшению использования управленческого персонала</p>
Субъекты анализа	<p>Различные подразделения коммерческой организации: дирекция по персоналу и вознаграждениям, бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, маркетинговая служба, производственные подразделения, ревизионная служба, служба внутреннего аудита, отдел управления рисками, инженерно-технические подразделения, юридический отдел.</p>

Классификационный признак	Комментарий
	Совет директоров, комитет по урегулированию корпоративных конфликтов. Организации по отбору персонала и кадровому консалтингу, аудиторские фирмы, аутсорсинговые организации. Государственные контрольные органы
Организация анализа	Проводится на всех этапах работы с управленческим персоналом организации: при отборе, обучении, аттестации, мотивации, планировании карьеры перспективных сотрудников, выявлении кадрового резерва и увольнении
Информационная база анализа	Законодательные и нормативные акты, Трудовой кодекс РФ, учредительные документы, правила внутреннего трудового распорядка (положения о персонале), данные первичного бухгалтерского и оперативного учета, бухгалтерская и статистическая отчетность, заключения консалтинговых фирм, справочная информация (характеристика рыночной конъюнктуры, рейтинги кредитных организаций, информация о деловой репутации партнеров, анализ планов замещения высших управляющих постов), аналитические обзоры в периодических изданиях «Власть», «Коммерсантъ», «Деловой мир», «Управление персоналом», сети Интернет, аналитические обзоры по состоянию рынка труда и оперативная деловая информация кадровых агентств, документы, формируемые при приеме на работу (автобиография, копии дипломов о полученном образовании и профессиях, анкеты (личный листок по учету кадров), рекомендательные письма, тесты, трудовой договор, приказы), трудовая книжка, документы личного дела и другие первичные документы по персоналу, личная карточка Т-2, документы, формируемые в ходе профессиональных испытаний (аттестация)
Потребители информации	Структурные подразделения организации. Совет директоров, собрание акционеров, комитет по урегулированию корпоративных конфликтов. Организации по отбору персонала и кадровому консалтингу, аудиторские фирмы, аутсорсинговые организации. Государственные контрольные органы
Измерители информации	Стоимостные, натуральные, условно-трудовые
Использование методов анализа	Сравнительный, структурный, динамический, коэффициентный, факторный, корреляционно-регрессионный, стохастический, эвристический анализ. Конкретно-аналитические приемы исследования: расчет абсолютных и средних величин, детализация показателей на составляющие, группировки
Вид анализа	Внешний, внутренний, оперативный, текущий, комплексный, ретроспективный, перспективный
Доступность информации	Представляет коммерческую тайну, используется для внутрихозяйственного управления

Классификационный признак	Комментарий
Использование систем учета	Используются данные бухгалтерского оперативного и статистического учета, любые другие показатели, пригодные для информационного обеспечения экономического анализа
Степень надежности	Зависит от целей проведения, в процессе анализа используются наиболее достоверные данные первичного учета
Место принятия решений по результатам анализа	Внутри организации — собственниками, администрацией, менеджерами и руководителями. За пределами деятельности организации — потенциальными контрагентами, инвесторами

На основании разработанных нами классификационных признаков (задачи, объекты, субъекты, организация, информационная база, потребители и измерители информации, использование методов анализа, виды, доступность информации, использование систем учета, степень надежности и место принятия решений по результатам анализа) в табл. 1.3 сформулированы характерные (отличительные) черты анализа управленческого персонала.

Комплексный анализ управленческого персонала можно представить в виде системы взаимосвязанных блоков, выстроенных исходя из функций, выполняемых управленческим персоналом (рис. 1.3).

Первые три блока показателей (блок 1 — анализ стратегии в области управления персоналом, рациональности политики по вознаграждению персонала и дивидендной политики; блок 2 — анализ организационной структуры управления организацией, оценка соответствия ей величины, структуры и качественного состава менеджмента; блок 3 — оценка потребности в управленческом персонале по количественным и качественным параметрам) направлены на оценку потребности в персонале исходя из организационной структуры, особенностей технологии, вида деятельности, отрасли, доли рынка, финансового состояния организации и профессионального уровня кадровой службы. Результат анализа взаимодействия этих блоков — формирование кадрового потенциала, т.е. определение количества и видов вакансий, условий отбора персонала, мотивации и стимулирования, требований к компетенциям.

Следующий блок показателей (блок 4) представляет собой анализ квалификационного уровня персонала, оценку соответствия претендентов требуемым организацией компетенциям в форме официально закрепленных полномочий, прав и обязанностей должностных лиц, руководителей структурных подразделений и организации в целом, выполнение которых влияет на эффективность функционирования организации и конкретного сотрудника.

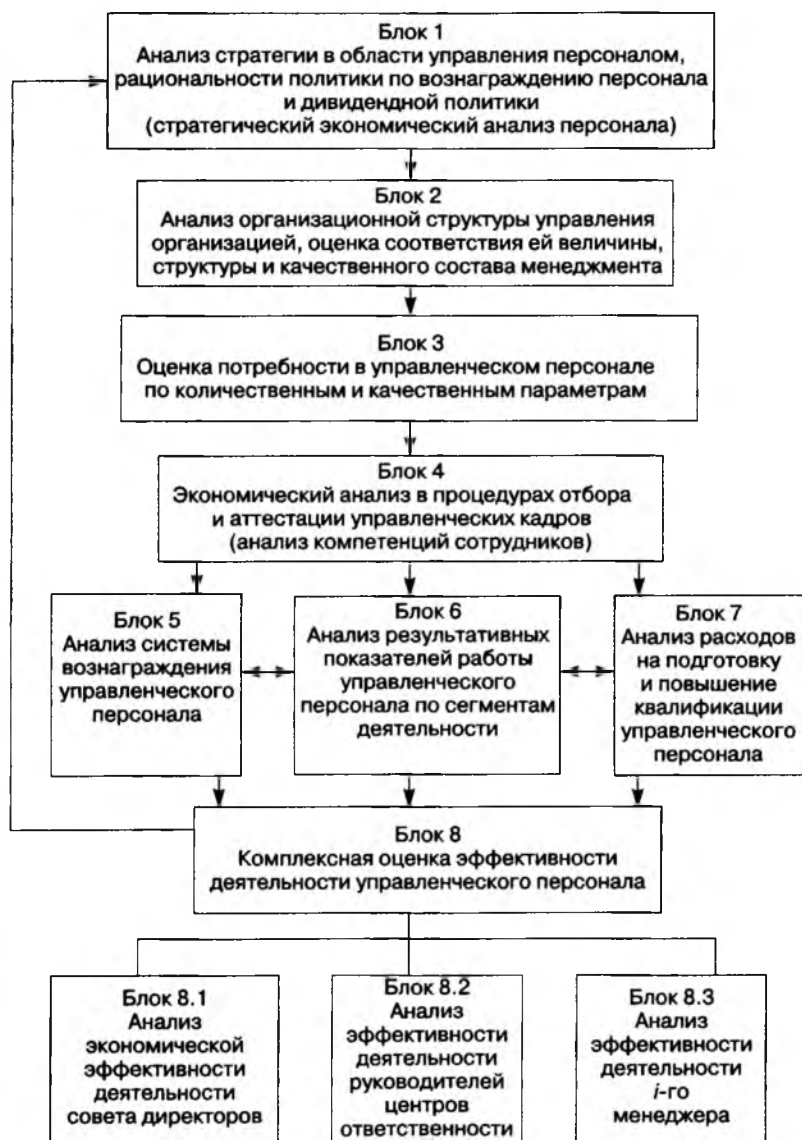


Рис. 1.3. Взаимодействие отдельных блоков комплексного анализа управленческого персонала

Блоки 5, 6 и 7 объединяют в себе количественные и качественные показатели анализа системы вознаграждения персонала, оценку функционирования системы дополнительной подготовки управленческого персонала, его мотивации. В анализе существенное внимание следует уделять внедрению принципа действия системы оплаты по компетенциям: определяется список компетенций или умений, необходимых для успешной работы в компании, оценивается важность каждой из них для выполнения работ, что позволяет выявить взаимосвязи между компетенциями и уровнем вознаграждения персонала.

Для количественной оценки компетенций анализируется выраженность их у сотрудника, оценивается степень участия в общем обмене информацией, создании нового знания, повышении эффективности деятельности организации. Вклад управленческого персонала в обмене знаниями определяется путем опроса или анкетирования, которые выявляют источники сбора и обработки информации, звенья, через которые созданное знание передается далее по сети, а также сотрудников, которые тормозят передачу знаний по цепочке. Те из них, которые оказываются на пересечении потоков, тратят большее время на участие в процессе выработки знаний, соответственно они должны получить большее вознаграждение за свой труд. В ходе анализа проводится сопоставление затрат на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала и результативных показателей деятельности управленческого персонала в разрезе сегментов. Использование аналитических процедур способствует формированию интеллектуального потенциала организации.

Завершающий этап системы комплексного экономического анализа управленческого персонала — блок 8, комплексная оценка эффективности деятельности управленческого персонала. Он предполагает оценку кадровых перестановок, анализ экономической эффективности компании через анализ экономической эффективности совета директоров, деятельности аппарата управления и эффективности *i*-го менеджера компании.

Для выявления потребности в обучении, продвижении сотрудников, управлении интеллектуальным потенциалом компании, установлении ставок оплаты труда, отбора и оценки персонала необходимо определить состав компетенций. Для оценки предложений технического плана целесообразно рассчитывать эффект от внедрения с помощью следующих показателей: экономия средств от внедрения, прибыль от использования и т.п.

Ценность предложений по улучшению системы управления, совершенствованию механизма оплаты труда можно рассчитать как ин-

тегральный показатель, позволяющий определить экономическую выгоду, соотнося следующие параметры: финансовые и человеческие ресурсы, затраты производительного времени, соответствие стратегии развития компании, вероятность успешной реализации, степень риска, лидерство в отрасли. Необходимо учитывать отраслевую специфику, организационную структуру, степень использования производственной и финансовой мощностей, интеллектуальный потенциал и т.д. Отметим, что предложенный подход к анализу эффективности управленческого персонала позволит системно организовать процесс управления персоналом.

Высокорезультативная работа хозяйствующего субъекта зависит не только от качественного состава управленческого персонала, но и от возможности управления его аналитическими и коммуникативными возможностями, профессиональным опытом. Для хозяйствующего субъекта важно обладать необходимой информацией о составе, структуре управленческого персонала, его способности выполнять соответствующие должностные обязанности с наибольшей эффективностью. Для решения поставленной задачи необходимо провести оценку профессиональных компетенций сотрудников для возможности их продуктивной востребованности на этапах жизненного цикла организации. В последнее время большой популярностью пользуются модели, способствующие оценке перспектив развития трудовых процессов. Моделирование позволяет отобразить наиболее характерные свойства, структурные и функциональные параметры объекта анализа, выделить его взаимосвязи с внешней и внутренней средой коммерческой организации. Концепция жизненного цикла экономических систем (продукта, проекта, организации) позволяет с использованием метода моделирования спрогнозировать возможные последствия (финансовые и нефинансовые) воздействия внешней и внутренней среды бизнеса на различных его этапах на обобщающие показатели деятельности хозяйствующего субъекта.

По нашему мнению, каждый сотрудник организации проходит индивидуальный трудовой путь через достижение целей и результатов в форме личного самовыражения. В этой связи наряду со сложившейся концепцией жизненного цикла организации необходимо выделить концепцию жизненного цикла управленческого персонала. Форм личностного самовыражения может быть огромное количество (занятия спортом, воспитание детей в семье), но для развивающейся компании существенное значение имеет профессиональное развитие и должностное продвижение человека, что в достаточной мере характеризует проявление компетенций. Реализация профессиональных

компетенций сотрудника предполагает наличие знаний, умений, навыков в одной предметной области, достижение им авторитета и признание сообществом результатов его трудовой деятельности в рамках хозяйствующего субъекта, что создает предпосылки для формирования карьерного роста. На наш взгляд, это характеризует структурно-динамическую модель перемещения сотрудника в организации. Отметим, что реализация профессиональных компетенций происходит на различных этапах карьерной истории управленческого сотрудника, что усиливает значимость возрастного признака в достижении наибольшего эффекта от трудовой деятельности. Учет этих взаимосвязей позволяет целенаправленно использовать технологию управления компетенциями сотрудника в построении модели жизненного цикла персонала (табл. 1.4). Для сотрудника существенное влияние на выбор и развитие будущей квалификации оказывает получаемое образование. Именно этот критерий обусловил выделение первой возрастной группы – до 23 лет. На этапе получения базового уровня образования формируются первоначальные представления о выбранной специальности, происходит наработка базовых профессиональных знаний. Отметим, что выделение анализируемых возрастных групп достаточно условно, так как мы ориентируемся на постепенное продвижение человека по этапам должностной иерархии с развивающимися профессиональными компетенциями, предел которых может быть ограничен собственной профессиональной некомпетентностью.

По нашему мнению, не стоит исключать и вариант «скоростного» карьерного роста, характерного для лиц, обладающих наиболее выдающимися компетенциями в профессии, способных реализовывать свои знания и навыки в более короткие сроки. В подобной ситуации следует сдвигать выделенные нами возрастные группы жизненного цикла управленческого персонала.

В представленной табл. 1.4 на основании выделенных нами классификационных признаков (наименование и содержание этапа, наличие профессионального образования, ожидаемый результат) сформулированы основные этапы жизненного цикла сотрудника хозяйствующего субъекта. Проведение аналитической работы на этапах жизненного цикла управленческого персонала позволит снизить степень субъективизма в процессе реализации профессиональных компетенций, интенсивности должностного перемещения персонала, обеспечивать высокую степень защиты от некомпетентности. Практическое применение модели жизненного цикла организации поможет определить степень востребованности и особенности содержания анализа исполь-

Уровень квалификации сотрудника на этапах жизненного цикла управленческого персонала

Возрастная группа	Развитие профессиональных компетенций на этапах жизненного цикла управленческого персонала		направленность активности сотрудника	потенциальный результат этапа
	этапы жизненного цикла управленческого персонала	допустимый уровень образования		
До 23 лет	Выбор направления карьерного роста	Среднее, незаконченное среднеспециальное или незаконченное среднетехническое, высшее	Позиционирование, профессиональное самоопределение	Получение диплома (свидетельства) об образовании, устройство на работу по специальности или реализация приобретенных компетенций в другой профессии
До 30 лет	Формирование профессиональных навыков	Среднетехническое, высшее	Завершение профессиональной самоидентификации, оценка степени востребованности в практической деятельности	Овладение допустимым уровнем квалификации, приемлемый уровень вознаграждения за выполняемую работу
До 45 лет	Карьерный рост	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Рост квалификации, достижение признания, авторитета в профессиональной среде	Приобретение высокого должностного и социального статуса, высокий уровень вознаграждения за выполняемую работу
До 65 лет	Стабилизация темпов роста (достигнутых результатов)	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Стабилизация квалификационного роста, устойчивый авторитет в профессиональной среде, достижение высокого должностного и социального статуса	Устойчивые тенденции высокого должностного и социального статуса, высокий уровень вознаграждения за выполняемую работу
Старше 65 лет	Спад деловой активности (завершение карьеры)	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Снижение деловой активности	Устойчивое признание в профессиональной среде, уровень вознаграждения

зования управленческого персонала на различных этапах развития хозяйствующего субъекта (рис. 1.4).

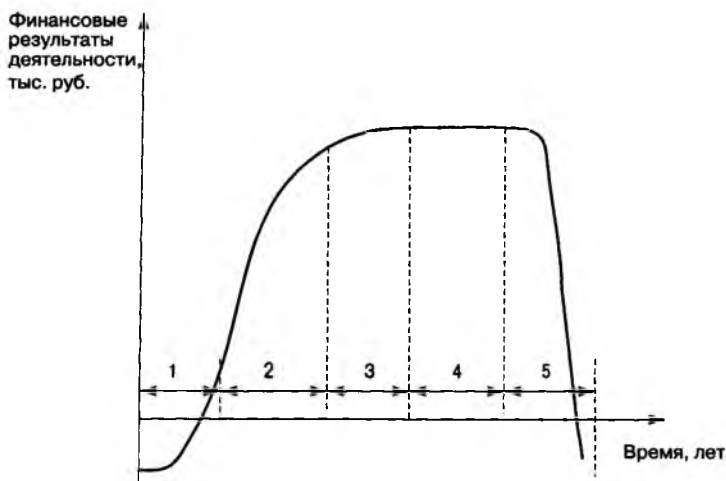


Рис. 1.4. Этапы жизненного цикла коммерческой организации:
1 — этап образования (учреждения); 2 — активный рост;
3 — умеренный рост; 4 — стабилизация; 5 — спад и ликвидация

По нашему мнению, обеспеченность управленческим персоналом организации колеблется в пределах отдельных этапов жизненного цикла хозяйствующего субъекта (развитие, активный рост и т.д.). Деление на данные этапы несколько условно. Например, ухудшение деятельности предприятия может быть связано с падением спроса на продукцию, насыщением рынка, общим снижением деловой активности, кризисным состоянием экономики страны. Нами предпринята попытка оценить степень обеспеченности организации управленческим персоналом и содержание данного анализа на различных этапах жизненного цикла организации (табл. 1.5). На этапе развития фирма пытается занять свое место в данной отрасли и подготавливает условия для расширения своей рыночной доли, приходится осуществлять наибольшие объемы капиталовложений, коммерческая деятельность убыточна.

Хозяйствующий субъект заинтересован в обеспечении квалифицированным персоналом, однако не всегда может располагать достаточными финансовыми ресурсами для реализации потенциальными сотрудниками, обладающими высокой квалификацией. На данном этапе хозяйствующий субъект может принимать на работу выпускников образовательных орга-

Матрица соответствия востребованности управленческого персонала на этапах жизненного цикла организации (проекта)

Этап жизненного цикла управленческого персонала	Этап жизненного цикла организации					спад, ликвидация
	образование (учреждение)	активный рост	умеренный рост	стабилизация	спад, ликвидация	
До 23 лет	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий уровень оплаты труда	Незаинтересованность в низкоквалифицированных кадрах из-за отсутствия опыта практической работы	Незаинтересованность в высококвалифицированных кадрах из-за отсутствия опыта практической работы	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий стартовый уровень оплаты труда	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий уровень оплаты труда
До 30 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда выше среднего	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновляемости знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновляемости знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации
До 45 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновляемости знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновляемости знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновляемости знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платежными возможностями организации
До 65 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты	Наличие образования, наиболее приемлемые сотрудники по опыту

Этапы жизненного цикла управ- ленческого персонала	Этапы жизненного цикла организации				спад, ликвидация
	образование (учреждение)	активный рост	умеренный рост	стабилизация	
	ты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	ты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	ты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	практической работы, допустимый уровень оплаты труда, возрастные ограничения	практической работы, допустимый уровень оплаты труда, возрастные ограничения
Старше 65 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен сов- падать с платежными возможностями орга- низации, возрастные ограничения, ликвидация совпадает с угасанием карьеры

низаций, в том числе и студентов выпускных курсов. Они располагают базовым уровнем свежих знаний, а отсутствие практического опыта работы не позволит им претендовать на высокую оплату труда. В данной ситуации устраняется конфликт цели работника и вознаграждения.

Анализ коммуникативных компетенций выпускника, его личностных характеристик позволит выявить мотивационные приоритеты, что окажет существенное влияние на рост эффективности использования сотрудника на этапе активного роста организации.

На этапе роста происходит быстрое расширение объемов деятельности на рынке. Покупатель принимает товар, увеличивает продажи, спрос на продукцию растет, при этом конкуренты могут выходить на рынок с аналогичными товарами или услугами. Разработка платежной дисциплины и предложение оптимальных условий расчетов с покупателями и заказчиками дает возможность расширять политику стимулирующих выплат управленческому персоналу.

С ростом репутации фирмы и достижением определенного уровня финансовой устойчивости можно привлекать в состав персонала организации сотрудников с допустимым уровнем квалификации, имеющих базовое профессиональное образование и опыт работы в соответствующем сегменте бизнеса. Таким образом, совпадает этап активного роста организации и управленческого сотрудника, что повышает вероятность достижения положительных финансовых результатов.

На этапе стабилизации может произойти насыщение рынка продукцией, товарами или оказанными услугами, что приведет к снижению прибыли от продаж. Для данного этапа характерны усиление ценовой политики, медленное снижение цен, приводящее к постепенному уменьшению прибыльности на товар. По нашему мнению, в данной ситуации коммерческая организация обратится к привлечению дополнительных источников финансирования. Это этап реализации профессиональных компетенций сотрудников, достигнувших признания и авторитета в профессиональной среде, имеющих опыт работы на предыдущем этапе. Эта группа профессионалов характеризуется образованием, достаточным опытом реализации аналитических, управленческих и коммуникативных компетенций, обновлением знаний в рамках программ повышения квалификации.

На этапе спада организация может уйти с рынка, спрос на выпускаемую продукцию, товары или оказываемые услуги падает. Это приводит к значительному снижению прибыльности. Коммерческая организация в данных условиях может сокращать объем производства. По нашему мнению, наименьшие потери от сокращения производственной деятельности могут понести управленческие сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста, находящиеся на спаде карьерного движения.

Четкая постановка стратегических целей и использование модели жизненного цикла организации позволит установить степень востребованности управленческих сотрудников с различным портфелем профессиональных компетенций. Отслеживание тенденций развития рынка труда будет способствовать своевременной корректировке положений прогноза. Важное условие интенсивности развития профессиональных компетенций на любом этапе жизненного цикла — подготовка и публикация информации о рейтинге управленческих сотрудников. Эта проблема может быть решена с разработкой организационно-методических положений анализа использования управленческого персонала. Открытая информация о фактах некомпетентного поведения управленческих сотрудников, которое привело к ухудшению финансового состояния организации, должно быть обязательным требованием организации публичного кадрового процесса.

Таким образом, мы сформулировали цель экономического анализа управленческого персонала, раскрыли содержание и определили отличительные черты анализа управленческого персонала. Существенное внимание уделено практическому применению модели жизненного цикла организации для определения степени востребованности управленческого персонала на различных этапах развития хозяйствующего субъекта, раскрыты особенности содержания анализа.

1.3. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА МЕТОДИК ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Неотъемлемое условие успешного развития любой компании — непрерывное повышение эффективности управления. Перечень целей и задач, на которые ориентируются менеджеры, осуществляя управление финансово-хозяйственной деятельностью компании, чрезвычайно широк. Для достоверной оценки эффективности деятельности как самого экономического субъекта, так и его управленческого персонала необходимо привлечение учетной и нефинансовой информации. Репутация компании, ее рыночная стоимость определяются не только оценкой стоимости активов, отражаемых в бухгалтерском учете, но и способностью организации мобилизовать и использовать свои нематериальные активы, компетенции персонала. Удовлетворение требований собственников — это неотъемлемая часть компетентности управленческой команды, без которой невозможно обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности компании. Актуальную роль для решения поставленной задачи выполняет анализ дея-

тельности управленческого персонала, позволяющий с помощью аналитических процедур обосновать воздействие менеджеров на получение экономических выгод заинтересованными группами пользователей.

Поскольку управленческий персонал — неотъемлемая часть трудовых ресурсов хозяйствующего субъекта, соответственно эффективность деятельности организации в целом зависит от взаимодействия управленческого персонала и прочих категорий сотрудников, таких как производственные и вспомогательные рабочие, инженеры, техники и прочие специалисты.

В разработку методик анализа использования трудовых ресурсов внесли существенный вклад многие отечественные ученые-экономисты: М.И. Баканов, С.Б. Барнгольц, О.Н. Волкова, Л.А. Вострикова, Л.Т. Гиляровская, Г.В. Канке, В.В. Ковалев, В.Г. Когденко, И.П. Кошечкина, Н.П. Любушин, Ю.П. Маркин, М.В. Мельник, Г.В. Савицкая, Н.Г. Сапожникова, Л.С. Сосненко, В.И. Стражев, А.А. Шадрин, А.Д. Шеремет.

Несмотря на множество различных методик и подходов к комплексной оценке использования трудовых ресурсов коммерческой организации, методика анализа управленческого персонала разработана недостаточно, нуждаются в уточнении системы показателей и методы анализа.

Чтобы разобраться в сущности этого направления прикладных аналитических исследований, представим в табл. 1.6 подходы отечественных ученых-экономистов к содержанию анализа использования трудовых ресурсов. Обобщая данные этой таблицы, можно сделать вывод, что авторы раскрывают подходы к анализу трудовых ресурсов в целом и производственного персонала в частности. На практике не получила должного распространения методика анализа управленческого персонала, поэтому существующие исследования не носят комплексного характера, поскольку не отражают специфику функционирования управленческого персонала хозяйствующего субъекта. Кроме того, отдельные организационно-структурные элементы концепции комплексного экономического анализа проф. М.И. Баканова и проф. А.Д. Шеремета [53] требуют адаптации к современным условиям хозяйствования. Недооценка этого направления комплексного экономического анализа связана с трудоемкостью определения результатов труда управленческого персонала, способностью оказывать непосредственное влияние на хозяйственную деятельность, непониманием важности стратегии мотивации и стимулирования персонала, минимизации противоречий в интересах собственников, нацеленных на максимизацию своего благосостояния, и менеджеров.

Взгляды ученых-экономистов на содержание анализа использования трудовых ресурсов

Автор	Содержание анализа
В.В. Ковалев, О.Н. Волкова	<p>Авторы выделяют следующие направления анализа: анализ фонда труда и заработной платы; сравнение темпов изменения производительности и заработной платы сотрудников предприятия. Ключевыми показателями оценки использования трудовых ресурсов являются: рост удельной заработной платы на единицу продукции, снижение зарплатоемкости, рост производительности труда.</p> <p>Для целей анализа выделяют следующие категории трудовых ресурсов: производственные рабочие; вспомогательные рабочие; инженеры и техники; водители; менеджеры по продажам; обслуживающий персонал; руководители</p>
М.И. Баканов, А.Д. Шеремет	<p>По мнению авторов, в процессе анализа необходимо уделять внимание оценке эффективности использования труда. Анализ предлагается проводить с помощью следующих показателей: темп роста производительности труда; доля прироста продукции за счет повышения производительности труда; относительная экономия живого труда (работников в расчете на год) в сравнении с условиями базисного года; относительная экономия фонда оплаты труда; отношение темпов прироста производительности труда к приросту средней заработной платы.</p> <p>Обобщающим показателем использования труда коммерческой организации является доля средств на оплату труда персонала в стоимости продукции</p>
В.И. Стражев	<p>Автор выделяет следующие направления анализа: анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; анализ использования рабочего времени; анализ трудоемкости продукции; анализ производительности труда; обобщение резервов роста производительности труда по результатам анализа; анализ фонда заработной платы.</p> <p>В ходе анализа используется следующая классификация: персонал основной деятельности (промышленно-производственный); персонал неосновной деятельности. Промышленно-производственный персонал подразделяется на следующие категории: рабочие; служащие, из них — руководители и специалисты</p>
Ю.П. Маркин	<p>Автор уделяет существенное внимание анализу резервов совершенствования организации труда: резервы улучшения технической оснащенности рабочего места; резерв экономии от повышения профессионально-квалификационного уровня рабочих; резерв от ликвидации (уменьшения действия) неблагоприятных факторов; анализ сокращений перерывов и потерь рабочего времени</p>
Г.В. Савицкая	<p>Существенное внимание уделяется понятийному аппарату анализа. В частности, автор дает определение трудовых ресурсов, рентабельности персонала, административно-управленческого персонала.</p> <p>К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить</p>

Автор	Содержание анализа
	<p>вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Авторским вкладом в разработку методики оценки использования трудовых ресурсов является применение рентабельности персонала как отношения прибыли от продаж к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала.</p> <p>Раскрываются следующие направления анализа: анализ обеспеченности предприятия персоналом; анализ социальной защищенности членов трудового коллектива; анализ использования фонда рабочего времени; анализ производительности труда; анализ трудоемкости продукции; анализ эффективности использования персонала предприятия; анализ фонда заработной платы; анализ эффективности использования фонда заработной платы</p>
Г.В. Шадрина	<p>Комплекс методов, направленных на совершенствование оценки использования рабочей силы, рабочего времени и производительности труда; определение факторов и их количественное влияние на изменение трудовых показателей; выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.</p> <p>Автор предлагает определять уровень квалификации специалистов и служащих уровнем специального образования и результатами аттестации</p>
А.А. Канке, И.П. Кошова	<p>Исследователи классифицируют персонал в зависимости от выполняемых им функций: среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, в том числе рабочие, инженерно-технические работники, из них — руководители, специалисты, служащие.</p> <p>Раскрываются следующие направления анализа использования трудовых ресурсов: анализ обеспеченности предприятия персоналом; анализ движения рабочей силы; анализ использования фонда рабочего времени; анализ производительности труда; анализ рентабельности персонала; анализ трудоемкости продукции; анализ динамики заработной платы; анализ эффективности использования фонда заработной платы.</p> <p>Заслугой авторов является выделения анализа социальной защищенности работников как самостоятельного направления анализа</p>
Л.С. Сосненко	<p>В своей работе выделяет следующие направления анализа: изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям; анализ показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более полное и эффективное их использование</p>
В.Г. Когденко	<p>Существенный вклад автора — проведение диагностического анализа персонала организации по направлениям: анализ категорий персонала, анализ стажа работы в организации, половозрастной анализ, уровень образования персонала, уровень квалификации, отношение к объему выпущенной продукции, принадлежность к собственникам организации.</p> <p>Следующим направлением анализа является оценка качества трудовых ресурсов организации, эффективности системы мотивации труда и управления персоналом; анализ производительности труда и заработной платы; анализ рентабельности персонала; анализ эффективности затрат на оплату труда</p>

Выявление неоднозначности интересов агентских групп, степень их участия в производственном процессе и ответственность за финансовые результаты компании позволит обозначить границы конфликта интересов (табл. 1.7).

По нашему мнению, информация, представленная в табл. 1.7, показывает неоднозначность интересов агентских групп, степень их участия в производственном процессе и ответственности за финансовые результаты компании, что требует дифференцированного подхода к формированию системы показателей оценки эффективности деятельности различных категорий персонала в процессе управления.

Таблица 1.7

Различия в интересах основных групп участников корпоративных отношений

Группа	Управленческий персонал	Собственники (акционеры)	Комментарий
Цель функционирования	Заинтересованы в устойчивости компании и снижении опасности воздействия непредвиденных обстоятельств через установление баланса доходность — риск (финансировании деятельности компании преимущественно за счет нераспределенной прибыли, а не внешнего долга)	Заинтересованы в высоких прибылях компании и высоком курсе ее акций, склонны к поддержке решений, которые ведут к получению компанией высоких прибылей, сопряженных с высоким риском	В результате усиления власти директора (менеджера) личные интересы становятся более приоритетными, чем интересы компании. В ряде случаев они совпадают с интересами акционеров, но, как правило, такое совпадение носит кратковременный характер и касается лишь некоторых тактических целей. Совпадение же стратегических интересов возникает редко
Вознаграждение за труд	Получают основную часть своего вознаграждения, как правило, в виде гарантированной заработной платы, в то время как остальные формы вознаграждений играют значительно меньшую роль. Многочисленные попытки привязать вознаграждение менеджеров к дивидендам на акции их компании или курсу акций не из-	Могут получить лишь ту часть прибыли компании, которая остается после того, как компания рассчитывается по своим обязательствам, и выплачивается в виде дивидендов, за счет продажи акций в случае высокого уровня их котировок	Достижение высоких личных показателей обычно вознаграждается в форме премий или возможности приобретения акций компании. Оценка эффективности деятельности отдельных управленческих сотрудников очень важна, поскольку влияет на соотношение усилий менеджеров и производительности корпорации

Группа	Управленческий персонал	Собственники (акционеры)	Комментарий
	менили вышеуказанной пропорции		
Влияние на хозяйственную деятельность	Оказывают воздействие на хозяйственную деятельность через непосредственное участие в процессе управления	Имеют возможность воздействовать на менеджмент компании двумя путями: 1) ограниченные возможности — при проведении собраний акционеров, через избрание того или иного состава совета директоров и одобрение или неодобрение деятельности менеджмента компании; 2) неограниченные возможности — путем продажи принадлежащих им акций, воздействуя тем самым на их курс, а также создавая возможность поглощения компании акционерами, недружественными менеджменту	Собственник оценивает эффективность деятельности управленческого персонала и решает вопрос пролонгирования контрактов с менеджментом организации. В свою очередь менеджмент компании заинтересован в стабильности функционирования

Экономический анализ управленческого персонала как составная часть процесса управления персоналом организации достигает наибольшей эффективности, если сбор и систематизация сведений об управленческих сотрудниках ведется профессионально и содержит достаточный объем информации для проведения компетентного анализа. Важнейшими аналитическими направлениями в данной отрасли являются (рис. 1.5):

- мониторинговый анализ, включающий в себя приток регулярных сведений о качественном составе управленческого персонала в соответствии с необходимыми компетенциями в рамках кадровой политики хозяйствующего субъекта;
- прогнозный анализ, рассматривающий качественный состав управленческого персонала в соответствии со стратегическими целями развития хозяйствующего субъекта и ее персонала;
- диагностический анализ, обусловленный необходимостью выделения новых тенденций развития управленческого персонала и проблем управления им.

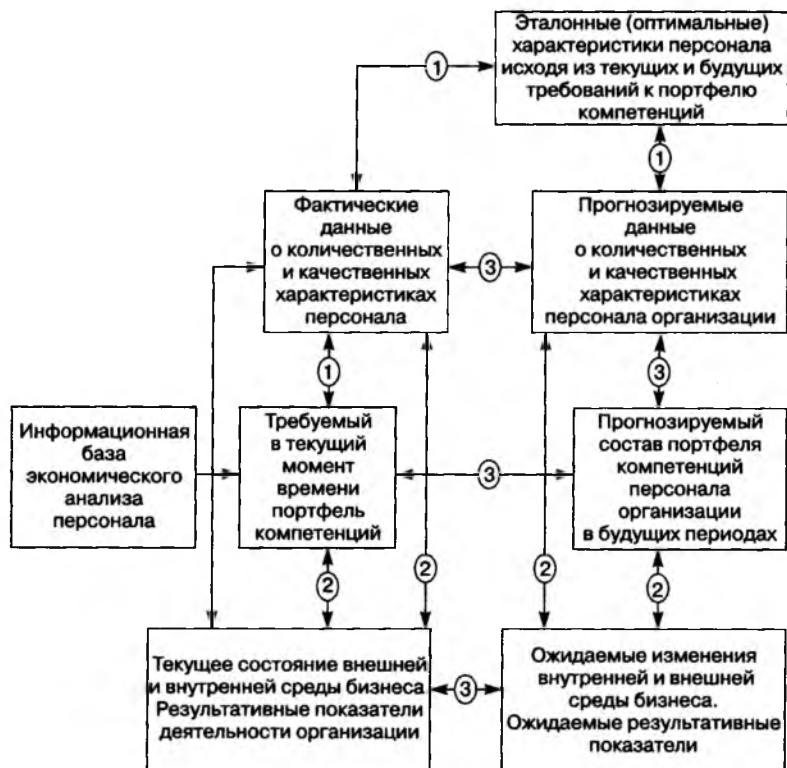


Рис. 1.5. Виды аналитических процедур в процессе компетентностного анализа:

- 1 – мониторинговый анализ; 2 – диагностический анализ;
3 – прогнозный анализ

Учитывая сложность и важность использования управленческого персонала в рамках функционирования хозяйствующего субъекта, нами определена последовательность аналитических процедур на этапах формирования портфеля компетенций, которая соответствует направлениям экономического анализа компетенций (см. рис. 1.5).

Основные информационные потоки экономического анализа управленческого персонала в рамках формирования портфеля компетенций хозяйствующего субъекта включают в себя:

- данные о количественных и качественных характеристиках персонала;

- показатели, характеризующие текущее состояние внешней и внутренней среды бизнеса;
- резульгитивные показатели деятельности организации;
- систему оценочных критериев, составляющих портфель требуемых компетенций к управленческому сотруднику.

Эти информационные потоки — основной источник информации при проведении мониторингового и диагностического анализов управленческого персонала.

В рамках мониторингового анализа необходимо проводить исследование обеспеченности организации управленческим персоналом по половозрастному признаку, образовательному уровню, стажу работы в рамках хозяйствующего субъекта. На этом этапе целесообразно анализировать средний уровень доходности управленческого персонала организации, степень обеспеченности жилищно-бытовыми условиями, степень активности в нерабочее время. Существенный результат аналитической работы — формирование оптимальных (эталонных) характеристик управленческого персонала в соответствии с требованиями к портфелю компетенций. Востребованность прогнозного анализа достигается на этапах модернизации хозяйствующего субъекта (реорганизация, сокращение команды, введение новых функций управления).

Данное направление анализа базируется на системе кадровой информации об управленческом персонале, способствует выявлению перспективных направлений его функционирования для реализации поставленных перед ним задач. Например, при создании нового структурного подразделения в организации составляется штатное расписание, анализ которого предусматривает наполнение специалистами определенной компетенции (анализ квалификационных требований). Наиболее сложное аналитическое направление, по нашему мнению, — диагностический анализ, который предполагает оценку данных о количественных и качественных характеристиках персонала в соответствии с текущим состоянием внешней и внутренней среды бизнеса. Этот анализ используется для составления прогнозируемого состава портфеля компетенций с учетом ожидаемых изменений условий функционирования и прогнозных финансовых результатов хозяйствующего субъекта. На данном этапе необходимо привлекать сторонних экспертов, способных с низкой долей субъективизма проанализировать сложившуюся кадровую ситуацию.

Таким образом, формирование и корректировка портфеля компетенций управленческого персонала происходит на каждом из выделенных направлений анализа (мониторинговый, диагностический,

прогнозный) в текущих условиях работы в конкретной компании на конкретной должности (недостаточность информации, особенности стиля руководства, умение работать в кризисной ситуации).

Цель компетентностного анализа — количественное определение влияния всех составляющих портфеля компетенций на эффективность вклада конкретного профессионала в конкретную компанию. В центре отбора персонала стоит стремление организации-работодателя установить пригодность возможного будущего работника, которая выражается в соответствии между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом на замещение вакантной должности. Широкое использование в рамках профессионального отбора приемов и методов экономического анализа повысит эффективность этой процедуры, что будет способствовать созданию позитивного имиджа организации для расширения возможности привлечения претендентов соответствующей квалификации на замещение вакантных должностей.

Организация-работодатель руководствуется при найме управленческого сотрудника портфелем компетенций к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом организации. Портфель компетенций формируется с помощью следующих критериев отбора:

- профессиональные компетенции (образование и опыт);
- физиологические компетенции (физиологические данные кандидата);
- коммуникативные компетенции (способность концентрироваться, надежность, социальное взаимодействие на рабочем месте, конфликтность и т.д.).

По мнению проф. И. Дураковой [71, с. 11], формируя «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают старт началу селективного процесса. По нашему мнению, на этапах жизненного цикла хозяйствующего субъекта «идеальный портрет» кандидата будет меняться по одной или нескольким позициям, что находит отражение в содержательной части процедуры конкурсного отбора на замещение вакантной должности.

Главный бухгалтер коммерческой организации имеет аттестат профессионального бухгалтера, что предполагает (может и не гарантировать) наличие у него необходимых для данной должности компетенций. В рамках деятельности компании этот человек может оказаться ценным работником, а в другой организации его компетенции будут оценены на низком уровне. По нашему мнению, его лояльность организации и мотивация на максимальную пользу компании в обоих случаях одинако-

вы. В первом случае специфика работы компании заключается в совместной разработке и совершенствовании требований к корпоративной информационной системе, процедур оформления и сбора тех или иных документов, правил взаимодействия. Портфель компетенций бухгалтера в этом направлении оказался полезным для организации. Стиль управления, условия функционирования второй компании требуют жесткого следования установленным процедурам и графикам работы, любые предложения по совершенствованию оцениваются как недисциплинированность или нелояльность компании. Таким образом, активность и инициативность для первого хозяйствующего субъекта и четкая исполнительность для второго являются важными компетенциями для компании. При этом эти компетенции нужны представителям отдельных должностей, данного уровня должностей (или данного конкретного подразделения), всем сотрудникам данной компании. Таким образом, необходимо выделять компетенции, необходимые управленческому персоналу организации для качественной работы именно в этой компании, безотносительно к тому, в чем заключается специфика их должностей, создавать «корпоративные компетенции».

Решение о принятии на работу специалиста должно рассматриваться в рамках стратегии в области управленческого персонала организации. *По нашему мнению, экономический анализ управленческого персонала необходимо начинать на этапе принятия решения о приеме на работу.* В зависимости от различных видов вакансий будут различаться используемые методы — от аналитических до медико-психологических.

Нами предпринята попытка систематизировать оценочные критерии, позволяющие на этапе отбора выявить претендентов на замещение вакантной должности, что способствует повышению эффективности достижения финансовых результатов компании (табл. 1.8).

Отметим еще одну особенность выделенного нами направления экономического анализа — высокую степень информационно-аналитического обеспечения процессов управления персоналом организации. Правовые аспекты информационно-аналитического обеспечения предусматривают накопление, систематизацию, использование персональных данных, прочие виды операций с кадровой информацией только в рамках действующего законодательства Российской Федерации. Кроме того, документирование трудовых правоотношений носит унифицированный характер, т.е. подход к перечню запрашиваемых сведений у управленческого сотрудника, способ их получения.

**Система оценочных критериев формирования портфеля компетенций
управленческих сотрудников на этапе приема на работу**

Этап	Оценочный показатель
Сведения о школьном образовании	Склонность индивида к гуманитарным или естественным наукам; преобладание положительных оценок (дает основание для выяснения области интересов); преобладание плохих оценок (указывают на лень, отсутствие интересов, недостаточную силу воли)
Сведения о профессиональном образовании	Место получения образования, статус и престижность образовательного учреждения; анализ степени соответствия выбранного трудового пути задаткам к нему в школе; достижения кандидата в учебе в период после школьного образования; степень наверстывания упущенных достижений в спорте, учебе в период обучения в вузе; места прохождения производственных практик и стажировок, их продолжительность; участие в студенческих научно-практических конференциях, выставках, презентациях; хобби
Сведения о трудовом стаже	Общий стаж работы (в том числе по отдельным хозяйствующим субъектам); стремление к продолжительной работе в одной организации; регулярность доходных поступлений, устойчивая заработная плата; сведения об увольнении (запись в трудовой книжке, информация не от владельцев организации, а от непосредственных руководителей); прилежание, надежность сотрудника, его профессиональные знания; продолжительность интервалов деятельности в каждой последующей должности или деятельности; подтверждение сведений трудовой деятельности документально, количество представленных свидетельств (записи трудовой книжки, свидетельства о полученных профессиях, сертификаты, дипломы — чем больше свидетельств представил кандидат, тем выше точность выводов о нем); наличие рекомендаций (описание деятельности или оценка руководства); стабильность профессиональных качеств (отсутствие пустот между отдельными видами деятельности); соответствие периодов работы сотрудника, указанных в трудовой книжке, с событиями, отмеченными в автобиографии, резюме, анкете
Сведения о квалификации	Возможность профессионального роста и должностного продвижения;

Этап	Оценочный показатель
	<p>расширение сферы своей ответственности в течение обозначенного времени;</p> <p>анализ перемещений сотрудника по карьерной лестнице: связаны ли они с более высокооплачиваемой или более высокооцениваемой работой; глубина знаний должности (продолжительность пребывания на должности); чем выше поднимался сотрудник, тем слабее его результаты; не связаны ли расторжение трудового договора с низкой компетентностью и неумением реализовать компетенции на последнем рабочем месте;</p> <p>выраженность компетенций сотрудника для замещения вакантной должности;</p> <p>степень признания руководством компании качества выполняемой кандидатом работы (аттестационные листы, вознаграждения); получение дополнительного образования (в рамках полученной специальности и занимаемой должности);</p> <p>наименование курсов повышения квалификации (интенсивность обучения, соответствие полученной специальности и занимаемой должности);</p> <p>организация и участие в практических конференциях, выставках, презентациях</p>

Таким образом, информационные потоки в области управленческого персонала формализованы, документально оформлены, административно регулируются в соответствии с должностными инструкциями, положениями, а также носят ситуационно-разъяснительный характер, т.е. обеспечивают проведение аттестаций, конкурсов, повышение квалификации, сокращение штатов. В сферу информационно-аналитической деятельности в рамках документирования кадровых процессов внедряются новые технологии, позволяющие повысить оперативность и результативность компетентностного анализа. Кадровая информация является документированной, адресной, систематизированной, конфиденциальной, ранжированной, этичной, непрерывной, что повышает ее востребованность в рамках проведения экономического анализа.

В настоящее время существует традиционный подход к системе вознаграждения управленческого персонала, представителем которого является проф. Н.Г. Сапожникова [128, с. 135]: труд руководителей, специалистов и служащих оплачивается на основании должностных окладов, размер которых определяется занимаемой должностью и квалификацией работника. Если работник отработал меньшее число дней, то заработная плата ему начисляется исходя из должностного оклада и количества отработанных дней. Труд руководителей, специалистов

и служащих может оплачиваться в зависимости от установленных показателей (в долях от выручки или от прибыли). Для повышения заинтересованности руководителей, специалистов и служащих в улучшении деятельности организации вводится премирование, в положении о котором определяются показатели, условия и сроки выплаты премии.

Итак, нами обобщены подходы отечественных ученых-экономистов к содержанию анализа использования трудовых ресурсов для разработки методики анализа управленческого персонала. В рамках решения конфликта интересов участников корпоративного процесса выявлена неоднозначность интересов агентских групп, степень их участия в производственном процессе и ответственность за финансовые результаты компании. В соответствии с концепцией сбалансированной системы разработана система показателей комплексного анализа управленческого персонала, позволяющая оценить эффективность деятельности управленческого персонала для максимизации совокупного положительного эффекта каждой из сторон, заинтересованной в деятельности компании. Введено понятие портфеля компетенций, сформулирована система оценочных критериев формирования портфеля компетенций и обоснована необходимость выделения компетентностного анализа, в рамках которого оценивается влияние составляющих портфеля компетенций на эффективность функционирования управленческого сотрудника.

**2.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

От функционирования управленческого персонала в значительной степени зависят результативные показатели деятельности хозяйствующего субъекта и эффективность ведения бизнеса в целом, поскольку именно через него проходят потоки входящей и исходящей информации, причем качественный критерий его работы – модификация полученной информации для целей управления. Принимая во внимание данное обстоятельство, а также то, что от эффективности деятельности управленческого персонала зависит формирование мнения о деловой репутации компании, ее положении в отрасли и прочие конкурентные преимущества, возникает объективная необходимость проведения комплексного экономического анализа управленческого персонала (КЭАУП). Важный элемент этой методики – его организационное обеспечение.

Оно включает в себя следующие элементы:

- установление координаторов и исполнителей анализа;
- выделение организационных этапов анализа;
- обоснование и утверждение сроков проведения анализа;
- описание документационного и правового обеспечения анализа.

Проведение анализа целесообразно на всех этапах работы с управленческим персоналом организации: при отборе, обучении, аттестации, мотивации, планировании карьеры перспективных сотрудников, выявлении кадрового резерва и увольнении. Таким образом, становится очевидным, что организация экономического анализа управленческого персонала – один из важнейших элементов методики экономического анализа деятельности организации.

Исследуя проблемы организационного обеспечения экономического анализа управленческого персонала, стоит отметить, что его

субъектами могут выступать различные подразделения коммерческой организации, такие как отдел кадров, бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, маркетинговая служба, производственные подразделения, ревизионная служба, служба внутреннего аудита, отдел управления рисками, инженерно-технические подразделения, юридический отдел, совет директоров, комитет по урегулированию корпоративных конфликтов и т.д.

Углубленный анализ управленческого персонала имеет преимущественно внутривозможностную область применения, являясь одним из направлений комплексного экономического анализа. Это вызвано как особенностями экономических интересов различных пользователей аналитической информации, так и существенной ограниченностью внутренней финансовой документации для третьих лиц. Поскольку исследуемая организация – открытое акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО «НЛМК») – типичный представитель металлургической отрасли, соответственно ее организационная структура может быть принята в качестве типовой модели для формирования организационного обеспечения экономического анализа управленческого персонала.

В ОАО «НЛМК» основным структурным подразделением по управлению кадрами является дирекция по персоналу и общим вопросам (ДПОВ), на которую возложены функции по приему и увольнению, а также по организации обучения, повышению квалификации и переподготовке персонала. Для осуществления последних функций созданы управления профессионального развития персонала и организации труда.

В целом дирекция решает ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. К ним относятся:

- социально-психологическая диагностика – анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, информационное обеспечение системы кадрового управления, управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг персонала;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- эргономика и эстетика труда.

Особенность проведения экономического анализа деятельности управленческого персонала — его направленность как на внутренних, так и на внешних пользователей экономической информации. В этой связи комплексный анализ деятельности управленческого персонала необходимо исследовать в рамках как внутривоздейственного, так и внешнего (корпоративного, финансового) анализа.

С точки зрения внешнего (корпоративного) анализа следует обратить внимание на невозможность выделения координаторов и исполнителей анализа, поскольку внешние (сторонние) пользователи информации в силу ограниченного доступа к внутренней релевантной информации (при незначительной доле в уставном капитале компании) не могут прямо воздействовать на принятие решений собранием акционеров и, следовательно, не являются независимым координатором. В то же время совет директоров, с одной стороны, проводит мониторинг внешней деятельности компаний-конкурентов, отслеживает ситуацию на финансовом, инвестиционном, кадровом рынках, аккумулирует информацию о численности и организационной структуре управленческого персонала конкурентов и предоставляет информацию для внешних пользователей анализа для привлечения дополнительных инвестиций и повышения деловой репутации компании. С другой стороны, совет директоров выполняет решения собрания акционеров в области привлечения и оптимизации структуры управленческих кадров. Таким образом, происходит совмещение функций координатора и исполнителя анализа. В этой связи создание комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в структуре совета директоров позволит успешно решать задачи стратегического анализа управленческого персонала.

С точки зрения внутреннего анализа управленческого персонала возникает необходимость разделения координаторов КЭАУП на две категории в зависимости от содержания анализа: *непосредственные* и *опосредованные*. Непосредственный координатор — вице-президент по кадрам и системе управления, который организует и согласует действия различных исполнителей по осуществлению анализа. Опосредованные координаторы анализа — общее собрание акционеров, совет директоров, правление, которые периодически получают все аналитические выкладки от финансово-экономического отдела ДПОВ и дают собственные указания по организации экономического анализа исходя из выявленных в результате корпоративного анализа потребностей в управленческом персонале, требований собственников, динамики деловой активности, обязательные для исполнения всеми службами и структурными подразделениями.

Исполнители КЭАУП представлены, на наш взгляд, сотрудниками финансово-экономического отдела в составе ДПОВ. В их обязанности следует включать:

- проведение анализа соответствия индивидуальных компетенций менеджера занимаемой должности с учетом особенности деятельности коммерческой организации;
- анализ рационального распределения прав и обязанностей среди различного квалификационного и административного уровня штатных работников служб (отделов);
- разработку критериев оценки эффективности и качества деятельности, позволяющих объективно оценить коллективную и индивидуальную деятельность управленческого персонала;
- формирование предложений по совершенствованию системы организации подбора, подготовки и повышения квалификации персонала;
- мониторинг профессиональной деятельности конкретного сотрудника.

В процессе анализа деятельности управленческого персонала ДПОВ взаимодействует с различными структурными подразделениями и службами ОАО «НЛМК». Отообразим на рис. 2.1 схему их взаимодействия.



Рис. 2.1. Взаимодействие структурных подразделений организации в процессе внутреннего и внешнего экономического анализа управленческого персонала (на примере ОАО «НЛМК»)

Раскроем функциональные связи, которые возникают в процессе проведения экономического анализа управленческого персонала.

Блоки 1–5. Общее собрание акционеров ОАО «НЛМК» выполняет роль стратегического центра, который принимает решения, связанные с формированием кадровой и дивидендной политики, а также определяет количественный состав совета директоров общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, образование исполнительного органа общества (правления) и досрочное прекращение его полномочий, избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий, утверждение аудитора общества. В свою очередь совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, определяет приоритетные направления его деятельности; устанавливает порядок образования исполнительного органа общества и утверждает внутренние документы.

Специфика организационной структуры ОАО «НЛМК» — формирование комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, который оказывает консультационную помощь совету директоров общества для выработки кадровой стратегии, формировании стандартов общества, направленных на привлечение к управлению квалифицированных специалистов. Комитет проводит совместную работу с правлением по вопросам реализации социальных программ, обеспечению льгот и гарантий, осуществляемых за счет прибыли, развитию корпоративных социальных программ, обеспечивающих членов трудового коллектива и их семьи возможностями оздоровления, культурного досуга, дополнительного пенсионного обеспечения и т.д. Он формирует рекомендации совету по оптимизации структуры управления, прогнозированию потребности в управленческом персонале исходя из стратегии развития организации, отрасли, требований собственников. Комитет также занимается оценкой существующего кадрового потенциала на соответствие компетенций занимаемым должностям и эффективностью организации управленческого аппарата.

Исполнительный орган общества — правление — руководит текущей деятельностью общества, организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров, совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества, в том числе ДПОВ. Сотрудники ДПОВ в соответствии с утвержденной кадровой стратегией формируют и подписывают первичную и сводную документацию по анализу деятельности управленческого персонала, осуществляют ее оперативный анализ.

Блоки 5–9. Сотрудники финансово-экономического отдела ДПОВ направляют на согласование в функциональные подразделения организации (в дирекции по правовым вопросам, по безопасности, по производству, по финансам, по учету и пр.) перечень требований по набору компетенций для должности в соответствии с кадровой стратегией организации. Совместно с уполномоченными сотрудниками перечисленных подразделений специалисты ДПОВ проводят скоринговый анализ анкет, дают рекомендации по внесению изменений в личное дело сотрудника, корректируют бюджет рабочего времени, нормы затрат времени по процедурам, видам работ и объектам, разграничивают полномочия управленческого персонала и специалистов, определяют степень удовлетворения персонала физиологическими и социально-психологическими условиями труда, быта и отдыха; утверждают перечень сотрудников, которых необходимо аттестовать на соответствие занимаемой должности, направляют рекомендации по совершенствованию системы подготовки и повышению квалификации управленческого персонала.

Блоки 5 и 7. Дирекция по безопасности совместно с ДПОВ устанавливает нормы корпоративного поведения в соответствии с утвержденным кодексом корпоративной этики, следит за соблюдением коммерческой тайны, выполнением требований, предъявляемых к должности и к конкретному сотруднику.

Блоки 5 и 6. Дирекция по правовым вопросам осуществляет проверку правильности оформления трудовых договоров с учетом компетенций, предъявляемых к должности и к конкретному сотруднику, и направляет утвержденные документы в ДПОВ.

Блоки 4, 5, 8. Совместно с сотрудниками функциональных служб специалисты ДПОВ подготавливают предложения по совершенствованию деятельности управленческого персонала организации, оформляют сводный отчет о результатах проведенного анализа управленческого персонала, аттестационных процедурах и направляют результаты внутренней оценки эффективности управленческого персонала в исполнительный орган общества.

Экономический анализ деятельности управленческого персонала, на наш взгляд, необходимо проводить по определенным этапам (рис. 2.2).

На первом этапе КЭАУП для формирования кадровой стратегии организации необходимо проводить анализ внешней и внутренней среды функционирования организации. В ходе анализа внешней среды специалистам финансово-экономического отдела в составе ДПОВ организации следует выяснить, насколько рынок труда привлекателен



Рис. 2.2. Этапы экономического анализа управленческого персонала

с точки зрения возможности для компании получить то, что она хочет, в частности:

- потенциал роста рынка; благоприятное или неблагоприятное влияние основных движущих сил;
- ситуация с миграцией, безработицей;
- возможность появления (исчезновения) крупных (или нескольких мелких) фирм;
- стабильность предложения рабочей силы; усиление или ослабление конкуренции;
- степень риска (неопределенности), связанного с будущим рынка, и др.

Анализ внутренней среды функционирования организации позволит ответить на следующие вопросы:

- на какие рынки рабочей силы организации необходимо выходить и в каком количестве привлекать дополнительных работников, если для обеспечения стратегических целей необходимо такое привлечение;
- есть ли необходимость в сокращении штатов, переобучении и переквалификации;
- каким образом осуществлять мотивацию работников для повышения производительности их труда.

Для этого необходимо оценить имеющиеся трудовые ресурсы и выявить возможности для более оптимальной расстановки кадров, а также определить возможные просчеты в системе мотивации и социальном обеспечении персонала.

В процессе оценки существующего в организации кадрового потенциала и условий труда необходимо установить требования к профессиональной компетенции конкретной должности, которые можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения, они включают в себя:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- высокую информированность по вопросам развития отрасли, в которой функционирует хозяйствующий субъект: развитие техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;
- способность распоряжаться ресурсами, планировать и прогнозировать работу организации, находить пути повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции управленческого персонала связана со способностью взаимодействовать с различными людьми и управлять самими собой. В этой связи необходимо развивать следующие качества:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы.

Анализ соответствия профессиональных компетенций управленческого персонала занимаемой должности предлагается проводить в следующей последовательности:

- установить требуемый (желаемый) портфель компетенций для конкретного рабочего места, так называемый эталон;
- определить наличие компетенций у конкретного сотрудника, т.е. выявить отклонения от желаемого результата (эталона);
- оценить существенность расхождений и степень влияния отклонений на итоговый результат деятельности сотрудника либо организации;
- предложить меры по повышению эффективности конкретного сотрудника либо рекомендации по устранению несоответствий, например разработать программу развития знаний, умений и навыков и профессионально важных качеств;
- ознакомить руководителей соответствующих структурных подразделений организации с результатами анализа соответствия занимаемой должности регламентированной компетенции.

Представим в табл. 2.1 процедуры экономического анализа управленческого персонала. Перечень компетенций, на наш взгляд, необходимо внести отдельным разделом в должностные инструкции сотрудников либо закреплять в отдельном документе, например в положении о должности.

В этих документах можно предусмотреть специальный раздел «Должностные характеристики и должностные компетенции», который может содержать следующие пункты: образование, стаж работы, специальные знания и специальная подготовка, личные качества работника, способность реализовать полученные знания в процессе хозяйственной деятельности.

Наличие компетенций для каждого сотрудника можно оценить благодаря процедуре анкетирования и аттестации.

Процедуры экономического анализа управленческого персонала

№ п/п	Процедура	Комментарий	Исполнитель	Заинтересованная сторона	Периодичность
1	Определение потребности в управленческом персонале и порядок формирования кадрового резерва	Прогноз потребности в управленческом персонале исходя из хозяйственной деятельности организации на текущую дату, формирование требований к кандидатам на вакантные должности	Руководитель структурного подразделения, специалист финансово-экономического отдела ДПОВ; работник кадровой службы	Директор по персоналу и общим вопросам; специалисты структурного подразделения; дирекция по правовым вопросам; дирекция по безопасности, совет директоров	1 раз в год
2	Согласование профиля компетенций и описание вакансии	Разработка портфеля компетенций конкретной должности (сотрудника); согласование с кадровой стратегией организации и его утверждение	Специалист отдела кадров; руководитель структурного подразделения	Директор по персоналу и общим вопросам; специалисты структурного подразделения; дирекция по правовым вопросам; общее собрание акционеров	1 раз в год
3	Анкетирование	Специалист по анализу компетенций персонала осуществляет первичный отбор резюме и анкет согласно утвержденному портфелю компетенций, проводит скорринговый анализ анкет	Специалист финансово-экономического отдела ДПОВ; работник кадровой службы	Руководитель структурного подразделения	Не реже 1 раза в год
4	Анализ эффективности деятельности	Проводится анализ уровня индивидуальной результативности на примере реальных проектов и личных творческих поисков;	Члены аттестационной комиссии; руководитель структурного подразделения	Руководитель структурного подразделения	1 раз в квартал
<i>Окончание</i>					
№ п/п	Процедура	Комментарий	Исполнитель	Заинтересованная сторона	Периодичность
		анализ поведенческих и личностных характеристик, оценка их соответствия кадровой стратегии компании; аттестация профессиональной пригодности			
5	Мониторинг профессиональной деятельности конкретного сотрудника	Оценка изменений, произошедших с момента последней аттестации конкретного сотрудника, и внесение корректировок в личное дело	Специалист финансово-экономического отдела ДПОВ; работник кадровой службы	Руководитель структурного подразделения; ведущий специалист по должности	1 раз в год
6	Анализ риска возникновения убытков в результате некомпетентных действий управленческого персонала	Оценка эффективности деятельности управленческих сотрудников и всего структурного подразделения в целом	Специалист финансово-экономического отдела ДПОВ; ведущий специалист по должности	Руководитель структурного подразделения; дирекция по правовым вопросам; дирекция по безопасности, совет директоров, общее собрание акционеров	1 раз в квартал
7	Оформление аналитического отчета	Если специалист устраивает (не устраивает) всех руководителей и ДПОВ по своим профессиональным и личностным данным, разрабатываются предложения по премированию (повышению его дальнейшей эффективности)	Специалист финансово-экономического отдела ДПОВ	Директор по персоналу и общим вопросам; руководитель структурного подразделения	1 раз в квартал

Для того чтобы иметь возможность систематически проверять и оценивать деятельность работника, занимающего ту или иную должность, целесообразно определить критерии оценки выполнения работниками своих служебных обязанностей. Они устанавливаются по отношению к результатам деятельности, которая включается в круг обязанностей работника. В основе критерия оценки может лежать как количественный (своевременное выполнение конкретного объема работ на заданном техническом уровне, переработка определенного количества информации в установленные сроки и т.д.), так и качественный показатель результата деятельности (отсутствие претензий и возвратов по оформлению и содержанию, своевременное представление и качественная подготовка запрашиваемой документации и т.д.). Кроме того, следует учитывать периодичность аттестации сотрудников и установить их координаторов.

На наш взгляд, для исследуемой организации следует выделить *сектор оценки эффективности деятельности персонала* в составе ДПОВ, в функциональные обязанности которого будут входить вопросы аттестации персонала, оценки качества работы, анализ соответствия компетенциям. Причем периодичность их проведения должна быть привязана к конкретному результату деятельности (например, составлению промежуточной отчетности, подготовке налоговых деклараций и т.д.).

Конкретные исполнители (сотрудник отдела):

- проводят мониторинг, исследование результативности труда сотрудников прочих отделов за определенные временные интервалы;
- сообщают руководителям соответствующих структурных подразделений критические параметры соответствия и несоответствия сотрудника занимаемой должности;
- оценивают потенциал сотрудников, формируют систему мотивации труда для реализации кадрового потенциала и карьерного роста.

График и порядок проведения аттестации согласовывается с руководителем структурного подразделения. Принцип отбора сотрудников, сроки, процедуры, порядок проведения аттестации регламентируются во внутреннем положении об аттестации сотрудников. Результаты оформляются итоговыми протоколами аттестации, заносятся в сводный отчет по анализу компетенций и отражаются в личном деле сотрудника.

На следующем этапе анализа с помощью математических методов выявляют взаимосвязи между компетенциями и уровнем возна-

граждения персонала, рассчитывают количественные и качественные показатели анализа системы вознаграждения персонала, оценивают целесообразность выделения средств на проведение дополнительной подготовки управленческого персонала. Определяют эффект от повышения квалификации в виде результативных показателей деятельности управленческого персонала в разрезе сегментов.

Завершающий этап экономического анализа управленческого персонала — комплексная оценка эффективности деятельности управленческого персонала. Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем продаж, прибыль, себестоимость, величина дивидендов на одну акцию, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения инноваций и изобретений, показатели роста стоимости компании (капитализация, величина экономической добавленной стоимости) и т.п.;
- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных;
- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационной уровень: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалан-

сированность распределения прав и ответственности. Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников управлению объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры. Важные требования — способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования: по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации и по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам. Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Для его определения используется экспертная оценка организационно-технического уровня и системы управления, позволяющая оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Проведение КЭАУП на уровне структурного подразделения организации имеет тематическую направленность и ряд особенностей. Раскроем на примере дирекции по учету (ДУ) ОАО «НЛМК» организационные этапы анализа управленческого персонала. Особенности функционирования ДУ, неоднородность структурных звеньев и сложная их соподчиненность требуют выделения координаторов и исполнителей анализа. На наш взгляд, в роли первичного координатора выступает главный бухгалтер, который утверждает сроки проведения анализа, его исполнителей, порядок проведения, результаты анализа и меры по повышению эффективности функционирования управленческого персонала и подразделения в целом. Сформированные предложения первичный координатор направляет в ДПОВ.

Поскольку проведение КЭАУП в ДУ является новым направлением деятельности, необходимо ввести в отдел развития методологи-

ческого обеспечения учетных систем сектор эффективности персонала, который будет заниматься компетентностным анализом и оценкой индивидуальной результативности управленческих сотрудников, анализом оптимальности структуры управленческого персонала ДУ, оформлением результатов анализа и разработкой мероприятий по повышению эффективности функционирования отдельных сотрудников и ДУ в целом.

Представим в табл. 2.2 последовательность, характер и содержание анализа управленческого персонала ОАО «НЛМК» с учетом отмеченных особенностей и исполнителей экономического анализа управленческого персонала.

Таблица 2.2

Организационные этапы, исполнители и документационное обеспечение анализа управленческого персонала на примере ДУ ОАО «НЛМК»

Этап анализа	Исполнитель	Сопроводительная аналитическая документация
Планирование анализа управленческого персонала, анализ потребности в кадровом составе управленческого персонала	Главный бухгалтер; руководитель отдела развития методологического обеспечения учетных систем; специалист сектора анализа эффективности персонала; дирекция по безопасности; дирекция по правовым вопросам; ДПОВ	Приказ (распоряжение) руководителя организации, отражающий сроки, периодичность, последовательность и содержание основных аналитических процедур, формирование кадрового резерва
Анализ компетенций	Главный бухгалтер; руководитель отдела развития методологического обеспечения учетных систем; специалист сектора анализа эффективности персонала; отдел по расчетам с персоналом	Аналитические справки по результатам анкетирования и опроса персонала, профиль компетенций
Анализ удовлетворенности вознаграждением управленческого персонала по структурным подразделениям ДУ	Руководитель отдела развития методологического обеспечения учетных систем; специалист сектора анализа эффективности персонала; отдел по расчетам с персоналом	Аналитические справки по результатам анкетирования и опроса персонала
Анализ оптимизации структуры и численности управленческого персонала	ДПОВ; главный бухгалтер; руководитель отдела развития методологического обеспечения учетных систем; специалист сектора анализа эффективности персонала	Аналитические справки по результатам анализа деятельности подразделения в целом и индивидуальной результативности сотрудников, табель рабочего времени

Этап анализа	Исполнитель	Сопроводительная аналитическая документация
Анализ эффективности деятельности управленческого персонала (анализ трудовых норм и нормативов, использования рабочего времени, трудовой дисциплины и других неденежных показателей деятельности управленческого персонала по структурным подразделениям ДУ)	ДПОВ; специалист сектора анализа эффективности персонала; отдел по расчетам с персоналом	Аналитическое заключение по результатам анализа деятельности подразделения в целом и индивидуальной результативности сотрудников, аналитические справки по отражению неденежных трудовых показателей
Мониторинг профессиональной деятельности конкретного сотрудника	ДПОВ; специалист сектора анализа эффективности персонала; главный бухгалтер	Трудовые и иные бюджеты; бизнес-планы; прогнозы; графики прохождения повышения квалификации, обучения, стажировок; приказы и распоряжения
Оформление аналитического отчета	ДПОВ; главный бухгалтер; руководитель отдела развития методологического обеспечения учетных систем	Аналитическое заключение; пояснительная записка
Интерпретация результатов анализа управленческого персонала	ДПОВ; руководители структурных подразделений общества	Приказ (распоряжение) руководителя организации

Итоговый документ, который подготавливают специалисты отдела развития методологического обеспечения учетных систем ДУ, — *аналитический отчет*. На наш взгляд, в нем должны быть отражены следующие рекомендации:

- по формированию портфеля компетенций для каждой должности;
- распределению обязанностей и полномочий управленческого персонала в соответствии с занимаемыми должностями и компетенциями конкретных сотрудников;
- оптимизации численности сотрудников подразделений; по порядку формирования кадрового резерва; критериям оплаты труда в соответствии с компетенцией сотрудника, а также по использованию рациональных форм и методов материального и морального вознаграждения;
- результатам внутренней оценки эффективности управленческого персонала.

Подготовленный и утвержденный главным бухгалтером аналитический отчет направляется в ДПОВ, в которой информация обрабатывается и обобщается в сводный отчет по подразделениям ОАО «НЛМК», и предоставляется на утверждение генеральному директору общества.

Таким образом, проведение анализа управленческого персонала позволит:

- обеспечить своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства и своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставление возможностей для квалификационного роста и получение других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование управленческого персонала по требуемому уровню компетенций и т.д.

2.2. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Для проведения экономического анализа эффективности управленческого персонала хозяйствующего субъекта следует использовать информационные потоки о финансово-хозяйственной деятельности организации, не ограничиваясь только данными бухгалтерской отчетности. Результативность экономического анализа управленческого персонала зависит от полноты, существенности и качества используемой информации. Унификация и оптимизация информационных потоков в системе управления персоналом организации, совершенствование процедур и технологий документирования кадровых процессов и организации работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, становятся необходимым условием эффективного управления процессом формирования и качественного улучшения кадрового состава организации.

Важнейшим фактором повышения профессиональной компетентности работников кадровых служб в условиях возрастающей роли управления информационными потоками в эффективном функцио-

нировании организации становится глубокая проработанность действующей системы нормативно-правовых актов, составляющих основу документационного обеспечения управления персоналом организации. В технологическом процессе создания, обработки и движения информационных потоков обрабатывается достаточное количество видов и разновидностей документов, относящихся к различным унифицированным системам управленческой документации, что приводит к необходимости использовать объем количественной и качественной информации, достаточной для проведения анализа управленческого персонала, соответствующей поставленным целям различных пользователей информации. Последующая разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности использования управленческого персонала организации могут оказаться неэффективными и дорогостоящими по причине выбора ненадежного информационного источника, в процессе использования современных способов аналитической обработки экономической информации и системного подхода к проектированию и реализации информатизации управления персоналом.

Использование данных Бухгалтерского баланса (форма № 1), Отчета о прибылях и убытках (форма № 2), а также данных других форм годовой бухгалтерской отчетности, таких как Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5) (утв. приказом Министерства финансов Российской Федерации (Минфин России) от 22 июля 2003 г. № 67н), не раскрывает объективной картины эффективности использования управленческого персонала хозяйствующего субъекта, которые составляются не чаще 1 раза в квартал и по результатам деятельности текущего периода.

Для проведения текущего анализа эффективности управленческого персонала рекомендуем к данным бухгалтерской отчетности привлекать регистры внутренней отчетности коммерческой организации.

По нашему мнению, совокупность этих документов можно разделить на три существенно отличающиеся по назначению группы:

- документы, фиксирующие движение кадров (от приема сотрудника до увольнения) и учитывающие личный состав организации;
- документы, связанные с процедурами управления персоналом организации (планы потребности в персонале, аналитические справки о кадровом составе и причинах текучести; документация по вопросам мотивации труда, управления карьерой, повышения квалификации и переподготовки кадров);
- документы, отражающие операции по вознаграждению управленческого персонала (расчетно-платежная ведомость, расчет-

ная ведомость, платежная ведомость, лицевые счета работников, сводная ведомость начисленной заработной платы по ее составу и категориям работников, ведомость учета депонированной заработной платы).

К обязательным документам кадровой службы относится документация первой группы. В Трудовом кодексе РФ (ТК РФ) (ст. 8) названы виды документов, которые должны разрабатываться и оформляться организацией в установленном порядке. К ним относятся:

- локальные нормативные акты;
- документы, создаваемые при осуществлении кадровой службой своих функций.

Отметим, что локальные нормативные акты, конкретизируя нормы трудового законодательства применительно к особенностям данной организации, создают организационно-правовую базу, необходимую для последующей индивидуальной работы с каждым сотрудником организации.

Трудовой кодекс РФ прямо обязывает работодателя при приеме на работу ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами, имеющими отношения к трудовой функции управленческого сотрудника (ст. 68).

О составе локальных нормативных актов, обязательных для каждой организации, говорится в ТК РФ:

- определяя потребность в управленческом персонале и организуя поиск будущих работников, специалисты кадровых служб должны руководствоваться наименованиями должностей, специальностей, профессий (с указанием квалификации), включенных в штатное расписание организации (ст. 57);
- заключив трудовой договор с работодателем, управленческий сотрудник обязан соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56, 189, 190);
- управленческие сотрудники организации должны быть под расписку ознакомлены с документами, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в данной профессиональной отрасли (п. 8 ст. 86).

Трудовым кодексом РФ предусмотрено закрепление в локальных нормативных актах организации порядка решения следующих вопросов:

- об установлении системы заработной платы, размеров тарифных ставок, окладов, различного вида выплат (ст. 135);

- об установлении системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок (ст. 144);
- о введении, замене и пересмотре в организации норм труда (ст. 162).

Особенность некоторых локальных нормативных актов (штатного расписания, графика отпусков) — наличие в этих документах унифицированных форм, включенных в Альбом первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (утв. постановлением Государственного комитета РФ по статистике (Госкомстат России) от 5 января 2004 г. № 1).

Таким образом, эффективная организация работы с документами управленческого персонала обеспечивает оптимальные условия для всех видов работ с кадровыми документами с момента их создания или получения до уничтожения или передачи на архивное хранение. Для усиления эффективности управления информационными потоками хозяйствующим субъектом должен быть установлен единый порядок составления документов управленческого персонала и работы с ними.

Правила работы с кадровыми документами в исследуемой организации входят в систему делопроизводства ОАО «НЛМК», которая представляет собой совокупность общеизвестных принципов обработки кадровых документов, приемов в работе с документами управленческого персонала организации.

По нашему мнению, необходимо выделить факторы, оказывающие влияние на систему кадрового делопроизводства организаций. К ним относятся:

- особенности используемой нормативно-методической базы делопроизводства;
- сложившиеся внутрикорпоративные традиции работы с кадровой документацией;
- установленные руководством ОАО «НЛМК» правила работы с кадровыми документами;
- квалификации работников дирекции по персоналу и общим вопросам ОАО «НЛМК».

В процессе документирования кадровых процессов хозяйствующего субъекта необходимо решать следующие задачи:

- совершенствовать формы и методы работы с кадровыми документами;
- обеспечивать единый порядок документирования, организации работы с документами по персоналу, информационно-поисковыми системами, контроля исполнения и подготовки документов к передаче в ведомственный архив в соответствии с Еди-

ной государственной системой документационного обеспечения управления, государственными стандартами и другими действующими нормативами;

- сокращать документооборот и количество применяемых документов, проводить работу по унификации их форм;
- разрабатывать и внедрять нормативно-методические рекомендации по совершенствованию документационного обеспечения кадровых процессов ОАО «НЛМК», прогрессивных технологий документационного обеспечения управления на базе применения вычислительной техники, направленных на реализацию деятельности организации;
- повышать заинтересованность внутренних субъектов анализа управленческого персонала в изменении технологий управления персоналом путем усиления аналитической работы на этапах кадровых процессов.

На наш взгляд, необходимо обобщить сведения об уровнях нормативно-методического регулирования вопросов документационного обеспечения экономического анализа управленческого персонала хозяйствующего субъекта (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Уровни нормативно-методического регулирования документационного обеспечения экономического анализа управленческого персонала организации

Уровень регулирования	Наименование нормативно-методических документов	Перечень регулируемых вопросов
1. Законы Российской Федерации	Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»	Базовые понятия информации, документа, устанавливает правовой режим создания, хранения, использования информации, порядок ее документирования и доступа к ней
	Федеральный закон от 10 января 2002 г. № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи»	Основы придания юридического значения электронным документам
	Закон Российской Федерации от 21 июля 1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне»	Определяет полномочия государственных органов и должностных лиц по защите государственной тайны и работе с документами, ее содержащими
	Гражданский кодекс РФ (ГК РФ)	Содержит нормы права и положения по документам сферы гражданских правоотношений

Уровень регулирования	Наименование нормативно-методических документов	Перечень регулируемых вопросов
	Трудовой кодекс РФ	Содержит нормы права и положения по документам сферы трудовых правоотношений
	Уголовный кодекс РФ	Устанавливает уголовную ответственность за правонарушения с документами и информацией
	Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»	Определяет порядок формирования, хранения, учета и использования архивных документов
2. Государственные стандарты (ГОСТы)	ГОСТ Р 6.30–2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»	Устанавливает состав реквизитов, расположение реквизитов на поле документа. Требования по оформлению документов в соответствии с данным стандартом являются рекомендуемыми
	ГОСТ Р 51141–98 «Дело-производство и архивное дело. Термины и определения»	Устанавливает современное толкование терминов по делопроизводству и архивному делу. Термины, установленные настоящим стандартом, обязательны для применения во всех видах документации и литературы по делопроизводству и архивному делу
3. Общероссийские классификаторы	Общероссийский классификатор управленческой документации ОК 011–93	Содержит коды унифицированных форм документов, используемых в деятельности органов власти и управления, которые должны проставляться на документах
4. Государственные и отраслевые инструкции по делопроизводству	Типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти (утв. приказом Минкультуры России от 8 ноября 2005 г. № 536) Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения (утв. Росархивом 6 октября 2000 г.)	Содержит общие требования к документированию управленческой деятельности и технологии работы с документами, требования по подготовке законодательных актов и правила оформления отдельных документов Устанавливает сроки хранения документов

Уровень регулирования	Наименование нормативно-методических документов	Перечень регулируемых вопросов
5. Инструкции по делопроизводству конкретного хозяйствующего субъекта	Инструкция по делопроизводству организации	Содержит разделы: общие положения; порядок составления и оформления служебных документов; порядок приема, регистрации и рассмотрения входящих документов; контроль исполнения документов; порядок работы с исходящими документами; порядок работы с входящими документами; составление номенклатуры дел; правила формирования дел; порядок обеспечения сохранности документов; порядок подготовки и передачи документов на архивное хранение

Службой документационного обеспечения управления кадрами ОАО «НЛМК» является бюро обеспечения информационной системы «Персонал», на которое возложены делопроизводственные операции (регистрация, контроль исполнения, хранение, использование кадровой документации). Документационное обеспечение управления персоналом организации предполагает выполнение следующих функций в рамках организации документооборота по кадровым операциям:

- документирование кадровых процессов;
- обработка поступающей и передаваемой документации по направлениям документооборота ОАО «НЛМК»;
- передача документации по кадровым вопросам в дирекцию по персоналу и общим вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по личному составу;
- формирование дел управленческих сотрудников в соответствии с их номенклатурой, утвержденной в ОАО «НЛМК»;
- контроль исполнения документов по личному составу;
- передача документов по направлениям управления общества.

Отметим, что ОАО «НЛМК» имеет большой объем документооборота, что приводит к необходимости осуществлять смешанное документирование операций с управленческим персоналом. Организацию работы по документационному обеспечению управления персоналом выполняют не только специалисты бюро обеспечения информационной системы «Персонал», но и специалисты других подразделений, в том числе отдела кадров, отдела организации и оплаты труда, отдела нормирования труда и организационных структур, управления профес-

сионального развития персонала, управления делами. Анализ эффективности управленческого персонала как составная часть комплексного анализа управленческого персонала основывается на исследовании ряда качественных и количественных характеристик хозяйствующего субъекта, связанных с использованием управленческого персонала. Формирование достоверных и объективных выводов зависит от качества исходной и промежуточной информации, специально подготовленной для целей экономического анализа управленческого персонала.

Перед выполнением аналитических процедур необходимо провести систематизацию и группировку доступной внешнему и внутреннему аналитику информационной базы, оценить качество информационного потока, обоснованность и пригодность использования информации для целей экономического анализа управленческого персонала. Необходимое условие правильной систематизации информационного обеспечения аналитических процедур — точное определение перечня основных источников и выделение в них наиболее значимых информационных данных. Группировка информационных источников в рамках унифицированных систем документации по основным направлениям комплексного анализа управленческого персонала приведена в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Использование унифицированных систем документации на этапах комплексного анализа управленческого персонала

Унифицированная система	Документация	Основное направление комплексного анализа
Правовая	Нормативная документация — ТК РФ, ГК РФ, Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ), федеральные законы, конвенции, рекомендации Международной организации труда, положения организации о вознаграждении управленческого персонала, решения собрания акционеров	На всех этапах комплексного анализа управленческого персонала
Организационно-распорядительная	Организационная документация — устав, положения, правила, инструкции	Анализ стратегии в области управления, анализ организационной структуры управления, оценка потребности в управленческом персонале
	Распорядительная — приказ, распоряжение, постановление, решение	На всех этапах комплексного анализа управленческого персонала

Унифицированная система	Документация	Основное направление комплексного анализа
	<p>Информационно-справочная — протокол, письмо, служебные записки, справка, представленные документации по личному составу — приказы по личному составу, трудовой договор, резюме, анкета, автобиография, индивидуальное письменное обязательство о неразглашении коммерческой тайны организации, личный листок по учету кадров, личная карточка, трудовая книжка, рекомендательные письма, аттестационный лист</p> <p>Документация по обращениям граждан — жалоба, заявление, предложение</p>	<p>На всех этапах комплексного анализа управленческого персонала</p> <p>Анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала</p>
Плановая	Плановые задания по кадровому обеспечению; заявки на молодых специалистов; плановые расчеты по численности управленческого персонала, оплате труда; планы подготовки и повышения квалификации управленческого персонала; бюджет расходов по вознаграждениям работников; бизнес-планы (разделы «Персонал», «Система вознаграждения»)	Оценка рациональности политики по вознаграждениям персонала, оценка соответствия состава и качества менеджмента организационной структуры управления, оценка потребности в управленческом персонале
Отчетная	Бухгалтерский баланс (ф. № 1), Отчет о прибылях и убытках (ф. № 2), отчет об изменениях капитала (ф. № 3), Отчет о движении денежных средств (ф. № 4), Приложение к бухгалтерскому балансу (ф. № 5), Пояснительная записка и пр.	Анализ системы вознаграждения управленческого персонала, анализ результативности показателей работы по сегментам деятельности, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала, анализ эффективности деятельности управленческого персонала
Учетно-статистическая	Данные бухгалтерского учета и отчетности, налоговой отчетности; статистические отчеты по численности, заработной	Оценка потребности в управленческом персонале; анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров;

Унифицированная система	Документация	Основное направление комплексного анализа
	плате и движении работников; баланс рабочего времени, вознаграждениям, производительности труда; материалы внешнего и внутреннего аудита, налоговых проверок	анализ системы вознаграждения управленческого персонала; анализ результативности показателей работы по сегментам деятельности; анализ эффективности деятельности управленческого персонала
Общэкономическая	Статистические ежегодники, сборники, публикации в прессе, научных периодических изданиях, ресурсы Интернета	На всех этапах комплексного анализа управленческого персонала
Документация по социальному обеспечению	Справки по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию	Анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала, анализ соответствия интеллектуального потенциала стратегическим целям организации

Отметим, что правовая система документации определяет общие принципы построения взаимоотношений между управленческими сотрудниками и работодателем организации, минимальной заработной платой и налогообложением вознаграждений. Конкретные принципы построения стратегии в области управления персоналом, обоснованность организационной структуры управления организацией зависят от экономической политики конкретного хозяйствующего субъекта, отрасли экономики, состояния рынка труда, социально-демографической политики государства, что регулируется внутрифирменной исполнительной документацией (организационно-распорядительная документация хозяйствующего субъекта).

Наибольшую значимость в качестве информационного источника представляют правила внутреннего трудового распорядка. Согласно ст. 189 ТК РФ [2], правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя, как правило, являются приложением к коллективному договору (при наличии в организации). Отметим, что указанный документ не

содержит информации об индивидуальном управленческом сотруднике, что ограничивает возможности его использования на этапах комплексного анализа управленческого персонала. Однако при формировании портфеля компетенций управленческого сотрудника на различных этапах профессиональной деятельности (отбор при приеме на работу, аттестация, оценка его труда при выдаче рекомендации, выдвижение на должность) должны учитываться основные положения данного организационного документа.

Важнейшим организационным документом системы организационно-распорядительной документации для управленческого сотрудника выступает должностная инструкция, которая представляет правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения управленческого сотрудника, систематизации его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Должностная инструкция представляет собой описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания, т.е. описание конкретных видов работ, а не индивидуальные требования, предъявляемые к конкретному сотруднику организации, что ограничивает возможности ее использования в качестве информационного источника анализа компетенций управленческих сотрудников. На ОАО «НЛМК» разработка должностных инструкций осуществляется дирекцией по персоналу и общим вопросам в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным постановлением Министерства труда Российской Федерации (Минтруд России) от 21 августа 1998 г. № 37 (в ред. постановлений Минтруда России от 7 ноября 2006 г. № 749).

Проект должностной инструкции согласовывается дирекцией по правовым вопросам, подписывается руководителем структурного подразделения и утверждается первым вице-президентом общества (генеральным директором). Несмотря на унификацию содержательной части должностной инструкции конкретного управленческого сотрудника, описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания может послужить основанием для составления перечня управленческих и аналитических компетенций. Таким образом, правила трудового распорядка и должностная инструкция — связывающее звено между кадровой политикой организации и листом компетенций, который служит основанием для количественного анализа результатов деятельности управленческого персонала, представляет собой качественное выражение вклада управленческого персонала в повышение эффективности функционирования хозяйствующего субъекта.

Существенное внимание в рамках компетентностного анализа необходимо уделять резюме, которое представляет собой документ произвольной формы, составляемый соискателем при поиске работы. Резюме рассылается по кадровым агентствам или напрямую по организациям, работа в которых интересует соискателя, оно выступает в роли визитной карточки управленческого сотрудника в момент рассмотрения его кандидатуры. Отметим, что основное требование при составлении этого документа — описание важнейших характеристик, способных показать соискателя с наилучшей стороны, раскрыть возможный портфель компетенций, который может совпасть с требуемым (потенциальным) портфелем компетенций для организации. Резюме представляет собой портфель компетенций, который, на наш взгляд, отвечает требованиям вакантной должности хозяйствующего субъекта. Этот документ — наиболее аналитичная форма для обзора профессионального и личностного развития, становления карьеры. Качество обработки резюме и интенсивность получения информации зависят от профессиональных компетенций работника кадровой службы, объекта анализа, системы качественных и количественных показателей оценки. Аналитические возможности автобиографии (резюме) в рамках экономического анализа деятельности управленческого персонала раскрываются в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Аналитические возможности автобиографии (резюме) для целей экономического анализа управленческого персонала

Этап	Объект	Основное направление анализа
Анализ хронологической последовательности событий	Возраст соискателя; продолжительность пробелов в автобиографии; частота смены места работы; менял ли рабочее место на условиях понижения; частота повышения квалификации в рамках профессии	Анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала; анализ соответствия интеллектуального потенциала стратегическим целям организации
Анализ профессиональных компетенций	Профессия и квалификация кандидата; полученное образование; должностные повышения (понижения); профессиональная ломка (смена профессии, сферы труда)	Анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации управленческого персонала; анализ соответствия интеллектуального потенциала стратегическим целям организации

Этап	Объект	Основное направление анализа
Анализ хозяйствующего субъекта	Отраслевой рейтинг; доля на рынке, номенклатура выпускаемой продукции (товаров; услуг); конкурирующие организации; размер предпринимательской деятельности	Анализ организационной структуры управления организации, оценка потребности в управленческом персонале; анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров; оценка эффективности деятельности управленческого персонала
Анализ непрерывности деятельности	Максимальная (минимальная) продолжительность работы на одном рабочем месте; на одном хозяйствующем субъекте; осмысление построения профессионального развития	Анализ организационной структуры управления организации; оценка потребности в управлении персонале; анализ в процедурах отбора и аттестации управленческих кадров; оценка эффективности деятельности управленческого персонала

Анкеты также заполняются соискателями при устройстве на работу, содержат вопросы о личности соискателя, его профессиональном опыте, уровне образования, отношении к работе (карьере) и т.д. Анкеты, как правило, более подробны, могут содержать неограниченное количество вопросов. Бланки анкет разрабатываются не соискателями, а работодателями, и вопросы анкеты отвечают интересам именно работодателя. К примеру, в анкете могут быть блоки вопросов, посвященных финансовому положению (наличие непогашенных кредитов, обладание акциями хозяйствующих субъектов и пр.). Заполняя анкеты, рекомендуется отвечать правдиво, так как крупные корпорации имеют свои подразделения безопасности, в обязанности которых входит в том числе и проверка анкетных данных соискателей.

Ввиду всего вышесказанного следует помнить, что анкета для работодателя более значимый документ, чем резюме (автобиография). Кроме того, анкета может быть построена так, что ответы на поставленные в ней вопросы помогут сформировать потенциальный портфель компетенций, отражающий навыки и умения соискателя на должность. Именно она на этапах оценки результативности деятельности управленческого сотрудника может быть заменена листом компетенций, представляющим собой набор требуемых компетенций на указанную должность произвольной формы.

Требуемый портфель компетенций должен отвечать принципам, раскрываемым в кадровой политике, правилах внутреннего трудового

распорядка, должностной инструкции, положении о структурном подразделении и трудовом договоре. Когда работник и работодатель заключили устное соглашение о приеме на работу, возникает необходимость документально оформить свои права и обязанности, т.е. подписать трудовой договор.

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ТК РФ). В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Основание документирования процесса приема на работу управленческого сотрудника — издание приказа о приеме сотрудника на работу администрацией хозяйствующего субъекта. Согласно ст. 68 ТК РФ, прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора, содержание этого документа должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Он издается по формам, утвержденным постановлением Госкомстата России от 6 апреля 2001 г. № 26 — типовая форма № Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу» и № Т-1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу». Движение информационного потока от момента формирования кадровой стратегии коммерческой организации до формирования портфеля профессиональных компетенций отражает последовательность определенных этапов, что представлено на рис. 2.3.

В сводных и накопительных документах информация систематизируется и трансформируется в реальный портфель профессиональных компетенций отдельного управленческого места конкретного



Рис. 2.3. Информационная база компетентностного анализа управленческого персонала коммерческой организации

хозяйствующего субъекта. Это позволяет аналитику проследить логическую взаимосвязь между источниками информации (см. табл. 2.2), сконцентрироваться на тех участках работы, которые соответствуют задачам компетентностного анализа, с наибольшей точностью выявить совокупность факторов, влияющих на уровень компетенций управленческого сотрудника.

По нашему мнению, информация, используемая в процессе анализа управленческого персонала, должна соответствовать следующим требованиям (табл. 2.6).

Таблица 2.6

**Требования к информационно-аналитическому обеспечению
анализа управленческого персонала**

Требование	Краткая характеристика
Формальность	Все процессы должны быть формализованы, документально оформлены
Сопроводительный характер	Организация документооборота кадровых процессов представляет собой совокупность взаимосвязанных процедур, обеспечивающих движение кадровых документов в организации с момента их создания или поступления до завершения исполнения, отправки или передачи для использования в справочных целях
Плановость	Информация должна представлять собой базу данных перспективного анализа управленческого персонала коммерческой организации
Циркулярность	Информация должна соответствовать положениям общества и функциям должностных лиц, пригодна для использования в управлении
Ситуационность	Информация должна обеспечивать проведение аттестаций, конкурсов, сокращения персонала, должна быть подвержена изменениям в течение определенного промежутка времени
Оперативность	Информация должна содержать сведения о профессиональном развитии, управлении карьерой, определении резерва, стажировке, рейтинге управленческого персонала
Аналитичность	Информация должна быть достоверной по объему и степени полезности для анализа информации в данном источнике, соответствовать задачам анализа управленческого персонала организации, обладать допустимой трудоемкостью для приведения ее в аналитическую форму

Последовательность экономического анализа компетенций управленческого сотрудника в организации включают в себя основные организационные этапы компетентностного анализа, такие как:

- планирование анализа компетенций;
- экспресс-анализ компетенций по подразделениям, занимаемой должности и выполняемым функциям;
- комплексный анализ компетенций управленческого сотрудника включает ретроспективное и прогнозное направления. Обобщающий элемент данного направления — анализ взаимосвязи результативных показателей деятельности хозяйствующего субъекта, объема и качества профессионального портфеля компетенций управленческого сотрудника. На этом этапе анализа целесообразно использовать анкетирование и тестирование;

- интерпретация результатов анализа компетенций, разработка управленческих решений и контроль реализации намеченных мероприятий, аудит эффективности.

Систематизация положений информационного обеспечения анализа компетенций управленческого персонала организации представлена в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Организационные этапы и информационное обеспечение компетентностного анализа

Этап анализа	Целевой аспект	Сопроводительная аналитическая документация
1. Планирование анализа компетенций	Для проведения аттестации, решения вопросов о присвоении квалификационных разрядов, приеме на работу, закрытии вакансии, выдаче рекомендательного письма	Приказ руководителя организации — состав комиссии и график ее работы, положение о компетентностной комиссии — порядок работы комиссии
2. Экспресс-анализ компетенций по подразделениям	Для предварительной оценки работы претендента, формирование требуемого портфеля компетенций	Отзыв или заключение о работе претендента — развернутая оценка производственной деятельности работника и перспективы его работы в организации (набор профессиональных компетенций, необходимых для эффективной реализации в рамках управленческой деятельности, возможный профессиональный рост, выдвижение в резерв, повышение квалификации и др.)
3. Комплексный анализ компетенций управленческого сотрудника	Решение вопросов оценки деятельности работников или уровня их квалификации, формирование наличного портфеля компетенций	Протокол заседания компетентностной комиссии — результаты хода обсуждения вопросов на заседании (принятые комиссией решения по данной кандидатуре и результаты голосования)
4. Интерпретация результатов анализа компетенций	Подведение итогов проводимых мероприятий	Компетентностный лист работника — оценка деятельности работника и рекомендации компетентностной комиссии, аналитическое заключение, пояснительная записка
5. Разработка управленческих решений	Послеаналитический мониторинг	Трудовые бюджеты, бизнес-планы, приказы, распоряжения
6. Контроль реализации намеченных мероприятий, аудит эффективности	Повышение эффективности функционирования управленческого сотрудника	Текущая и оперативная документация оперативной формы

Таким образом, для реализации всей совокупности задач анализа управленческого персонала необходимо привлечь широкий спектр информации, создающейся на всех этапах документооборота кадровых процессов организации и за ее пределами. Отмеченные в табл. 2.7 целевые аспекты анализа компетенций касаются в основном внутреннего анализа управленческого персонала организации, о чем свидетельствует и характер используемой документации.

Внешним субъектам анализа управленческого персонала из всего спектра информации доступны отчетная и общеэкономическая системы документации, что существенно снижает решение указанных задач.

Фактические и потенциальные работники организации заинтересованы в проведении анализа управленческого персонала, что затруднено отсутствием у них необходимых навыков, ограниченности исходной и промежуточной информации, неоднородным уровнем качества анализируемой информации. Определенные решения субъекты экономического анализа могут принимать на основе резюме и должностной инструкции, не вникая в тонкости экономического анализа.

Нами была предпринята попытка расширить возможности использования кадровой документации, отражающие профессиональный уровень развития управленческого сотрудника во внутренней отчетности, что усилит аналитичность используемых форм отчетности, отражающих сведения об управленческом персонале.

2.3. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О СОСТАВЕ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ И ВОЗНАГРАЖДЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И НА КОРПОРАТИВНЫХ САЙТАХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Рыночные отношения порождают заинтересованную подотчетность заемщиков перед кредиторами, эмитентов перед инвесторами, высшего управленческого персонала перед акционерами.

Данные эмпирических исследований деятельности фирм показывают наличие экономически значимой и статистически прочной корреляции между уровнем квалификации управленческого персонала и рыночной стоимостью компаний. Надлежащая система корпоративного управления увеличивает стоимость фирмы и в итоге ее акций.

В настоящее время интернет-ресурсы — основной и наиболее доступный информационный источник для инвестора, поэтому проведение мониторинга корпоративных сайтов ведущих представителей отрасли позволяет сориентироваться в текущей ситуации на рынке и оценить уровень управления и эффективность деятельности организации.

Открытость информации, которая поддерживается компанией за счет размещения отчетности и ее аналитической интерпретации на официальном сайте; публикации релизов; работы с информационными агентствами; организации встреч с инвесторами, проведения конференций, форумов; оповещения инвесторов о важнейших событиях в жизни компании; представления истории основных направлений деятельности, стратегии развития на страничке в Интернете, предопределяет возможность проведения внешнего анализа.

С целью максимизации экономических выгод внешними пользователями проводится анализ деятельности управленческого персонала по данным публикуемой отчетности. Он заключается в удовлетворении информационных потребностей инвесторов и акционеров путем предоставления данных в натуральном и стоимостном выражении, позволяющих не только производить оценку фактов хозяйственной жизни организации и контроль над ними, разрабатывать прогноз и план деятельности структурных подразделений компании, отдельных направлений деятельности, но и следить за эффективностью работы топ-менеджмента компании.

Публикуемая финансовая отчетность используется, в частности, для выявления степени выполнения управленческих решений.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность, составленная в соответствии с требованиями приказа Минфина России от 22 июля 2003 г. № 67н «О формах бухгалтерской отчетности», содержит в себе недостаточный объем информации об управленческом персонале. Ее содержание в разрезе отдельных форм отчетности проиллюстрировано в табл. 2.8.

Представленный в табл. 2.8 обзор информационных возможностей форм отчетности не позволяет в достаточной степени сформировать мнение о деловой репутации компании. Особый акцент необходимо сделать на предоставлении таких сведений, которые позволили бы адекватно оценивать инвестиционные риски.

В частности, необходимо раскрывать информацию о рыночной конъюнктуре, планируемых денежных потоках, качестве менеджмен-

та, об истории развития компании, о предоставлении гарантий и прав акционерам, дивидендной и кадровой политике, размере вознаграждения, выплачиваемого ключевому управленческому персоналу в совокупности и по каждой из следующих категорий – краткосрочных вознаграждений работникам; вознаграждений по окончании трудовой деятельности, долгосрочных вознаграждений; выходных пособий; выплат на основе долевых инструментов.

Таблица 2.8

**Раскрытие информации об управленческом персонале
в формах финансовой и статистической отчетности организаций**

Форма отчетности	Информация об управленческом персонале
1. Бухгалтерский баланс (ф. № 1)	Задолженность перед персоналом организации, задолженность перед участниками (учредителями), являющимися сотрудниками компании, по выплате доходов, налог на доходы физических лиц, расчеты по социальному страхованию и обеспечению
2. Отчет о прибылях и убытках (ф. № 2)	Чистая прибыль, свидетельствующая о потенциально возможном размере дивидендов, социальных корпоративных выплат, премий, бонусов и т.д.
3. Отчет об изменениях капитала (ф. № 3)	Размер чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов; резерв на оплату отпусков, выплат за выслугу лет (приверженность фирме)
4. Отчет о движении денежных средств (ф. № 4)	Сумма денежных средств, направленных на вознаграждение работников, выплату дивидендов, уплату налога на доходы физических лиц, единого социального налога*, взносов на страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний
5. Приложение к бухгалтерскому балансу (ф. № 5)	В структуре расходов по обычным видам деятельности – затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды
6. Отчет о численности и заработной плате работников организации (ф. № П-4)**	Численность персонала, начисления заработной платы всего и в разрезе отдельных категорий работников, выплаты социального характера

* До 1 января 2010 г.

** На 2010 г. данная форма утверждена приказом Минэкономразвития России и Росстатом от 26 августа 2009 г. № 184.

Таким образом, информация, представленная в публикуемой финансовой и статистической отчетности, не позволяет:

- сформировать четкую картину о зависимости уровня и качества управленческого персонала и конечных результатах деятельности организации;
- обеспечить интересы различных групп акционеров с учетом будущей структуры акционерного капитала;
- выработать комплексную программу поэтапного улучшения практики корпоративного управления с учетом долгосрочной стратегии на основе баланса затрат, рисков и выгод.

С этой целью компаниям, публично размещающим свои акции для привлечения сторонних инвесторов, необходимо обеспечить ясность и доступность информации о стратегических целях организации, механизме взаимодействия с акционерами, структуре управленческого персонала, уровне его вознаграждения. Для этого необходимо откорректировать формат и содержание публикуемой отчетности, в частности внести дополнения в Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5) относительно структуры управленческого персонала, элементов его вознаграждения, дополнительно раскрыть информацию о соблюдении интересов собственников в Пояснительной записке в части дивидендной политики и изменений в уровне капитализации компании (тенденциях роста (снижения) стоимости фирмы), кадровой политики, социальных гарантиях.

В Пояснительной записке в рамках характеристики основных результатов работы организации полезно раскрыть информацию о распределении чистой прибыли с упором на начисленные и выплаченные в отчетном периоде дивиденды. Положительно воспринимается собственниками информация о структуре вознаграждения членов совета директоров (наблюдательного совета) компании, тенденциях в изменении прибыли на акцию, динамике вознаграждения персонала и производительности труда, дивидендной политике и изменениях в стоимости фирмы (капитализации).

Обязательно раскрытие информации о нетрадиционных формах вознаграждения (например, ценными бумагами), правах на приобретение акций. На наш взгляд, для повышения доверия инвесторов к высшему управленческому персоналу следует отражать следующую информацию:

- структура совета директоров, правления (состав и профессиональная квалификация членов совета, комитеты);
- структура менеджмента (функциональные директора) (обязанности, подотчетность, квалификация и опыт работы);

- характер и объем операций с аффилированными компаниями и связанными сторонами;
- взаимосвязь качественного состава управленческого персонала и результатов деятельности компании.

Полнота и достоверность информации о компетенциях управленческого персонала, а также возможность сопоставления уровня вознаграждения его деятельности и результативности являются необходимой информацией для инвесторов, поскольку позволяют провести анализ эффективности корпоративного управления.

В этой связи представим образец справки о структуре денежных выплат высшего управленческого персонала по окончании отчетного периода (табл. 2.9).

Таблица 2.9

**Структура денежных выплат
высшего управленческого персонала**

Члены совета директоров	Величина вознаграждения управленческого персонала			Качественные показатели деятельности организации				
	темп роста заработной платы (постоянная часть)	темп роста премиальных выплат (переменная часть)	темп роста прочих вознаграждений граждан	темп роста дивидендов выплачиваемых	темп роста выручки	темп роста чистой прибыли	темп роста цены акции	темп роста экономической добавленной стоимости
	% УВ	% УВ	% УВ					
Всего								

На наш взгляд, с помощью информации, полученной из табл. 2.9, внешний инвестор может оценить эффективность работы менеджеров путем структурно-динамического и ситуационного анализа. На первоначальном этапе необходимо рассчитать удельный вес, который занимает тот или иной вид вознаграждений в общей сумме вознаграждений, выплачиваемых высшему управленческому персоналу, определить его темп роста по сравнению с предыдущим отчетным периодом. Выводы по данному разделу позволят инвесторам получить четкую картину о величине вознаграждения персонала.

Следующий этап — сравнительный анализ ряда соотношений темпов роста:

- основной заработной платы управленческого персонала к темпу роста выручки от продаж, чистой прибыли, дивидендов выплачиваемых;
- прочих вознаграждений и величины дивидендов выплачиваемых;
- выплат в качестве премий и темп роста величины дивидендов выплачиваемых;
- дивидендов выплачиваемых и темп роста цены акции.

Полученные соотношения позволят выявить тенденции изменения величин, характеризующих качество работы управленческого персонала и компании в целом.

Поскольку анализ проводится по каждому лицу в отдельности, это существенно повышает аналитические возможности предлагаемой формы. Кроме того, инвестор сможет выявить тенденцию распределения вознаграждений управленческому персоналу.

Дивидендная политика компании — один из важных факторов, влияющих на ее инвестиционную привлекательность. Как показывает практика, основные собственники российских компаний при выработке дивидендной политики исходят прежде всего из того, насколько важен этот способ получения выгод от деятельности компании для них в сравнении с выгодами, которые они могут получить от роста инвестиционной привлекательности компании, иных путей получения выгод от деятельности компании (трансфертные цены; оплата консалтинговых, управленческих и иных услуг, предоставляемых аффилированными с основными акционерами компаниями, и пр.).

Дивидендная политика также может использоваться как важный инструмент перераспределения средств в группе компаний холдингового типа.

Один из важнейших информационных источников — кадровая политика. По мнению проф. И.Б. Дураковой, организации под этим понятием следует понимать генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [78, с. 22]. Принято считать, что кадровая политика должна обеспечивать фактическую реализацию кадровой стратегии. Следование направлениям кадровой политики страхует менеджеров от

принятия неперспективных решений, основанных на текущих требованиях, указывает, как должны быть достигнуты цели, устраняя возможность принятия решений, идущих вразрез с установленными критериями кадровой стратегии хозяйствующего субъекта. Формирование кадровой политики осуществляется при соблюдении следующих принципов: *согласованности, непротиворечивости, приоритетности, эффективности и ясности изложенных положений*. Реализация принципа согласованности предполагает прямую зависимость основных положений кадровой политики от содержания кадровой стратегии и состояния факторов производственно-финансовой деятельности коммерческой организации (рис. 2.4).

В свою очередь кадровая политика не должна противоречить концептуальным положениям прочих функциональных стратегий (маркетинга, производства). Придание большей значимости отдельным направлениям кадровой политики на долгосрочный период позволяет соблюдать принцип приоритетности поставленных целей и установленных ориентиров, что облегчает процедуру отбора кадрового резерва по наиболее приемлемым направлениям формирования управленческого персонала организации, особенно в условиях ограниченности источников финансирования деятельности. Коммерческая организация должна заложить в основу формирования кадровой политики достижение преимущественного уровня эффективности производственно-финансовой деятельности. При этом принятию любого кадрового решения должны предшествовать комплексное исследование прогнозных результатов деятельности и оценка вклада отдельного управленческого сотрудника в успешную реализацию корпоративной стратегии организации.

Корректировка кадровой политики связана с изменениями содержания кадровой стратегии, с существенными изменениями в уровне базовых показателей, характеризующих внутреннюю и внешнюю стороны функционирования общества. По этой причине могут возникнуть противоречия между долгосрочной природой кадровой политики и кратковременным характером установленных в ней ориентиров. Во избежание приема на работу управленческого сотрудника, портфель компетенций которого может стать непривлекательным для акционерного общества, важно тщательно проводить предварительный отбор кандидатов на замещение вакантной должности на основе четко сформулированных целей, направлений и условий функционирования кадров организации.

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Основные направления кадровой политики в области управленческого персонала:

- проведение маркетинговой деятельности в области управленческого персонала;
- планирование потребности организации в управленческом персонале;
- прогнозирование, создание новой управленческой должности с учетом внедрения новых технологий, отраслевых особенностей функционирования акционерного общества и кадровых приоритетов;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации управленческого персонала, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка управленческих кадров;
- разработка систем стимулирования, мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудовой деятельностью, системой вознаграждений;
- достижение оптимальных соотношений между затратами на управленческий персонал и участием его в достижении результатов производственно-финансовой деятельности;
- разработка программ развития персонала в целях решения как краткосрочных, так и долгосрочных задач корпоративного управления на основе совершенствования систем обучения, карьерного продвижения управленческих сотрудников, подготовки кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- рациональное использование управленческого персонала в функциональной структуре управления обществом, оптимизация их численности, оценка эффективности вложенного ими труда в достижение финансовых результатов по основным видам деятельности;
- анализ причин поиска новой работы управленческих сотрудников, причин высвобождения персонала, выбор рациональных способов увольнения;
- обеспечение высокого уровня качества труда, автоматизации рабочего места управленческого сотрудника, соответствие уровня жизни вознаграждениям, внесенный вклад в реализацию основных концептуальных положений долгосрочной корпоративной стратегии развития общества;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации, оценка социальной и экономической эффективности.

ФАКТОРЫ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Нормативно-правовая информация	Социально-демографическая ситуация	Состояние рынка труда	Организационно-правовая форма хозяйствования	Отраслевые особенности функционирования общества
--------------------------------	------------------------------------	-----------------------	--	--

Рис. 2.4. Содержание кадровой политики коммерческой организации

По нашему мнению, для получения сопоставимых контрольных показателей при формировании ориентиров кадровой политики необходимо осуществлять разработку правил, процедур и выбор конкретных методик обоснования управленческих решений в рамках реализации кадровой стратегии коммерческой организации. Используя одни и те же формальные критерии оценки, менеджеры в области управления кадрами могут не только анализировать уровень эффективности деятельности отдельных управленческих сотрудников, но и осуществлять текущий и последующий контроль соблюдения основных положений трудового договора, должностной инструкции, соответствия портфеля требуемых и наличных компетенций кандидата.

При формировании кадровой политики существенное внимание следует уделять выбору эффективных методов организации работы с управленческим персоналом, обусловленных особенностями развития организации на основе прогнозирования и учета социально-демографических, экономических, правовых изменений внешней среды, отраслевых особенностей функционирования общества и влияния указанных факторов на развитие управленческого персонала организации. В ходе реализации основных положений кадровой политики необходимо формировать единую организационную культуру организации, обеспечивающую комплексный подход к реализации основных корпоративных задач, стоящих как перед акционерным обществом в целом, так и в рамках функционирования отдельных структурных подразделений общества. В рамках реализации принципа эффективности необходимо проводить ситуационный анализ эффективности средств, направляемых акционерным обществом на развитие управленческого персонала как ресурса компании. В рамках данного анализа необходимо сокращать издержки, обусловленные неэффективным использованием имеющегося управленческого персонала и избыточными трудовыми ресурсами организации.

По мнению специалистов дирекции по персоналу и общим вопросам ОАО «НЛМК», квалифицированный персонал – ключевой фактор эффективной деятельности компании, что зафиксировано в положениях кадровой политики общества. Стратегическая цель ОАО «НЛМК» – рост стоимости компании, в рамках реализации стратегии руководство проводит активную кадровую политику, направленную на повышение вознаграждений и использование различных видов поощрений. Внедрение в 2006 г. новой системы оплаты труда позволило по сравнению с предшествующим периодом увеличить уровень средней заработной платы персонала на 21,9%. В рамках реализации про-

граммы по внедрению новой системы оплаты труда основными направлениями являются:

- привлечение, отбор и прием молодых работников;
- мотивация и вознаграждение высококвалифицированного персонала;
- профессиональная подготовка кадров, адаптация и наставничество;
- управление карьерой и работа с молодежью.

Кадровая политика ОАО «Северсталь» ориентирована на разработку единых подходов к достижению индивидуальных и организационных целей, на формирование коллектива, способного эффективно решать задачи акционерного общества. При возникновении корпоративных конфликтов необходимо искать справедливые компромиссы, не отдавая предпочтения только стратегическим целям компании. Приоритеты формирования кадровой политики следующие:

- успехи организации складываются из успешного труда работников;
- от успехов организации зависит достойный уровень жизни работников;
- добросовестные, инициативные квалифицированные работники общества, разделяющие ответственность за результаты деятельности;
- партнерство и сотрудничество — гарантия успеха.

Эта информация нашла отражение на официальных корпоративных сайтах ОАО «НЛМК» и ОАО «Северсталь». По нашему мнению, представленная информация не отвечает принципу наглядности и не является иллюстративной, поэтому нами предпринята попытка обобщить изложенный материал в виде аналитической табл. 2.10.

Таблица 2.10

**Основные положения кадровой политики
(в части информации об управленческом персонале),
размещенные на корпоративном сайте компаний**

Элемент кадровой политики	ОАО «НЛМК»	ОАО «Северсталь»
Приоритетная цель в области управления персоналом	Поддержание атмосферы взаимного уважения и доверия между работниками и работодателями	Добросовестные, инициативные квалифицированные работники общества, разделяющие ответственность за результаты деятельности
Задачи управления персоналом в рамках кадровой политики	Развитие системы мотивации, повышающей эффективность труда и позволя-	Уважение личностных компетенций управленческих сотрудников организации;

Элемент кадровой политики	ОАО «НЛМК»	ОАО «Северсталь»
	<p>юшей задействовать интеллектуальный потенциал работника в полной мере;</p> <p>обеспечение высокого уровня промышленной безопасности надлежащих условий труда;</p> <p>оптимизация численности персонала и его перераспределение в целях повышения эффективности производства;</p> <p>повышение уровня квалификации персонала и усиление профессиональной команды</p>	<p>открытое обсуждение проблем и аргументированность принимаемых управленческих решений;</p> <p>способствование инициативности и самореализации управленческих сотрудников в интересах общества;</p> <p>оценка эффективного труда и вклада каждого управленческого сотрудника в совокупные результаты деятельности общества</p>
Доля управленческих сотрудников до 40 лет	20,2%	Не представлено
Среднесписочная численность	52,5 тыс. человек	Не представлено
Доля управленческого персонала, имеющего ученую степень, звание	Не представлено	Не представлено
Половая структура управленческого персонала компании	Не представлено	Не представлено
Средний стаж работы в компании	Не представлено	Не представлено
Наличие профессиональных программ переподготовки кадров	<p>Образовательные программы: переподготовка, получение второй профессии, повышение квалификации на специализированных курсах, обучение на рабочих местах, в научно-производственном институте НЛМК, в управлении организации труда и персонала, на базе государственных образовательных учреждений (Липецкий государственный технический университет, стипендии председателя совета директоров)</p>	Не представлено

Элемент кадровой политики	ОАО «НЛМК»	ОАО «Северсталь»
Доля средств, направляемых компанией на обучение и повышение квалификации управленческих сотрудников, в общей сумме расходов программ переподготовки кадров компании	Не представлено	Не представлено
Нестандартные виды поощрений	Премии и ценные подарки к Новому году, Международному женскому дню, Дню металлурга, годовщине со дня основания комбината	Организация отдыха, выдача премий, ценных подарков к Новому году, Международному женскому дню, Дню металлурга, Дню независимости России, награждение именными значками и грамотами, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка
Наименование основных направлений повышения квалификации управленческих сотрудников	Не представлено	Не представлено
Компенсационный пакет	Заработная плата, премиальные выплаты, обязательное и добровольное медицинское страхование работников, стоматологическое обслуживание, негосударственное пенсионное обеспечение	Заработная плата, премиальные выплаты, обязательное и добровольное медицинское страхование работников, стоматологическое обслуживание, негосударственное пенсионное обеспечение
Признание представителей высшего управленческого персонала профессиональным сообществом (сертификаты, награды, грамоты, отличительные знаки)	Не представлено	Не представлено

По нашему мнению, необходимо представлять открытую кадровую политику, которая позволит повысить прозрачность для потенциальных сотрудников на любом уровне управления, в том числе высшего управленческого звена. Организация готова принять на работу специалиста, обладающего необходимым портфелем компетенций, без учета опыта работы в подобных компаниях (хотя и желательно). Эта кадровая политика целесообразна для привлечения прогрессивных сотрудников, заинтересованных в повышении квалификации, стремящихся повышать уровень аналитических компетенций.

По данным табл. 2.10 отметим, что размещенная на сайтах информация носит обобщенный характер, что не позволяет получить ответы на ряд выделенных элементов кадровой политики. По нашему мнению, раскрытие информации по этим элементам (доля управленческих сотрудников до 40 лет; доля управленческого персонала, имеющего ученую степень, звание; средний стаж работы в компании; половая структура управленческого персонала компании; наличие профессиональных программ переподготовки кадров; доля средств, направляемых компанией на обучение и повышение квалификации управленческих сотрудников, в общей сумме расходов программ переподготовки кадров компании) позволит проанализировать качество управленческого персонала, оценить уровень существенности мастерства управленческих сотрудников корпоративной организации. Отметим, что инвестиционная привлекательность субъекта зависит от уровня компетенций управленческого персонала компании. Кадровая политика организации начинает приобретать активный характер, если менеджеры компании способны прогнозировать ситуацию, проводить целевой мониторинг и корректировать исполнение программ с учетом влияния внешних и внутренних факторов. В рамках анализа эффективности управленческого персонала появляется необходимость количественной оценки влияния факторов на корректировку конечных финансовых результатов деятельности.

При внесении изменений в отчетность необходимо руководствоваться принципом экономичности, который предполагает, что издержки, связанные с составлением различных форм, должны соответствовать эффекту от их использования. Затраты на составление отчетности включают оплату услуг консультантов, приобретение программного обеспечения для расчетов по обоснованию решений, оплату труда управленческого персонала и другие затраты. В этой связи необходимо использовать альтернативные способы, которые позволят повысить прозрачность информации об управленческом персонале организации (рис. 2.5) и повысить степень доверия инвесторов к руководству компании.

Таким образом, организация интернет-конференций, трансляция выступлений менеджмента на различных мероприятиях в онлайн-режиме, организация электронного голосования акционеров, приобретение акций на корпоративном сайте, рассылка релизов и размещение отчетности — лишь небольшая часть тех возможностей, которые дают информационные технологии. Проведение интерактивных конференций, размещение отчетности и релизов на корпоративном сайте позволяют экономить на издержках, так же как и голосование акционеров че-

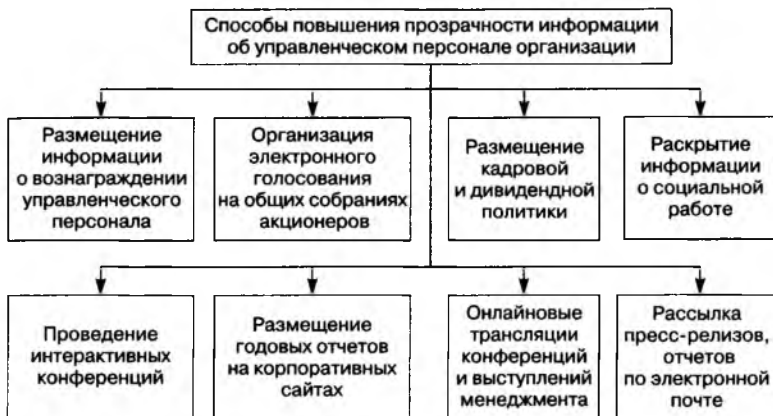


Рис. 2.5. Повышение прозрачности информации об управленческом персонале организации

рез Интернет: очевидна экономия на рассылке бюллетеней для голосования и прочей информации по почте. Результат — повышение внешнего контроля над деятельностью управленческого персонала компании.

Итак, нами были раскрыты информационные возможности существующих форм публикуемой отчетности, внесены предложения по повышению прозрачности информации об управленческом персонале организации, в частности, дополнения в Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5), дивидендную и кадровую политику, представлен сравнительный анализ корпоративных сайтов ведущих компаний металлургической отрасли и раскрыты способы повышения прозрачности информации об управленческом персонале организации для внешних инвесторов.

2.4. ФАКТОРНЫЙ СТОХАСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕМИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА¹

В условиях рыночной экономики результаты работы организации напрямую зависят от вклада топ-менеджеров в выполнение поставленных задач и стратегических планов. В этой связи стимулирование управленческого персонала — приоритетное направление, по-

¹ Параграф подготовлен совместно с В.С. Куликовым.

звolyающее удерживать ценных работников и максимизировать их заинтересованность в реализации миссии хозяйствующего субъекта.

Создание модели расчета премиальных выплат решает поставленную задачу внедрения гибкой системы оплаты труда топ-менеджеров и повышения эффективности производственно-финансовой деятельности в целом.

Сегодня большинство западных и российских предприятий применяют систему оплаты труда по результатам, где помимо постоянной части, размер которой зависит от конкретной должности, стажа работы и квалификации руководителя, существует и переменная (премия), зависящая от выполнения поставленных перед ним целей и задач.

Величина выплат зависит от объективных и субъективных факторов. В экономической литературе особое значение уделяется изучению основных факторов, которые находятся во взаимосвязи с оплатой труда, заработной платой и вознаграждением персонала [22, с. 72–78]. К числу факторов, влияющих на результативность деятельности коммерческой организации, Г.Б. Поляк относит:

- субъективные факторы: организационно-технический уровень управления предпринимательской деятельностью; конкурентоспособность выпускаемой продукции, уровень производительности труда; затраты на производство и реализацию продукции, уровень цен на готовую продукцию;
- объективные факторы: уровень цен на потребляемые материальные и энергетические ресурсы; нормы амортизационных отчислений; конъюнктура рынка [26, с. 306].

Результативность труда менеджера напрямую связана с успехами компании, в которой он работает. В условиях рыночной экономики и особенно кризиса причины, определяющие уровень эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, частично находятся за пределами последнего и не подлежат тотальному контролю с его стороны. На конечный результат его деятельности могут оказывать воздействие сторонние или внешние эффекты: конъюнктура рынка, поставщики хозяйствующего субъекта, действия правительства. Такое положение дел вызывает феномен неопределенности

Д.А. Ендовицкий и Л.А. Вострикова полагают, что факторный анализ может реализовываться в виде: детерминированного факторного анализа, основанного на разложении исследуемого показателя на прямые факторы, слияние которых можно измерить количественно, стохастического факторного анализа, предполагающего изучение влияния факторов, не находящихся в прямой зависимости [23, с. 170–171].

В составе методов стохастического факторного анализа эти авторы выделяют: корреляционно-регрессионный, дисперсионный, компонентный, многомерный математический факторный анализ [23, с. 171].

В силу специфики управленческой деятельности при определении критериев эффективности труда менеджеров всегда присутствует нечеткость оценки результативности их работы, ее качественных и количественных характеристик. В этих условиях, по нашему мнению, наиболее удачным методом для построения модели зависимости премиальной части руководящих сотрудников от факторов, определяющих эффективность работы хозяйствующего субъекта, является использование методов нечеткой математики. В частности, для построения модели премирования топ-менеджеров на примере ОАО «НЛМК» нами была использована теория нечетких множеств, разработанная Л. Заде.

Рассмотрим действующую систему премирования руководителей в компании ОАО «НЛМК». С 1 сентября 2007 г. на ОАО «НЛМК» было введено положение об оплате труда руководителей ОАО «НЛМК». Оно определяет порядок оплаты и стимулирования труда: утверждение окладов, начисление премий и вознаграждений, установление доплат и надбавок руководителям комбината и структурных подразделений. Месячная заработная плата руководителей ОАО «НЛМК» складывается из должностных окладов, доплат и премий. Вышеназванное положение регламентирует порядок начисления премии за отчетный месяц: оценка результатов работы руководителей в соответствии с условиями, изложенными в положении об оценке качества работы руководителей, специалистов и служащих структурных подразделений ОАО «НЛМК», производится на основании данных, предоставляемых функциональными службами комбината. Балансовая комиссия производит оценку результатов работы руководителей ОАО «НЛМК» и устанавливает величину премии за отчетный месяц. В зависимости от показателей работы комбината и структурных подразделений по результатам работы за отчетный месяц руководителям ОАО «НЛМК» может быть начислена премия в размере до 30% оклада.

По решению руководства ОАО «НЛМК» руководителям комбината может быть выплачена премия по итогам работы за год. Оценка результатов работы руководителей компании за год осуществляет балансовая комиссия. Размер премии руководителям по итогам работы за год определяется с учетом результатов оценки их производственной деятельности, показателей работы комбината и структурных подразделений; может быть начислена дополнительная премия в размере должностного оклада в случае решения основных стратегических задач. По решению президента или первого вице-президента — генераль-

ного директора руководители ОАО «НЛМК» в течение года могут быть дополнительно премированы:

- за выполнение особо важных производственных заданий;
- за ввод в действие объектов строительства;
- за эффективное проведение капитальных ремонтов оборудования;
- в связи с вручением государственных, отраслевых или корпоративных наград.

Представим на рис. 2.6 структуру заработной платы директора по производству ОАО «НЛМК» исходя из действующей системы оплаты труда.

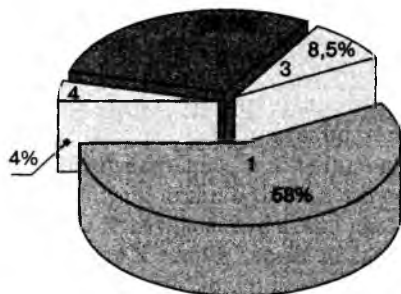


Рис. 2.6. Структура заработной платы директора по производству:
1 – оклад; 2 – доплаты и надбавки; 3 – премии; 4 – бонусы

Чтобы ответить на вопрос, является ли система денежного вознаграждения руководителей ОАО «НЛМК» эффективной, сравним изменение темпов роста оплаты труда (в частности, нас интересует ее переменная премиальная часть) и основных показателей результативности деятельности компании. В силу ограниченности нашего исследования рассмотрим три показателя финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта: *среднегодовую выработку на одного работающего, себестоимость продукции и выручку от продажи*, и установим путем корреляционного анализа связь между ними и премиальными выплатами топ-менеджерам компании ОАО «НЛМК» (табл. 2.11, рис. 2.7).

В таблице 2.11 показано, как изменялись премиальные выплаты управленческому персоналу и значение среднегодовой выработки ОАО «НЛМК» за последние пять лет. По данным проведенного нами в данном исследовании анализа, премиальные выплаты выросли на 27%, или

в 1,27 раза, среднегодовая выработка на одного работающего – на 23,2%, рост среднегодовой выработки был в среднем меньше роста премиальных на 3%, что полностью согласуется с аналогичными исследованиями по металлургической отрасли в Российской Федерации за последние пять лет [21].

Таблица 2.11

Сравнение темпа роста премиальных выплат и темпа роста среднегодовой выработки

Год	Премиальные, руб.	Темп роста премиальных	Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.	Темп роста среднегодовой выработки	Коэффициент опережения
2003	4 990,5	–	1 997	–	–
2004	6 266,1	1,26	3 472	1,739	1,385
2005	8 144,4	1,30	3 364	0,969	0,745
2006	9 252,0	1,14	4 044	1,202	1,058
2007	12 987,9	1,40	4 608	1,139	0,812
–	–	1,27	–	1,232	0,970
–	–	27%	–	23,2%	–3,0%

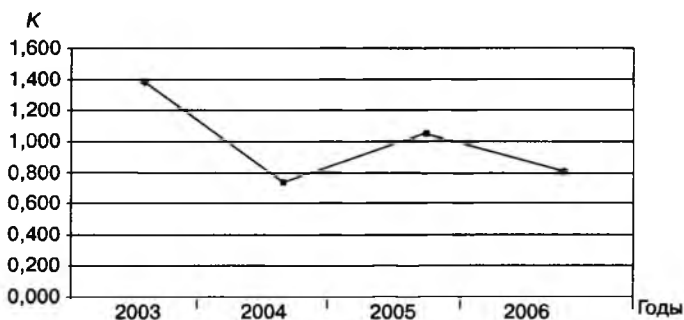


Рис. 2.7. Изменение коэффициента опережения роста среднегодовой выработки по отношению к росту премии

По мнению Г.В. Савицкой, себестоимость продукции – важнейший показатель экономической эффективности производства, отражающий все стороны хозяйственной деятельности и аккумулирующий результаты использования всех производственных ресурсов [24, с. 190]. От уровня себестоимости зависят финансовые результаты деятельно-

сти хозяйствующего субъекта, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние всех его подразделений.

В таблице 2.12 и на рис. 2.8 отражена связь между величиной премиальных выплат топ-менеджерам и значением себестоимости продукции ОАО «НМЛК» за последние пять лет.

Таблица 2.12

**Связь между величиной премиальных выплат руководителям
и себестоимостью продукции**

Год	Премиальные, руб.	Темп роста премиальных	Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.	Темп роста среднегодовой выработки	Коэффициент опережения
2003	4 990,5	—	41 148	—	—
2004	6 266,1	1,26	60 620	1,473	1,173
2005	8 144,4	1,30	68 502	1,130	0,869
2006	9 252,0	1,14	75 392	1,101	0,969
2007	12 987,9	1,40	93 050	1,234	0,812
—	—	1,27	—	1,226	0,965
—	—	27%	—	22,6%	-3,5%

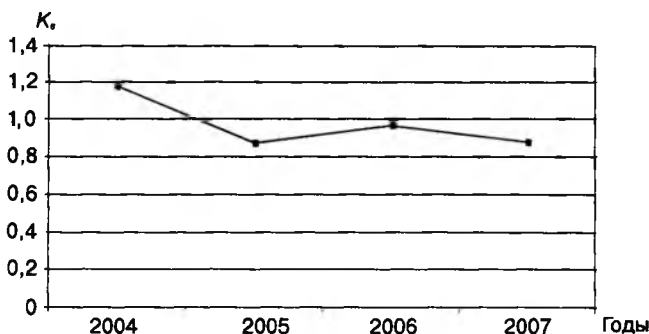


Рис. 2.8. Изменение коэффициента опережения роста себестоимости по отношению к росту премии

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что себестоимость продукции выросла в среднем за пять лет на 22,6%, что объясняется не только повышением уровня ресурсоемкости металлургического производства за последние пять лет, но и изменением цен на потребленные ресурсы в связи с инфляцией и согласуется с аналогичными данными в целом по отрасли.

Один из важнейших факторов, определяющих конкурентоспособность коммерческой организации, — прибыль. Основную ее часть компании получают от реализации продукции и услуг. Прибыль от реализации продукции в целом зависит от объема реализации продукции, т.е. плана реализации, себестоимости и уровня среднереализационных цен.

Чтобы проанализировать, как показатели премиальных выплат управленческому персоналу компании ОАО «НЛМК» изменялись относительно показателей выполнения плана и динамики прибыли за последние пять лет, рассмотрим табл. 2.13 и рис. 2.9.

Таблица 2.13

Связь между величиной премиальных выплат руководителям и прибылью (убытком) от продаж

Год	Премиальные, руб.	Темп роста премиальных	Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.	Темп роста среднегодовой выработки	Коэффициент опережения
2003	4 990,5	—	41 148	—	—
2004	6 266,1	1,26	60 620	1,998	1,591
2005	8 144,4	1,30	68 502	0,736	0,566
2006	9 252,0	1,14	75 392	1,205	1,061
2007	12 987,9	1,40	93 050	0,898	0,640
—	—	1,27	—	1,223	0,884
—	—	27%	—	12,3%	-11,6%

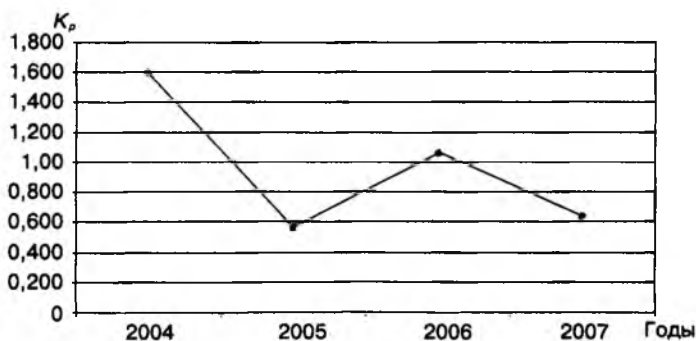


Рис. 2.9. Изменение коэффициента опережения роста прибыли по отношению к росту премии

По данным табл. 2.13, прибыль (убыток) от продаж вырос в среднем за пять лет на 12,3%, а по сравнению с 2003 г. увеличился на 59,1%, рост прибыли (убытка) был в среднем меньше роста премиальных на 11,6%.

Проведенные исследования и трендовый анализ зависимости премиальных выплат руководителям от основных факторов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НЛМК» позволяют утверждать, что премиальные выплаты менеджерам за последние пять лет выплачивались без строгой зависимости от итогов хозяйственной деятельности комбината и значительно опережали рост ключевых показателей результативности.

На протяжении последних пяти лет мировой рынок демонстрировал невиданные темпы роста. Этим объясняется высокий уровень зарплат работников всей отрасли и, в частности, топ-менеджеров ОАО «НЛМК».

В условиях глобального кризиса, экономического спада предприятия металлургической отрасли вынуждены отказываться от традиционной системы оплаты труда своему высшему управленческому персоналу и внедрять формы вознаграждения менеджеров, ориентированные на конечный финансовый результат деятельности хозяйствующего субъекта.

Рассмотрим возможную схему премирования для топ-менеджеров ОАО «НЛМК» на примере директора производства и заместителя вице-президента по продажам. Разработанная нами схема премирования позволяет модернизировать функционирующую в компании систему премиальных выплат и будет органично встроена в действующую систему премиальных выплат ОАО «НЛМК». В действующем положении об оплате труда руководителей ОАО «НЛМК», а также в приложении 1 к нему «Условия, при выполнении которых выплачивается премия за результаты работы за отчетный месяц (год)» даны критерии, на основании которых определяется эффективность работы менеджера за месяц.

В качестве критериев эффективности работы по итогам месяца отмечены:

- для директора по производству: выполнение плана производства, соблюдение параметров качества выпускаемой продукции, количество аварий, количество смертельных и несчастных случаев, эффективное использование ресурсов;
- для заместителя вице-президента по продажам: выполнение плана поставок по заказам потребителей, удовлетворенность клиентов, расширение рынка сбыта.

В этом же документе для определения критериев эффективности работы топ-менеджера за год предлагаются следующие показатели: количество повышений квалификации, участие в инновационных проектах, текучесть кадров и количество запатентованных изобретений в подразделении.

По нашему мнению, этих показателей недостаточно, чтобы оценить работу топ-менеджера за год. От степени компетентности менеджера зависит конечный результат деятельности предприятия. Поэтому для подведения результатов работы менеджеров за год мы предлагаем выбрать в качестве критериев эффективности их работы основные показатели финансового состояния деятельности организации (см. табл. 2.17, 2.18).

Таким образом, в данном исследовании для построения модели премирования топ-менеджеров ОАО «НЛМК» критерии эффективности их работы мы предлагаем классифицировать по следующим признакам:

- временному интервалу премирования: ежемесячные и годовые;
- субъекту премирования в данном исследовании: для отдела производства и отдела продаж;
- степени формализуемости: качественные и количественные критерии;

а также использовать критерии, прописанные в приказе о премировании и общие критерии, характеризующие финансовое состояние и эффективность деятельности руководителя данного подразделения.

В отличие от критериев, отмеченных в приказе о премировании, связь которых с размером премиальных жестко детерминирована, тип связи показателей, характеризующих общее финансовое состояние, эффективность деятельности руководителя данного подразделения и размер премиальных выплат носят стохастический характер. По нашему мнению, для выявления силы взаимосвязи указанных показателей необходимо использовать методы корреляционного анализа.

Для проведения корреляционного анализа рассчитаем основные показатели финансового состояния и эффективности работы организации, характеризующие деятельность двух выбранных нами подразделений — производства и отдела сбыта ОАО «НЛМК» за последние пять лет (табл. 2.14).

Установим зависимость между основными показателями финансового состояния и эффективности деятельности организации и размером премиальных топ-менеджеров с учетом приведенной выше классификации. При этом считаем, что размер премии — это зависимая

переменная Y , а показатели финансового состояния и эффективности работы компании – независимые переменные X_i (где $i = 1, \dots, n$, n – количество показателей). Построим корреляционную матрицу 1 (табл. 2.15), которая отражает, какие из выбранных нами показателей финансового состояния и эффективности деятельности комбината наиболее сильно повлияли на премиальную часть оплаты труда директора по производству (высокий коэффициент корреляции).

Таблица 2.14

**Финансовое состояние и эффективность работы производства
и отдела сбыта ОАО «НЛМК»**

Показатель	Исследуемый период, год					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Коэффициент текущей ликвидности, 1,5–2	–	6,79	8,02	10,03	3,81	2,65
Коэффициент рентабельности чистых активов	–	0,459	0,62	0,36	0,42	0,293
Коэффициент автономии ($\geq 0,5$)	–	0,911	0,92	0,935	0,92	0,8101
Оборачиваемость активов	–	1,24	1,36	0,94	0,9	0,78
Оборачиваемость запасов готовой продукции	120	117,6	156	81,84	91,1	96,08
Темп роста оборачиваемости запасов готовой продукции	–	0,980	1,329	0,524	1,113	1,055
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,12	8,18	9,8	7,46	5,98	6,85
Темп роста оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	–	1,149	1,198	0,761	0,802	1,145
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	41,2	44,7	36,7	48,26	60,1	52,6
Темп роста оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	–	1,085	0,822	1,314	1,246	0,875
Рентабельность коммерческих расходов, %	–	27,17	49,2	18,06	7,49	5,28

Анализ корреляционной матрицы 1 выявил, что коэффициент текущей ликвидности, коэффициент рентабельности чистых активов, рентабельность производственных расходов имеют наибольшее значение коэффициента корреляции с размером премиальных выплат для директора по производству, т.е. оказались наиболее влиятельными.

Таблица 2.15

**Корреляционная матрица 1. Взаимосвязь показателей
финансового состояния и эффективности работы компании
и размера премиальных выплат для директора по производству**

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
Y	1	—	—	—	—	—	—	—
X ₁	-0,675	1,000	—	—	—	—	—	—
X ₂	-0,733	0,397	1,000	—	—	—	—	—
X ₃	-0,715	0,740	0,575	1,000	—	—	—	—
X ₄	0,242	0,255	-0,733	0,104	1,000	—	—	—
X ₅	0,105	0,580	-0,500	0,141	0,856	1,000	—	—
X ₆	-0,745	0,517	0,988	0,620	-0,655	-0,368	1,000	—
X ₇	0,701	-0,480	-0,320	-0,270	-0,018	-0,476	-0,448	1,000

На следующем этапе анализа определим зависимость между выбранными показателями деятельности организации и премиальной частью оплаты труда заместителя вице-президента по продажам. С этой целью построим корреляционную матрицу 2 (табл. 2.16), которая отражает, какие из выбранных нами показателей финансового состояния и эффективности деятельности организации наиболее сильно повлияли на премиальную часть оплаты труда заместителя вице-президента по продажам (высокий коэффициент корреляции).

Таблица 2.16

**Корреляционная матрица 2. Взаимосвязь показателей финансового
состояния и эффективности работы компании размера премиальных
выплат заместителю вице-президента по продажам**

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
Y	1	—	—	—	—	—	—	—	—
X ₁	-0,675	1	—	—	—	—	—	—	—
X ₂	-0,733	0,397	1	—	—	—	—	—	—
X ₃	-0,785	0,740	0,575	1	—	—	—	—	—
X ₄	-0,878	0,532	0,911	0,537	1	—	—	—	—
X ₅	-0,540	0,212	0,890	0,174	0,874	1	—	—	—
X ₆	-0,641	0,590	0,782	0,301	0,887	0,882	1	—	—
X ₇	0,621	-0,634	-0,689	-0,263	-0,843	-0,813	-0,989	1	—
X ₈	-0,746	0,411	0,308	0,489	0,947	0,902	0,966	-0,926	1

Анализ корреляционной матрицы 2 взаимосвязи показателей финансового состояния и эффективности работы предприятия и размера премиальных выплат заместителю вице-президента по продажам

выявил, что наиболее влиятельными оказались *коэффициенты текущей ликвидности, рентабельности, чистых активов, рентабельность продаж и рентабельность коммерческих расходов.*

В экономике широко используются математические методы, основанные на регрессионном анализе, или анализе временных рядов. Все эти методы требуют значительных объемов статистической информации при выполнении целого ряда условий на характеристики этой информации. Однако на практике не всегда существует возможность удовлетворить всем требованиям математической статистики. В то же время вполне удовлетворительную оценку в ряде случаев может дать эксперт в данной предметной области, основываясь, как правило, на доступной ему качественной, размытой информации. Задача моделирования экспертной активности в том, чтобы адекватно перевести качественные высказывания эксперта в количественные представления. С этой точки зрения теория нечетких множеств предоставляет исследователям высокоразвитый формальный аппарат. С ее использованием разработаем модель, которая позволит установить зависимость между показателями эффективности работы топ-менеджера и премиальными выплатами.

Обоснуем выбор количественных и качественных показателей эффективности работы топ-менеджеров, показанных в табл. 2.17 и 2.18. В этих таблицах перечислены выбранные нами параметры для оценки эффективности труда директора по производству и заместителя вице-президента по продажам ОАО «НЛМК» по итогам их работы за месяц и за год, а также возможные диапазоны значений этих параметров. Достижение стратегических целей и задач требует длительного интервала времени. Поэтому для подведения результатов работы за год мы выбрали в качестве критериев эффективности основные показатели финансового состояния деятельности предприятия, полученные с помощью корреляционного анализа (см. табл. 2.15 и 2.16). Кроме того, для определения критериев эффективности работы менеджеров за год мы использовали действующее на ОАО «НЛМК» положение об оплате труда руководителей – приложение 1 «Условия, при выполнении которых выплачивается премия за результаты работы за отчетный месяц (год)». Для выплаты ежемесячных премий мы предложили в качестве показателей эффективности работы менеджеров выбрать критерии, при выполнении которых выплачивается премия исходя из существующих в организации нормативных документов, уже указанных нами ранее. Тем самым предложенная в данной работе модель не нарушает уже действующую схему премиальных выплат топ-менеджерам ОАО «НЛМК», а органично дополняет ее. Как уже отмечалось выше,

при изменении условий работы эксперт или группа экспертов может добавлять или уменьшать количество параметров, а также задавать новые диапазоны их значений. Диапазон размера выплаты премии также задается экспертом и легко варьируется в данной модели в зависимости от финансового состояния организации.

Таблица 2.17

Основные показатели эффективности работы директора по производству для расчета ежегодных и ежемесячных премимальных выплат

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Универсальное множество	Диапазон	Лингвистическое наименование
Показатели для расчета премии по результатам работы за месяц					
1	Выполнение плана производства	%	[-50%; 50%]	[-50%; 0%] [-1%; 1%] [0%; 40%] [20; 50%]	Н (невып.); В (выполнение); П (перевыполнение); СП (сильное перевыполнение)
2	Соблюдение параметров качества выпускаемой продукции	Баллы	[0; 10]	[0; 6] [4; 10]	Н (не соответствует); С (соответствует)
3	Число аварий	Кол-во	[0; 5]	[0; 1] [1; 3] [2; 5]	М (малое); С (среднее); Б (большое)
4	Число смертельных и несчастных случаев	Кол-во	[0; 5]	[0; 1] [1; 2] [2; 5]	М (малое); С (среднее); Б (большое)
5	Эффективное использование ресурсов	Баллы	[0; 10]	[0; 4] [2; 8] [6; 10]	НЭ (неэффективное); Э (эффективное); ВЭ (высокоэффективное)
Показатели для расчета премии по результатам работы за год					
6	Число повышений квалификации (за год)	Кол-во (n)	[0; ∞)	0 1 > 2	М (мало); Н (нормально); Мн (много)
7	Участие в инновационных проектах	Кол-во (n)	[0; ∞)	0 1 > 2	М (мало); Н (нормально); Мн (много)
8	Текущность кадров (отклонение от нормы)	%	[0; 100]	[0; 2] [2; 100]	Н (норма) НН (не норма)
9	Число запатентованных изобретений в подразделении	Кол-во	[0; 20]	[0; 5] [5; 20]	М (мало); Н (норма)

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Универсальное множество	Диапазон	Лингвистическое наименование
10	Коэффициент текущей ликвидности (отклонение от нормы)	%	[0; 10]	[0; 1] [1; 10]	Н (норма); НН (не норма)
11	Коэффициент рентабельности чистых активов (отклонение от нормы)	%	[0; 30]	[0; 5] [5; 30]	НН (ниже нормы); Н (норма)
12	Рентабельность производственных расходов (отклонение от нормы)	%	[-30; 30]	[0; 5] [5; 30]	Н (норма); НН (не норма); ВН (выше нормы)

Таблица 2.18

Основные показатели эффективности работы заместителя вице-президента директора по продажам для расчета ежегодных и ежемесячных премиальных выплат

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Универсальное множество	Диапазон	Лингвистическое наименование
Показатели для расчета премии по результатам работы за месяц					
1	Выполнение плана поставок по заказам потребителей	%	[-50%; 50%]	[-50%; -3%] [-3%; -3%] [2%; 25%] [15; 50%]	Н (недовыполнение); В (выполнение); П (перевыполнение); СП (сильное перевыполнение)
2	Удовлетворенность клиентов	Баллы	[0; 100]	[0; 6] [4; 10]	Н (неудовлетворенность); У (удовлетворенность)
3	Расширение рынка сбыта	%	[-15; 50]	[-15; -2] [-2; 2] [2; 50]	С (снижение) О (остался таким же) Р (расширение)
Показатели для расчета премии по результатам работы за год					
4	Число повышений квалификации (за год)	Кол-во (<i>n</i>)	[0; ∞)	0 [1; 2] [2; 5] [5; 7] [7; 10]	М (мало); Н (нормально); Мн (много)
5	Участие в инновационных проектах	Кол-во (<i>n</i>)	[0; ∞)	0 1 > 2	М (мало); Н (нормально); Мн (много)

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Универсальное множество	Диапазон	Лингвистическое наименование
6	Текучесть кадров	%	[-30%; 30%]	[0; 3] [3; 10] [10; 15] [15; 20] [20; 30]	Н (норма); НН (не норма)
7	Объем продаж	%	[-30; 30]	[-30; -5] [-5; 0] [0; 5] [5; 30]	М (меньше предыдущего года); Н (как в предыдущем году); Б (больше предыдущего года)
8	Коэффициент текущей ликвидности	%	[-30; 30]	[-30; -5] [-5; 5] [5; 30]	НН (ниже нормы); Н (норма); ВН (выше нормы)
9	Коэффициент рентабельности чистых активов	%	[-30; 30]	[-30; -5] [-5; 5] [5; 30]	НН (ниже нормы); Н (норма); ВН (выше нормы)
10	Рентабельность продаж	%	[-30; 30]	[0; 1] [1; 2] [2; 5] [5; 10] [10; 30]	НН (не норма); Н (норма)
11	Рентабельность коммерческих расходов	%	[-30; 30]	[0; 1] [1; 2] [2; 5] [5; 10] [10; 30]	НН (не норма); Н (норма)

Рассмотрим окна программы Matlab (рис. 2.10, 2.11), с помощью которой можно задать входные данные, содержащиеся в табл. 2.17, и окно программы Matlab (рис. 2.12), содержащее результирующие выходные данные, и проанализируем полученный результат при введении определенных параметров эффективности из табл. 2.17.

Видим, что в рамках предложенной модели при низких показателях результативности труда менеджера можно вводить систему депремирования.

В данном примере при неэффективной работе топ-менеджера: план выполнен, параметры качества выпускаемой продукции соблюдены, но эффективность использования ресурсов средняя, три несчастных случая и одна авария (см. рис. 2.10). Результат: депремирование от -25,9% от базового оклада (см. рис. 2.12).

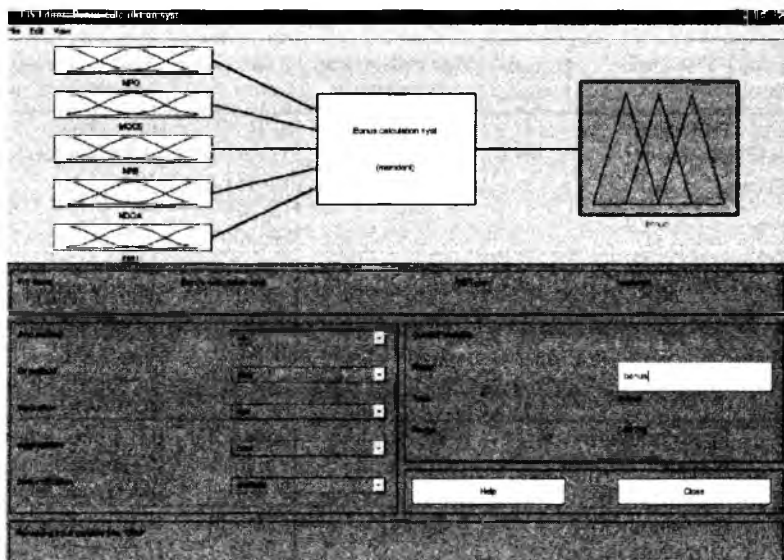


Рис. 2.10. Окно для задания входных данных (директор по производству)

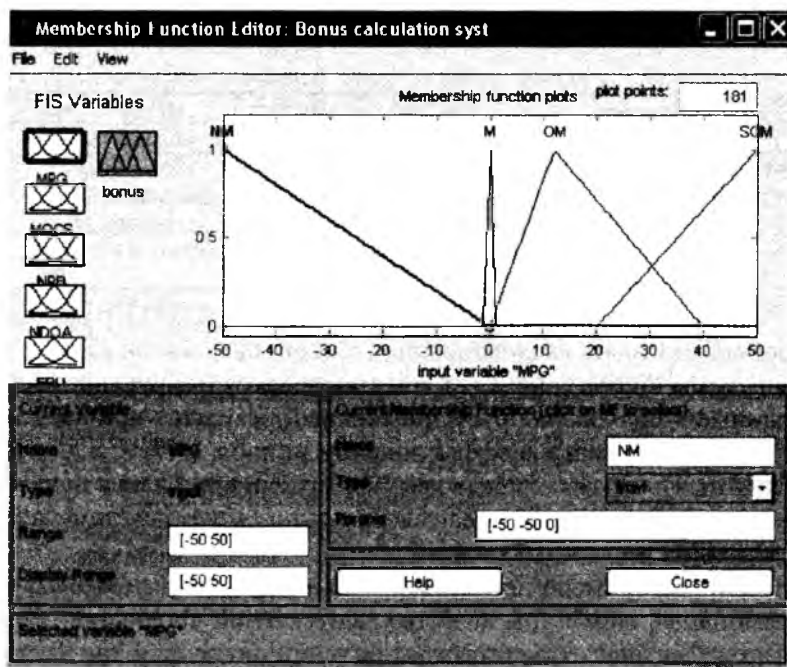


Рис. 2.11. Окно входных данных для задания показателей выполнения плана (директор по производству)

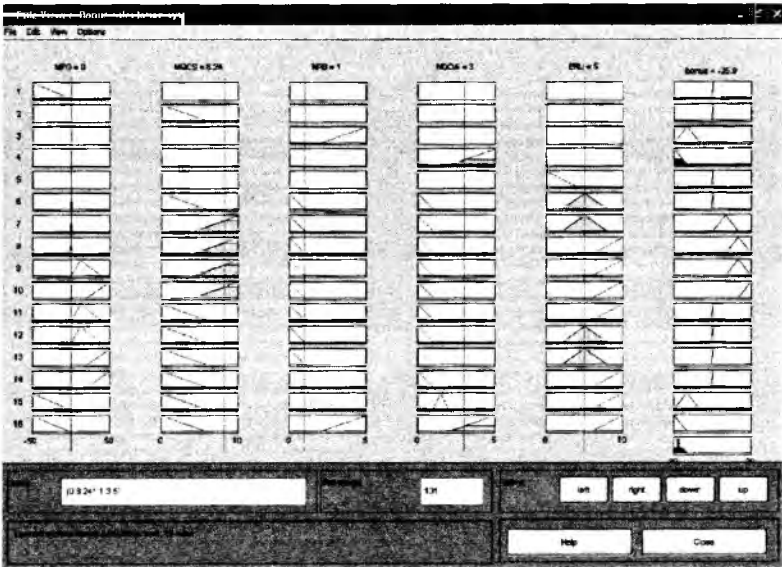


Рис. 2.12. Окно результирующих данных (директор по производству)

Рассмотрим окно программы Matlab (рис. 2.13), содержащее входные данные, и окно программы Matlab (рис. 2.14), содержащее результирующее выходные данные, и проанализируем полученный результат при вводе определенных параметров эффективности из табл. 2.18.

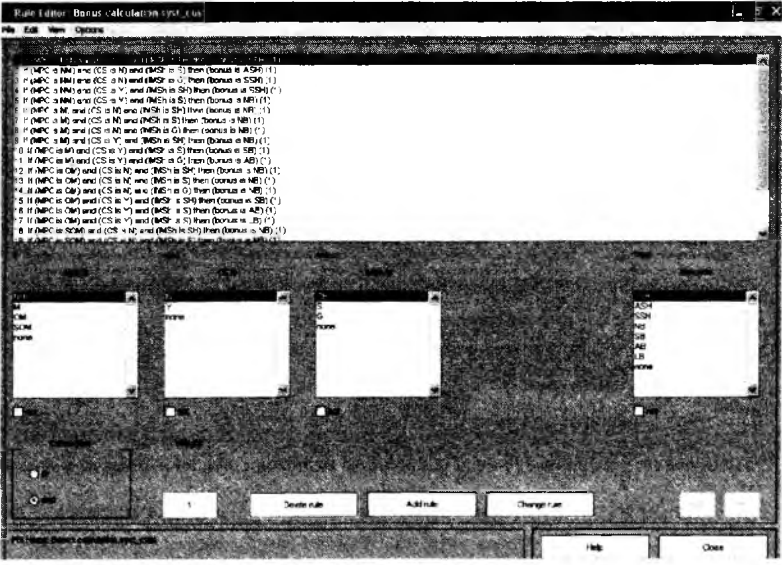


Рис. 2.13. Окно входных данных (заместитель вице-президента по продажам)

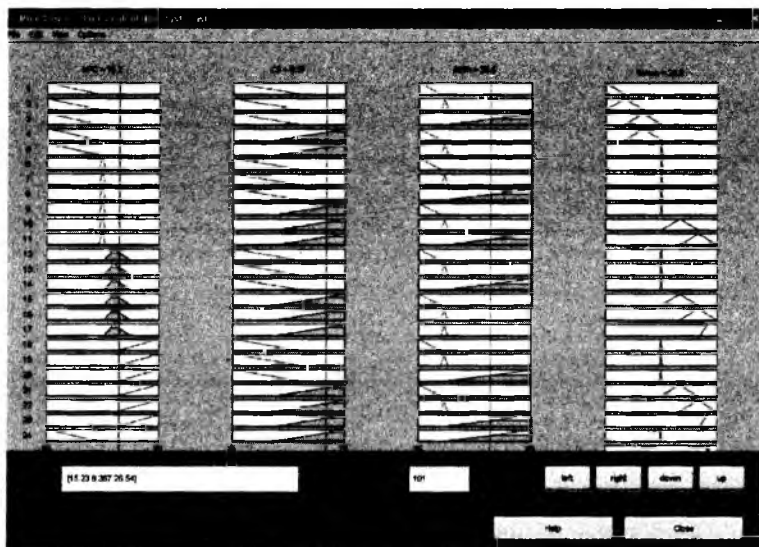


Рис. 2.14. Окно результирующих данных (заместитель вице-президента по продажам)

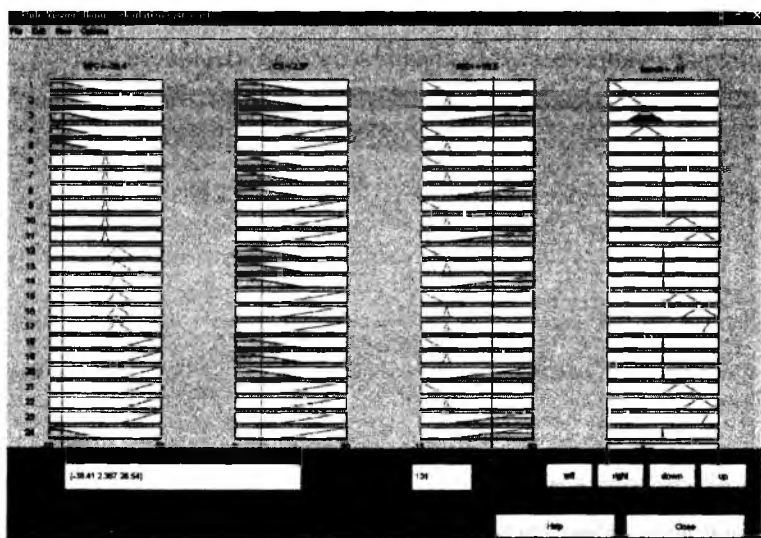


Рис. 2.15. Окно результирующих данных программы Matlab (заместитель вице-президента по продажам)

Значения входных переменных: перевыполнение плана поставок 15,2%, степень удовлетворенности клиентов 8,37 балла, расширение рынка сбыта на 26,5%.

Таким образом, если задать данные: перевыполнение плана поставок на 15,2%, удовлетворенность клиентов 8,37 балла, расширение рынка сбыта 26,5%, характеризующие работу топ-менеджера с высокими показателями эффективности, размер ежемесячной премии составляет 25,8%. Изменим входные данные: невыполнение плана поставок на 38,4%, степень удовлетворенности клиентов 2,37 балла, расширение рынка сбыта на 26,5%. На рисунке 2.15 – окно программы Matlab, в котором показаны входные и результирующие данные: в случае измененных входных данных, указывающих на низкий конечный результат, штраф равен 10% от размера оклада.

При перевыполнении плана поставок на 42,4%, степени удовлетворенности клиентов 2,43 балла, расширении рынка сбыта на 26,5% премия не выплачивается (рис. 2.16), так как изготовленная продукция не удовлетворяет клиентов.

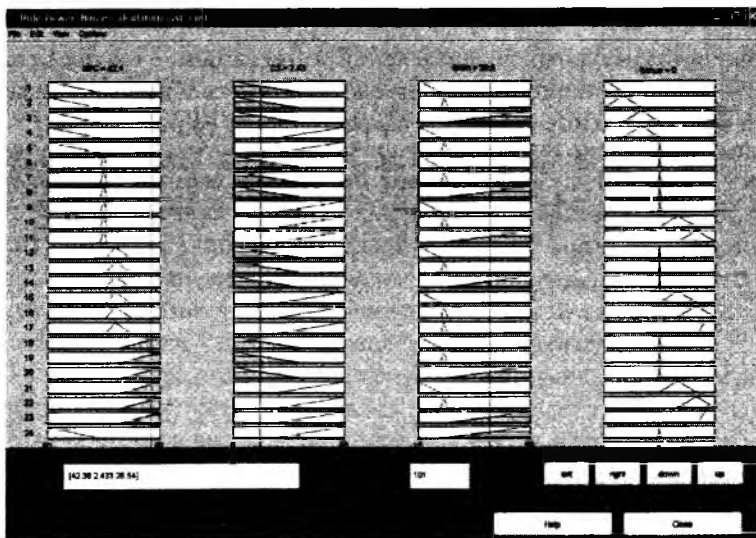


Рис. 2.16. Окно результирующих данных программы Matlab (заместитель вице-президента по продажам)

Предложенная в данном исследовании модель премиальных выплат топ-менеджерам ОАО «НЛМК» органично встроена в действующую систему премирования в компании и не требует значительного

объема статистической информации, как большинство моделей, реализуемых посредством стохастической финансовой математики. Кроме того, она имеет очень серьезные преимущества, заключающиеся в гибкости и возможности легко изменять входные данные и вводить новые диапазоны в зависимости от изменений, происходящих с финансово-хозяйствующим субъектом, а также целей и задач системы премирования. В случае неэффективной работы менеджеров эта модель легко позволяет ввести в организации систему депремирования.

Известное пособие по системам оплаты труда в Соединенных Штатах Америки «Оплата по результату», изданное под редакцией П. Чингоса, руководителя нью-йоркского офиса компании Mercer Human Resource Consulting, утверждает: «Несмотря на многообразие подходов к системам начисления премий, переменная часть заработной платы в первую очередь должна стимулировать достижение определенных целевых показателей, выполнение и перевыполнение планов».

Результаты расчетов, полученные с помощью построенной нами модели, позволяют установить четкие критерии поощрения руководителей высшего звена как на уровне организации в целом, так и на уровне ее структурных подразделений и тем самым — определить эффективность функционирования системы управления организации, что в конечном итоге повышает эффективность ее работы.

**3.1. АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА, ДИНАМИКИ
И ОБЕСПЕЧЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Достаточная обеспеченность хозяйствующего субъекта качественным управленческим персоналом, его рациональное использование, высокий уровень достижения финансовых результатов деятельности имеют значение для повышения эффективности производственно-финансовой деятельности. Конечные результаты работы хозяйствующего субъекта существенно зависят от качества персонала организации, его деловых характеристик и объема компетенций. Существуют индивидуальные различия управленческих сотрудников в знаниях, опыте работы, мотивации, умении показать свой уровень компетентности. В современных условиях коммерческие организации прилагают немало усилий для привлечения в свой коллектив наиболее результативных работников управленческого звена. Для каждого хозяйствующего субъекта существенной проблемой стала разработка показателей оценки качества управленческого персонала.

Используя традиционный подход, существующий в отечественной аналитической практике, анализ обеспеченности хозяйствующего субъекта управленческим персоналом следует начинать со сравнения наличного (фактического) количества управленческих сотрудников по категориям, профессиям, специальностям и квалификациям с плановой потребностью. Данного подхода придерживаются М.И. Баканов, Л.Т. Гиляровская, Л.И. Гусева, В.В. Ковалев, Н.П. Любушин, М.В. Мельник, С.И. Полякова, Г.В. Савицкая, В.И. Стражев, А.Д. Шермет. По мнению указанных авторов, «административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности» [112, с. 205].

По нашему мнению, недостаточно сопоставить полученное образование и занимаемую должность, необходимо изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Квалификационный уровень управленческих работников во многом зависит от их стажа работы, возраста, образования. Таким образом, в процессе анализа обеспеченности организации управленческим персоналом необходимо изучать изменения в составе по возрасту, стажу работы, образовательному уровню, которые будут происходить в результате движения управленческого персонала, т.е. проанализировать качественный состав управленческого персонала в рамках квалификации.

Термин «качество управленческого персонала» встречается в отечественной и зарубежной литературе по экономическому анализу. Однако четкого, однозначного определения этого понятия не существует. Достаточно часто при разработке и реализации стратегии управления персоналом организации понятие «качество» связывается с проблематикой анализа компетенций. Такой анализ представляет собой сравнение потребности организации в управленческом персонале с наличным кадровым составом управленческих сотрудников для выявления количественных и качественных характеристик его использования, обусловленных управленческими решениями в области маркетинга, производственного и финансового менеджмента. Результатом сравнения потребностей и наличных трудовых ресурсов должны стать управленческие решения в процессе реализации кадровой стратегии организации.

Цель анализа и оценки использования управленческого персонала — разработка и обоснование показателей, характеризующих состояние, качество и использование управленческого персонала; и получение информации о степени надежности и компетентности имеющегося кадрового потенциала, наличие которого способствует достижению индивидуальных и организационных целей кадровой политики хозяйствующего субъекта.

Анализ использования управленческого персонала организацией рекомендуется проводить по следующим направлениям:

- оценка обеспеченности коммерческой организации управленческим персоналом в целом и его структурных подразделений, в том числе по специальностям и квалификации;
- анализ возрастного состава, стажа работы и образовательного уровня управленческого персонала отчетного периода по сравнению с предшествующими периодами;
- анализ престижности и качества полученного образования;

- контроль срочности и равномерности повышения квалификации персонала компании, анализ обоснованности расходов организации на программы обучения и повышения квалификации управленческих сотрудников.

Для проведения анализа использования управленческого персонала рекомендуется использовать сравнительный, структурный, коэффициентный и факторный анализ. Для выявления соответствующих тенденций (к увеличению или снижению) изменения численности управленческого персонала необходимо осуществлять сравнение относительных показателей за ряд лет. Данные могут использоваться при сравнении с аналогичными показателями однопрофильных предприятий какого-либо региона, отрасли в целом, хозяйствующих субъектов, принадлежащих к разным отраслям экономики (устраняется влияние масштабов деятельности хозяйствующих субъектов и инфляционных процессов).

По нашему мнению, анализ состава и структуры управленческого персонала следует начать с расчета абсолютного и относительного изменения, а также темпа изменения численности управленческих сотрудников по отдельным категориям, что представлено в табл. 3.1 на примере дирекции по учету (ДУ) ОАО «НЛМК»

Таблица 3.1

Состав и структура управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК»

Показатель	Предыдущий год		Отчетный год		Абсолютное отклонение	Темп роста, %	Изменение, пункты
	человек	%	человек	%			
Управленческого персонала, всего	372	100,00	375	100,00	+3	100,81	—
в том числе:							
руководителей	58	15,59	57	15,20	-1	98,28	-0,39
специалистов	309	83,06	312	83,20	+3	100,97	+0,14
служащих	5	1,35	6	1,60	+1	120,00	+0,25

Согласно данным табл. 3.1, в составе управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК» присутствуют все категории управленческого персонала как в отчетном, так и в предыдущем периоде. Отметим, что численность управленческого персонала ДУ исследуемой организации выросла на три человека, темпы прироста составили 0,81%. Наибольший удельный вес в составе ДУ приходится на специалистов. В отчетном периоде численность специалистов выросла на три человека, что повлекло изменения в структуре управленческого персонала данной

категории на 0,14%. Наибольший прирост наметился по категории служащих: за исследуемый период численность этой категории управленческого персонала возросла на 20%, изменения в структуре кадров составили 0,25%. Необходимо обратить внимание на снижение численности руководителей ДУ ОАО «НМЛК» на одного человека, снижение доли в структуре на 0,39 пункта. В целом состав и структуру управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» можно считать приемлемой. Надо заметить, что не происходит резких изменений в динамике исследуемых категорий персонала.

Необходимо выяснить причины сокращения численности руководителей ДУ ОАО «НМЛК», выяснить реальные причины увольнения сотрудника, не повлияло ли сокращение численности на результаты деятельности исследуемого подразделения. Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития компании:

- строительство жилых домов для сотрудников организации, детских яслей и садов, профилакториев, санаториев, домов отдыха, спортивно-развлекательных комплексов;
- предоставление минимального портфеля бесплатного медицинского обслуживания;
- развитие корпоративных программ обучения сотрудников и членов их семей.

Напряжение в обеспечении компании управленческими сотрудниками может быть снято за счет более рационального использования имеющегося персонала ДУ ОАО «НМЛК», роста оперативности выполняемых работ при снижении трудоемкости обработки документов и неизменном качестве выполняемых работ, комплексной автоматизации учетных процессов, внедрения более производительной техники, совершенствования технологии и организации учетных процессов. В процессе анализа необходимо выявить резервы сокращения потребности в управленческом персонале в результате проведения указанных мероприятий.

Отметим, что ДУ не является монолитным подразделением общества, она включает в себя такие структурные подразделения, как управление финансового учета и отчетности, управление производственного учета, отдел налоговой отчетности, управление консолидированной финансовой отчетности и сектор главного бухгалтера и его помощников. В таблице 3.2 проведен анализ состава и структуры управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» за отчетный период по указанным подразделениям дирекции, что позволит проанализировать напряженность распределения управленческого персонала между струк-

турными подразделениями. Заметим, что от обеспеченности компании учетными работниками зависят объем и своевременность выполнения работ, повышение эффективности финансового менеджмента.

Таблица 3.2

Состав и структура управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» за отчетный период

Подразделение дирекции	Руководители		Специалисты		Служащие	
	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %
Главный бухгалтер и его помощники	1	1,75	3	0,96	2	33,33
Управление финансового учета и отчетности	20	35,09	137	43,91	1	16,67
Управление производственного учета	28	49,12	127	40,71	1	16,67
Отдел налоговой отчетности	6	10,53	30	9,62	1	16,67
Управление консолидированной финансовой отчетности	2	3,51	15	4,81	1	16,67
ИТОГО	57	100,00	312	100,00	6	100,00

По данным табл. 3.2 отметим, что и по подразделениям дирекции сохраняется тенденция преобладания специалистов. Наибольший удельный вес руководителей — в управлении производственного учета, что обусловлено спецификой производственного процесса и видом деятельности компании. Наибольший удельный вес специалистов — в управлении финансового учета и отчетности, 43,91% совокупной численности специалистов дирекции компании. Наибольший удельный вес служащих приходится на сектор главного бухгалтера, что составляет 33,33% от численности служащих.

Поэтому следующим этапом анализа должен стать анализ возрастного состава и стажа работы управленческого персонала, в том числе и по подразделениям, что представлено в табл. 3.3 и 3.4. Для проведения анализа возрастного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» были выделены группы, кратные десяти, что позволило разделить персонал учетных подразделений на пять возрастных групп.

Возрастной состав управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК»

Подразделение дирекции	Численность, человек	До 30 лет		От 30 до 40 лет		От 40 до 50 лет		От 50 до 60 лет		Свыше 60 лет		Средний возраст, лет	Срок обновления персонала, годы
		человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %		
Главный бухгалтер и его помощники	6	—	—	4	66,67	2	33,33	—	—	—	—	30,4	—
Управление финансового учета и отчетности	161	41	25,47	65	40,37	45	27,95	8	4,97	2	1,24	36,6	3,93
Управление производственного учета	153	12	7,84	20	13,07	86	56,21	30	19,61	5	3,27	44,7	12,76
Отдел налоговой отчетности	18	3	16,67	5	27,78	10	55,56	—	—	—	—	38,9	6,00
Управление консолидированной финансовой отчетности	37	22	59,46	10	27,03	5	13,51	—	—	—	—	30,4	1,70
ИТОГО	375	78	20,80	104	27,73	148	39,47	38	10,13	7	1,87	39,5	4,81

Таблица 3.4

Стаж работы управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК»

Подразделение дирекции	Численность, человек	До 5 лет		До 10 лет		До 15 лет		До 20 лет		Свыше 20 лет		Средний стаж работы, лет
		человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	человек	удел. вес, %	
Главный бухгалтер и его помощники	6	—	—	3	50,00	2	33,33	1	16,67	—	—	10,8
Управление финансового учета и отчетности	161	35	21,74	36	22,36	40	24,84	33	20,50	17	10,56	11,3
Управление производственного учета	153	10	6,55	38	24,84	30	19,61	50	32,68	25	16,34	13,9
Отдел налоговой отчетности	18	4	22,22	4	22,22	10	55,56	—	—	—	—	9,17
Управление консолидированной финансовой отчетности	37	19	51,35	13	35,14	5	13,51	—	—	—	—	5,6
ИТОГО	375	68	18,13	94	25,07	87	23,20	84	22,4	42	11,2	11,7

Используя данные табл. 3.3, отметим, что средний возраст управленческих сотрудников ДУ составляет около 40 лет. Наиболее молодые подразделения дирекции — сектор главного бухгалтера и управление консолидированной финансовой отчетности, при этом наибольший удельный вес управленческих сотрудников до 30 лет (59,46%) работают в управлении консолидированной финансовой отчетности. В подразделениях ДУ работают сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста — 12,00%, они сосредоточены в управлении производственного учета.

Отметим, что в рамках экономического анализа состава управленческого персонала был рассчитан коэффициент — срок обновления персонала. Этот показатель характеризует интенсивность обновления управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК», если доля молодых работников ДУ (до 30 лет) так и останется на уровне 20,80%, то обновление управленческого персонала произойдет через 4,81 года. Результаты анализа показывают, что наиболее интенсивные процессы обновления происходят в управлении консолидированной финансовой отчетности, где срок обновления составляет 1,7 года.

По данным табл. 3.4 отмечаем, что средний стаж работы управленческого персонала дирекции составляет 11,7 года. Наименее опытным по стажу работы является управление консолидированной финансовой отчетности — 5,6 года. Наиболее опытными являются сотрудники управления производственного учета, стаж работы которых достигает 14 лет. Относительно молодыми сотрудниками дирекции следует считать управленческий персонал, проработавший в организации менее пяти лет. Доля таких сотрудников составляет 18,13% совокупной численности персонала ДУ. В составе сотрудников наибольший удельный вес занимают работники со средним стажем до 15 лет работы в исследуемой организации, что составляет 23,20%. Таким образом, средний уровень управленческого персонала ДУ по стажу и возрасту можно считать допустимым.

Профессия бухгалтера требует наличия высокой квалификации в рамках специальности. Если руководствоваться расчетными данными, то средний стаж работы 11,7 года позволяет получить и опыт работы, и профессиональные навыки в сочетании со спецификой деятельности организации. По возрастному уровню управленческие сотрудники ДУ находятся в группе устойчивого развития персонала, что в совокупности со стажем работы характеризует данную профессиональную группу как устойчивую.

Анализ количественного и качественного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК», определяемый стратегией разви-

тия компании, был бы неполным без проведения анализа образовательного уровня. В ходе анализа были выделены группы по уровням образования. Отметим, что сотрудники ДУ активно получают второе высшее образование и ученые степени. Проведем анализ образовательного уровня управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Образовательный уровень управленческого персонала
ДУ ОАО «НМЛК»**

Показатель	Предыдущий год		Отчетный год		Абсолютное отклонение	Темп роста, %	Изменение, пункты
	человек	%	человек	%			
Среднетехническое образование	3	0,81	2	0,53	-1	66,67	-0,28
Неоконченное высшее образование	10	2,69	8	2,13	-2	80,00	-0,56
Высшее образование.	359	96,51	361	96,27	+2	100,56	-0,24
в том числе:							
экономическое	270	72,56	272	72,53	+2	100,74	-0,05
техническое	70	18,82	70	18,67	-	100,00	-0,15
гуманитарное	19	5,11	19	5,07	-	100,00	-0,04
Второе высшее образование	49	13,17	56	14,93	+7	114,29	1,76
Наличие ученой степени	4	1,08	4	1,07	-	100,00	-0,01
ИТОГО	372	100,00	375	100,00	+3	100,81	-

Согласно данным табл. 3.5, управленческий персонал ДУ ОАО «НМЛК» имеет широкий спектр уровней образования. Наибольший удельный вес приходится на сотрудников ДУ, имеющих высшее образование. Отметим, что удельный вес управленческих сотрудников с высшим образованием в отчетном периоде снизился на 0,24 пункта при росте их численности на два человека. Для сотрудников учетного подразделения приоритетным образованием является экономическое, наличие первого высшего технического и гуманитарного приводит к необходимости анализа причин приема на работу сотрудников, имеющих непрофильное образование. Качество образовательного уровня сотрудников ДУ характеризует персонал, имеющий второе высшее образование; темпы роста численности составляют 114,29%. За отчетный период численность указанных сотрудников выросла на семь человек, составив всего 56 человек, или почти 15% в структуре управленческого персонала ДУ. Положительный момент в анализе каче-

ственного уровня образования — наличие сотрудников с ученой степенью, удельный вес которых составляет более 1%. Численность персонала, имеющего среднетехническое образование и получающего высшее, сокращается, что обусловлено стремлением сотрудников ДУ повышать собственный образовательный уровень.

В ходе анализа качества образовательного уровня управленческого персонала необходимо рассчитать обобщающий показатель, который характеризовал бы уровень качества образования управленческого персонала в целом. Для этого рекомендуем использовать метод среднего балла. Используя данный обобщающий показатель, можно дать оценку выполнения планового задания, динамики изменения качественного уровня образовательных процессов. Расчет рекомендуем проводить с использованием коэффициента среднего балла

$$K_{\text{балл}} = \frac{\sum R_i \times B_i}{\sum R_i}, \quad (3.1)$$

- где $K_{\text{балл}}$ — коэффициент среднего балла;
 R_i — численность управленческих сотрудников каждого уровня образования, человек;
 B_i — балл, который присваивается каждому показателю уровня образования, человек.

Отмечая приоритетность высшего экономического образования, проведем ранжирование видов высшего образования для работников ДУ. Например, пять баллов присваивается при наличии экономического образования, четыре — технического, три — гуманитарного образования. Проведем анализ изменения образовательного уровня управленческого персонала с использованием метода среднего балла (табл. 3.6).

Таблица 3.6

**Рост образовательного уровня
управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК»**

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение
Коэффициент среднего балла, коэф.	4,69	4,71	+0,02
Коэффициент роста образовательного уровня, %	<i>x</i>	100,43	—

Полученные расчеты показывают, что образовательный уровень отчетного года по сравнению с предшествующим периодом вырос на 0,43%.

В дальнейшем необходимо определить абсолютный и относительный резервы роста образовательного уровня:

- абсолютный резерв = $5 - K_{\text{балл факт}} = 5 - 4,71 = 0,29$;
- относительный резерв = Абсолютный резерв / $K_{\text{балл факт}} = 0,29 / 4,71 = 6,16\%$.

Дирекция по учету ОАО «НМЛК» располагает внутрипроизводственными резервами роста образовательного уровня 6,16%. Анализируя $K_{\text{балл}}$, следует помнить, что его использование позволяет производить сравнительный анализ образовательного уровня по аналогичным уровням образования.

Из анализа тенденций движения управленческого персонала можно сделать выводы о климате, существующем в трудовом коллективе. Для характеристики движения управленческого персонала рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Движение управленческого персонала

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание
Коэффициент приема управленческого персонала, $K_{\text{приема}}$	$K_{\text{приема}} = \frac{R_{\text{принятых}}}{R_{\text{среднесписочная}}}$ <p>где $R_{\text{принятых}}$ — численность принятых управленческих сотрудников за период, человек; $R_{\text{среднесписочная}}$ — среднесписочная численность управленческих сотрудников за период, человек</p>	Показывает долю принятых за период управленческих сотрудников в среднесписочной численности
Коэффициент выбытия управленческого персонала, $K_{\text{выбытия}}$	$K_{\text{выбытия}} = \frac{R_{\text{уволенных}}}{R_{\text{среднесписочная}}}$ <p>где $R_{\text{уволенных}}$ — численность уволившихся управленческих сотрудников за период, человек; $R_{\text{среднесписочная}}$ — среднесписочная численность управленческих сотрудников за период, человек</p>	Показывает долю уволенных за период управленческих сотрудников в среднесписочной численности
Коэффициент текучести управленческого персонала, $K_{\text{текучести}}$	$K_{\text{текучести}} = \frac{R_{\text{уволенных}}}{R_{\text{среднесписочная}}}$ <p>где $R_{\text{уволенных}}$ — численность уволившихся управленческих сотрудников за период, человек</p>	Показывает долю управленческих сотрудников, уволившихся по собственному желанию и по негативным причинам, в среднесписочной численности за период
Коэффициент постоянства управленческого персонала, $K_{\text{постоянства}}$	$K_{\text{постоянства}} = \frac{R_{\text{постоянно работающих}}}{R_{\text{среднесписочная}}}$ <p>где $R_{\text{постоянно работающих}}$ — численность управленческих сотруд-</p>	Показывает долю управленческих сотрудников, проработавших весь год в среднесписочной численности управленческих сотрудников за период

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание
		ников, проработавших отчетный период в организации, человек
Коэффициент выбытия по причине непрохождения аттестации, $K_{\text{неаттест}}$	$K_{\text{неаттест}} = \frac{R_{\text{неаттест}}}{R_{\text{среднесписочная}}}$ <p>где $R_{\text{неаттест}}$ — численность управленческих сотрудников, уволенных в результате непрохождения процедуры аттестации, человек</p>	Показывает долю управленческих сотрудников, уволенных по причине непрохождения процедуры аттестации, в среднесписочной численности управленческих сотрудников за период

Расчет представленных коэффициентов можно обобщить в аналитической табл. 3.8.

Таблица 3.8

Движение управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК»

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение	Темпы роста, %
Среднесписочная численность, человек	372	375	+3	100,81
Принято, человек	8	10	+2	125,00
Выбыло, человек	6	7	+1	116,67
В том числе:				
по собственному желанию	4	6	+2	150,00
по окончании срока трудового договора	2	—	-2	—
за несоответствие занимаемой должности	—	—	—	—
за непрохождение аттестации	—	1	+1	—
Численность управленческих сотрудников, проработавших весь год	358	358	—	100,00
Коэффициент по приему	0,022	0,027	+0,005	
Коэффициент по выбытию	0,016	0,019	+0,003	
Коэффициент текучести	0,011	0,019	+0,008	
Коэффициент постоянства управленческого персонала	0,962	0,955	-0,007	
Коэффициент по выбытию по причине непрохождения аттестации	—	0,003	+0,003	

По данным табл. 3.8 отметим, что исследуемое подразделение ОАО «НМЛК» характеризуется низкими значениями коэффициентов движения. Коэффициент приема выше коэффициента выбытия, что ха-

характеризует эффективность процессов обновления управленческих сотрудников дирекции. Отметим невысокие значения коэффициента текучести — на уровне 2%. Эти показатели характеризуют высокую устойчивость и постоянство управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК», коэффициент постоянства управленческого персонала достигает 95,5%. При высокой степени выраженности процессов текучести кадров возникает опасность «выноса» сотрудниками своего негативного настроения вовне и, как следствие, возможное ухудшение имиджа персонала организации.

Важнейшее значение при изучении качества управленческого персонала имеет анализ равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников. Мы предлагаем под равномерностью понимать повышение их квалификации в равных долях от общего объема в одинаковые промежутки времени в соответствии с разработанным графиком повышения квалификации в установленном объеме.

Равномерное повышение квалификации управленческих сотрудников позволит хозяйствующему субъекту контролировать сроки повышения квалификации согласно установленным графикам (планам), что приведет к рациональному распределению рабочего времени остающихся сотрудников на время отсутствия повышающих квалификацию, устранив замедление оборачиваемости информационных потоков. Для оценки выполнения задания по равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников рекомендуем использовать прямые показатели — коэффициенты равномерности и вариации. Наибольшее внимание, по нашему мнению, необходимо уделить расчету равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников. Коэффициент равномерности определяется делением численности управленческих сотрудников, которая зачтена в выполнение условий равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников, на их численность, согласно условиям равномерного погашения, по следующей формуле

$$K_p = \frac{\sum (R_{\text{равн}i} - R_{\text{нн}i})}{\sum R_{\text{равн}i}}, \quad (3.2)$$

- где K_p — коэффициент равномерности;
 $R_{\text{равн}i}$ — численность управленческих сотрудников, которая зачтена в выполнение условий равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников, человек;
 $R_{\text{нн}i}$ — численность не прошедших повышение квалификации управленческих сотрудников за i -е периоды при условии равномерного повышения квалификации управленческих сотрудников, человек.

Проведем анализ равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников путем расчета указанного коэффициента в табл. 3.9.

Таблица 3.9

**Анализ равномерности повышения квалификации специалистов
ДУ ОАО «НМЛК» за отчетный период**

Месяц	Численность сотрудников, повысивших квалификацию, за месяц, человек		Удельный вес, %		Выполнение условий равномерности, коэффициент	Численность сотрудников, повысивших квалификацию, за месяц, зачтенных в выполнении условий равномерности, человек
	фактически	при условии равномерного погашения	фактически	при условии равномерного погашения		
Январь	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Февраль	34	26	10,90	8,33	1,3077	26
Март	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Апрель	31	26	9,94	8,33	1,1923	26
Май	52	26	16,67	8,33	2,0000	26
Июнь	30	26	9,62	8,33	1,1538	26
Июль	25	26	8,01	8,33	0,9615	25
Август	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Сентябрь	30	26	9,62	8,33	1,1538	26
Октябрь	50	26	16,03	8,33	1,9231	26
Ноябрь	20	26	6,41	8,33	0,7692	20
Декабрь	10	26	3,21	8,33	0,3846	10
Всего за год	312	312	100,00	100,00	1,0000	241

Согласно данным табл. 3.9, коэффициент равномерности составляет $K_p = \frac{241}{312} = 0,7724$. У данного хозяйствующего субъекта повышение квалификации специалистов в отчетном периоде происходит довольно неравномерно: наибольший удельный вес от общего объема специалистов приходится на май – 16,67%. При этом активность повышения квалификации в первом и последнем месяцах отчетного периода невысока: на уровне немногим выше 3% от общего объема повышения квалификации специалистов за период.

Данные расчеты дополняются невысокими значениями коэффициентов выполнения условий равномерности повышения квалификации специалистов за отчетный год. В целом этот процесс нельзя счи-

тать равномерным. Для оценки этой неравномерности рекомендуем использовать коэффициент вариации как отношение среднеквадратического отклонения от численности повысивших квалификацию при условии равномерного повышения квалификации специалистов (декаду, месяц, квартал) к среднесуточному (среднедекадному, среднемесячному, среднеквартальному) повышению квалификации специалистов, согласно условиям равномерного повышения квалификации:

$$K_v = \frac{\sqrt{\sum \frac{\Delta R^2}{n}}}{\bar{R}_{\text{равн}}}, \quad (3.3)$$

где ΔR^2 — квадратическое отклонение от среднеквартального;
 n — число суммируемых временных периода;
 $\bar{R}_{\text{равн}}$ — среднеквартальное значение по графику.

Коэффициент неравномерности также рекомендуем использовать в процессе проведения анализа равномерности повышения квалификации специалистов. Он характеризует степень отклонения от равномерного графика повышения квалификации и определяется по следующей формуле

$$R_{\text{нер}} = \sqrt{\frac{\sum (\alpha - 100)^2 \gamma}{\sum \gamma}}, \quad (3.4)$$

где α — доля выполнения условий равномерного повышения квалификации специалистов, %;
 γ — удельный вес группы, %.

Отметим, что ОАО «НМЛК» не имеет четких критериев принятия решения об обучении того или иного управленческого сотрудника. Данная проблема четко связана с тем, что исходный уровень знаний и навыков не оценивается. Заявки на участие в повышении квалификации подают руководители управлений ДУ ОАО «НМЛК» с предполагаемыми сроками в рамках выделенного бюджета на обучение.

По нашему мнению, специалистам отдела обучения компании при согласовании планов обучения необходимо проводить анализ равномерности прохождения повышения квалификации, уточнять, как интенсивно загружены работой оставшиеся работники управлений, нет ли сбоев в документировании операций. Равномерное обеспечение работой позволит сохранить благоприятный климат внутри учетных подразделений. Проведя расчеты (табл. 3.10), мы получили значение коэффициента вариации на уровне 0,28. Это значит, что повышение квали-

**Неравномерность повышения квалификации специалистов
ДУ ОАО «НМЛК» за отчетный период**

Декада	Численность сотрудников, повысивших квалификацию, за месяц, человек		Отклонение от численности сотрудников при условии равномерного прохождения повышения квалификации	Квадрат сумм отклонений	Выполнение условий равномерного прохождения повышения квалификации, %	Отклонение фактического уровня от условий равномерности, %	Вес группы	Квадрат отклонения фактического уровня от условий равномерности	Квадрат отклонения фактического уровня от условий равномерности, умноженный на вес
	фактически	равномерно							
Первая	54	78	-24	576	69,23	-30,77	22,11	946,79	20 933,53
Вторая	113	78	35	1 225	144,87	44,87	22,11	2 013,32	44 514,51
Третья	65	78	-13	169	83,33	-16,67	22,11	277,89	6 144,15
Четвертая	80	78	2	4	102,54	102,54	22,11	10 514,45	232 474,49
Всего за год	312	312	-	1 974			88,44		95 066,68

фикации специалистов отклоняется от равномерного графика в среднем на 28%, наметилась тенденция неравномерности повышения таким образом в ОАО «НЛМК» квалификации специалистов ДУ. На наш взгляд, данное положение характеризует допустимый уровень организации управления повышением квалификации сотрудников и контроля его сроков.

В заключение анализа обеспеченности управленческим персоналом ОАО «НЛМК» необходимо дать комплексную оценку качественного состава, образовательного уровня, равномерности прохождения повышения квалификации и динамики изменения указанных процессов. Комплексная оценка качественного состава управленческого персонала представляет собой его характеристику, полученную в результате комплексного исследования, т.е. одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих различные аспекты качественной характеристики управленческого персонала организации, содержащие обобщающие выводы о составе управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК» на основе качественных и количественных отличий от базы сравнения.

Задача сводится к определению комплексной оценки качественного состава управленческого персонала на основе системы показателей, что может быть сведено к сравнительной комплексной оценке качественного состава управленческого персонала отдельных управлений внутри ДУ. Мы выбрали следующие показатели: коэффициенты среднего балла оценки образовательного уровня, постоянства управленческого персонала и равномерности повышения квалификации, а также средний стаж работы. Эти показатели характеризуют состав, движение, образовательный уровень и степень заинтересованности в равномерном распределении обучения. Выбранные показатели позволяют обеспечить сравнимость оцениваемых показателей значимости.

Сведение указанных показателей в единый интегральный показатель позволяет определить отличие достигнутого состояния от базы сравнения в целом по группе выбранных показателей, и хотя оно не дает возможности измерить степень отличия, но это позволяет сделать однозначный вывод о качественном составе управленческого персонала в том или ином подразделении хозяйствующего субъекта. В то же время интегральный показатель предполагает исследование системы показателей, лежащих в основе оценки.

Таким образом, интегральный показатель комплексной оценки качественного состава управленческого персонала поможет дать существенную дополнительную характеристику объективной оценки состава и структуры управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК».

Среди ряда детерминированных методов, успешно используемых для подведения итогов коллективной работы, нами был выделен метод расстояний. Его основа — учет близости объектов по сравниваемым показателям к объекту-этalonу. Комплексная оценка качественного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» проводится методом расстояний с использованием абсолютных данных отчетного периода, что представлено в табл. 3.11.

Таблица 3.11

Комплексная оценка качественного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» методом расстояний с использованием абсолютных данных в отчетном периоде

Показатель	Подразделение дирекции			Итого
	управление производственного учета	отдел налоговой отчетности	управление консолидированной финансовой отчетности	
1. Коэффициент среднего балла оценки образовательного уровня	4,92	4,95	4,49	—
а) стандартизованное значение показателя к лучшему результату	0,99	1,00	0,91	2,90
б) удельный вес в сумме стандартизованных значений	0,34	0,35	0,31	1,00
2. Средний стаж работы, лет	13,90	9,17	5,60	—
а) стандартизованное значение показателя к лучшему результату	1,00	0,66	0,41	2,07
б) удельный вес в сумме стандартизованных значений	0,48	0,31	0,21	1,00
3. Коэффициент постоянства управленческого персонала	0,94	0,92	0,89	—
а) стандартизованное значение показателя к лучшему результату	1,00	0,98	0,95	2,93
б) удельный вес в сумме стандартизованных значений	0,35	0,33	0,32	1,00
4. Коэффициент равномерности повышения квалификации	0,69	0,91	0,93	—

Показатель	Подразделение дирекции			Итого
	управление производствен- ного учета	отдел налоговой отчетности	управление консолидиро- ванной финансовой отчетности	
а) стандартизованное значение показателя к лучшему результату	0,74	0,98	1,00	2,72
б) удельный вес в сумме стандартизованных значений	0,27	0,36	0,37	1,00
Комплексная оценка качественного состава управленческого персонала путем сложения удельных весов в сумме стандартизованных значений (стр. 16 + стр. 26 + стр. 36 + стр. 46)	1,44	1,35	1,21	—

На основании проведенных расчетов (см. табл. 3.11) отметим, что наиболее высока оценка качественного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» в управлении производственного учета — 1,44 пункта. Такое значение было достигнуто за счет высокого удельного веса в сумме стандартизованных значений по двум показателям из четырех — среднему стажу работы и коэффициенту постоянства управленческого персонала. Отметим, что при рассмотрении абсолютных данных на отдельные показатели можно смотреть как на равноправные, имеющие одинаковую важность. Для придания особой значимости отдельным показателям целесообразно использовать коэффициенты сравнительной значимости.

В общем виде изменение состава, структуры и качества управленческого персонала дирекции за отчетный период можно характеризовать как положительные. По нашему мнению, для более детального анализа необходимо привлекать сведения аналитического учета, что позволяет раскрывать данные о составе кадров, наличии и объеме программ повышения квалификации, его сроках. Мы предложили направления проведения анализа состава и качества управленческого персонала, выделили новые показатели оценки движения управленческого персонала, равномерности прохождения повышения квалификации, предложили интегральный коэффициент комплексной оценки качественного состава управленческого персонала, дали экономическое обоснование предложенным показателям. По нашему мнению, де-

тальный анализ качественного состава управленческого персонала позволяет выявить портфель компетенций, которыми располагают сотрудники подразделения, разработать кадровую стратегию и обосновать основные направления кадровой политики, облегчить проведение найма персонала, откорректировать управленческие решения ротации, продвижения, развития персонала.

3.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В МЕТОДИКЕ ОТБОРА И АТТЕСТАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Существенное внимание в рамках экономического анализа следует уделять оценке пригодности возможного будущего работника на этапе отбора управленческого персонала, а затем и на этапах подтверждения его профессиональных компетенций (аттестации). По нашему мнению, профессиональная пригодность возникает при достаточном соответствии между требованиями, предъявляемыми работодателем к выполняемой работе, и способностями, продемонстрированными самим претендентом на замещение вакантной должности. Кроме того, часто кандидат ведет себя достаточно осторожно, что снижает достоверность полученных результатов отбора управленческого персонала после выполнения кандидатами собственных должностных обязанностей.

Следование отдельным принципам отбора, соответствующим основным положениям кадровой политики хозяйствующего субъекта, в зависимости от статуса вакантной должности специалисты кадровых служб оценивают не только профессиональные качества претендента, но и его поведенческие характеристики. На этапе отбора управленческого персонала используются различные методы — от аналитических до медико-психологических. Использование системы бесконтактных и контактных методов позволяет сделать многоступенчатым этап отбора персонала. Отметим, что в ОАО «НМЛК» не используется полный набор отборочных методов (табл. 3.12). В ней систематизирована востребованность используемых в ОАО «НМЛК» методов отбора управленческого персонала на примере ДУ.

Отметим (см. табл. 3.12), что работники кадровой службы ОАО «НМЛК» наиболее часто прибегают к анализу и оценке заявительных документов. На наш взгляд, эти методы имеют допустимую эффективность только на этапе предварительного отбора. В то же время его использование создает базу возможного эффективного окончательного отбора, цель которого — сортировка документов претендентов по направлениям пригодности к замещению вакантной должности. Работники кадровой службы ОАО «НМЛК» проводят этот анализ по схе-

мам (лист компетенций), что снижает трудоемкость выполняемых работ и повышает объективность выходной информации.

Таблица 3.12

**Востребованность методов отбора
управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК»**

Метод отбора персонала	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Анализ и оценка заявительных документов, в том числе:	140	245	+105	175,0
анализ заявлений	20	35	+15	175,0
анализ автобиографии	20	35	+15	175,0
анализ трудовых свидетельств и свидетельств об образовании	20	35	+15	175,0
проверка рекомендаций	20	35	+15	175,0
анализ фотографий	—	—	+15	175,0
анализ и проверка анкет	20	35	+15	175,0
анализ трудовых испытаний	20	35	+15	175,0
медицинское заключение	20	35	+15	175,0
Тестирование, в том числе:	60	105	+45	175,0
тест производительности	20	35	+15	175,0
тест на интеллект	20	35	+15	175,0
личностный тест	20	35	+15	175,0
Собеседование, в том числе:	20	35	+15	175,0
анализ выразительности поведения	—	—	—	—
анализ рабочего поведения	20	35	+15	175,0
анализ социального поведения	—	—	—	—
Групповая дискуссия, в том числе:	—	—	—	—
анализ выразительности поведения	—	—	—	—
анализ рабочего поведения	—	—	—	—
анализ социального поведения	—	—	—	—
Графологическая экспертиза, в том числе:	20	35	+15	175,0
анализ личностного портрета	20	35	+15	175,0
анализ рабочего портрета	—	—	—	—
анализ рабочих помех	—	—	—	—

Отметим, что специалисты кадровой службы ОАО «НМЛК» прибегают к тестированию. Объективность использования этого метода гораздо выше методов анализа и оценки заявительных документов.

По мнению проф. А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, «тестирование имеет преимущества в том, что гарантирует объективность при проведении, оценке и интерпретации результатов» [78, с. 183]. По мнению специалистов кадровой службы ОАО «НМЛК», использование данного метода сопряжено с большими затратами, чем использование методов анализа и оценки заявительных документов.

В меньшей степени используются такие методы, как собеседование, групповая дискуссия и графологическая экспертиза. По мнению экспертов, эти методы связаны с высокими затратами со стороны работодателя. Отметим, что проведение графологической экспертизы не требует присутствия самого кандидата, что является преимуществом по сравнению с применением тестирования и собеседования. Однако диагностику может проводить только специалист с профильным образованием, что влечет за собой увеличение затрат на этапе отбора управленческого персонала.

Существенным недостатком использования указанных методов специалистами кадровой службы ОАО «НМЛК» является предпочтение бесконтактных методов отбора персонала, что снижает объективность. Достоверность достигает около 80% [100]. Следует отметить, что за исследуемый период востребованность методов отбора управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК» возросла на 75% по сравнению с предыдущим годом.

По нашему мнению, для повышения объективности необходимо использовать не только разработанные профессиональные требования, отражаемые в листах компетенций по каждой должности, но и использовать показатели оценки функционирования специалистов кадровой службы. Считаем целесообразным предложить следующие показатели — коэффициенты оценки предварительного отбора, фактического закрытия вакансий, общий коэффициент кадрового обеспечения. Использование показателей в учетно-аналитической практике позволит, по нашему мнению, оценить результаты деятельности работников кадровой службы. Раскроем экономическое содержание и порядок расчета этих коэффициентов в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Оценка функционирования специалистов кадровой службы

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание
1. Коэффициент оценки предварительного отбора, $K_{\text{ОПО}}$	$K_{\text{ОПО}} = \frac{R_{\text{заявлено}}}{R_{\text{потребитель по плану}}}$ <p>где $R_{\text{заявлено}}$ — количество прошедших испытание на замещение вакантных должностей за отчетный период, человек;</p>	Коэффициент позволяет оценить востребованность замещаемых должностей. Показывает отношение численности подавших заявки на замещение вакантных должностей к общей плановой потребности управленческого персонала. Может иметь значения существенно выше единицы в том

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание
	$R_{\text{потребность по плану}}$ — плановая потребность закрытия вакансий в исследуемом подразделении, человек	<p>случае, если востребованность указанной профессии достаточно высока по сравнению с плановой потребностью. Хозяйствующему субъекту необходимо определить допустимые значения указанного коэффициента по каждой должности, так как это зависит от характера и сложности выполняемых работ.</p> <p>На предпоследнем этапе отбора коэффициент может иметь значение два, т.е. на замещение предлагается не более двух кандидатур на планируемую должность</p>
2. Коэффициент фактического закрытия вакансий, $K_{\text{ФЗВ}}$	$K_{\text{ФЗВ}} = \frac{R_{\text{фактически принято}}}{R_{\text{потребность по плану}}}$ <p>где $R_{\text{фактически принято}}$ — количество прошедших испытание на замещение вакантных должностей и принятых на вакантные должности за отчетный период, человек</p>	<p>Коэффициент позволяет оценить степень закрытия свободных вакансий. Показывает отношение численности фактически принятых за период к общей плановой потребности управленческого персонала. Может иметь значения в пределах единицы. Если за отчетный период не произошло фактического закрытия вакантных должностей, то указанный коэффициент будет иметь значение ниже единицы. Необходимо выяснить, в какие сроки происходит закрытие вакантных должностей</p>
3. Общий коэффициент кадрового обеспечения, $K_{\text{ОКО}}$	$K_{\text{ОКО}} = \frac{R_{\text{фактически принято}}}{R_{\text{заявлено}}}$	<p>Коэффициент позволяет оценить долю принятых на замещение вакантных должностей в общей численности подавших заявки на замещение вакантных должностей за отчетный период. Этот коэффициент показывает степень востребованности указанной должности и информационной прозрачности рынка труда в области свободных управленческих мест.</p> <p>Показывает отношение численности фактически принятых за период к количеству прошедших испытание на замещение вакантных должностей за отчетный период. Может иметь значения существенно ниже единицы. Если за отчетный период не произошло фактического закрытия вакантных должностей, то указанный коэффициент будет иметь значение, близкое к нулю</p>

Произведем расчет указанных показателей (табл. 3.14).

**Анализ деятельности специалистов кадровой службы ОАО «НМЛК»
по найму управленческих сотрудников ДУ**

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное отклонение
Плановая потребность в закрытии вакансий, человек	10	11	+1
Число прошедших испытание на замещение вакантных должностей, человек	25	30	+5
Число прошедших испытание на замещение вакантных должностей и принятых на вакантные должности, человек	8	10	+2
Коэффициент оценки предварительного отбора	2,50	2,73	+0,23
Коэффициент фактического закрытия вакансий	0,8	0,91	+0,11
Общий коэффициент кадрового обеспечения	0,32	0,33	+0,01

По данным табл. 3.14 отметим, что вакансии учетных сотрудников ДУ ОАО «НМЛК» имеют высокую востребованность. Коэффициент оценки предварительного отбора свидетельствует, что на отдельные вакансии претендуют в отчетном периоде 2,73 человека, что на 0,23 человека больше по сравнению с предшествующим периодом. Однако значения коэффициента фактического закрытия вакансий свидетельствуют об отсутствии полного набора управленческого персонала на вакантные должности. В отчетном году значения данного коэффициента достигли 0,91, что на 0,11 выше уровня предыдущего года. Однако это свидетельствует о вакантности управленческих мест ДУ еще на 9%. Общий коэффициент кадрового обеспечения может быть охарактеризован как статичный: его рост составляет 1% по сравнению с уровнем предыдущего года. В общем, эффективность деятельности работников кадровой службы следует считать достаточной, о чем свидетельствуют устойчивый рост общего коэффициента кадрового обеспечения и высокая степень закрытости вакантных мест на уровне 91% в отчетном году.

Формируя процесс оценки результативности деятельности управленческих сотрудников, специалисты кадровой службы ОАО «НМЛК» определяют исходя из поставленных целей и основных положений кадровой политики, критерии оценки управленческого персонала, контингент, подлежащий оценке, аналитические аспекты данного меро-

приятия. Наиболее эффективно данные мероприятия рекомендуем проводить на этапах аттестации управленческого персонала. Отметим, что, согласно действующему законодательству [23], сотрудники организации могут быть подвержены аттестации, если они проработали не менее года в данной организации на занимаемой должности. Пройдя процедуру замещения вакантной должности, сотрудник может быть подвергнут оценке по определению эффективности работы, проработав не менее одного года.

В начале аналитического исследования необходимо поставить цель оценки труда управленческого сотрудника, например, выявление потребности в развитии должности, усиление портфеля компетенций, выявление резервов улучшения результатов труда на отдельном рабочем месте. Для этого необходимо получить информацию об изменении в работе отдельного сотрудника ДУ ОАО «НМЛК» в течение отчетного года. Существенное внимание в ходе аналитического исследования необходимо уделить выбору оценочных критериев. Как правило, в условиях функционирования хозяйствующего субъекта используются количественные и качественные показатели. При использовании количественных оценочных критериев можно столкнуться с особенностями измерения и расчета указанных показателей, так как они ориентированы на показатели финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта. Важнейший критерий — присутствие пригодной стандартизированной последовательности, ориентированной на количественные измерители, возможности учета влияния в расчетах различий внутреннего и внешнего окружения.

Содержательные аспекты критериев оценки формируются в соответствии с рамочными программами хозяйствующего субъекта. Нами были выбраны следующие оценочные критерии, имеющие количественное выражение:

- стаж работы по специальности, лет;
- результаты тестирования, балл;
- число повышений квалификации;
- коэффициент образования;
- число смен работы.

Эти критерии были выбраны согласно требованиям к учетной профессии, изложенным в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94 (утв. постановлением Государственного комитета РФ по стандартизации, метрологии и сертификации от 26 декабря 1994 г. № 367) [20], а также требованиям листа компетенций. При введенных обозначениях (единица — деятельность работника была эффективной, ноль — неэффективной) была сформирована таблица, отражающая взаимосвязь оценки эф-

фективности деятельности работников с его личностными характеристиками. Переменная «образование» была закодирована следующим образом: 1 – гуманитарное; 2 – техническое; 3 – экономическое образование.

Обобщим сведения о тестируемых сотрудниках в табл. 3.15.

Таблица 3.15

Сведения об управленческом персонале ДУ ОАО «НМЛК»

Код сотрудника	Оценка эффективности деятельности	Стаж работы по специальности, лет	Результаты тестирования	Число повышений квалификации	Образование	Число смен работы
1	0	3	38	5	3	3
2	0	4	10	4	3	5
3	1	24	60	8	3	5
4	1	13	90	8	2	4
5	1	21	88	7	2	5
6	1	12	96	4	1	5
7	0	9	10	4	3	4
8	1	11	41	4	2	3
9	1	26	86	9	1	4
10	0	3	14	9	2	4
11	0	29	25	3	1	3
12	1	14	50	8	2	3
13	0	6	30	5	2	2
14	0	7	16	2	1	5
15	0	26	22	7	3	4
16	0	21	20	7	1	5
17	0	25	29	8	2	1
18	1	27	34	7	2	2
19	1	17	55	3	2	0
20	0	4	36	7	2	5
21	0	21	37	7	1	1
22	0	9	36	3	3	2
23	1	25	91	10	2	4
24	1	21	47	10	1	2
25	0	21	43	3	2	4
26	0	7	30	9	2	6
27	1	9	98	8	2	5

По данным табл. 3.15 с использованием пакета STATISTICA 6.0 была построена логит-модель. В результате выполнения необходимых действий в данном статистическом пакете были получены расчетные характеристики модели, которые отражены на рис. 3.1–3.3.

Effect	Var 1 — Parameter estimates (Spreadsheet 1) Distribution: BINOMIAL Link function: LOGIT					
	Level of Effect	Column	Estimate	Standard Error	Wald Stat.	p
Intercept		1	-40,9881	1,439388	810,8882	0,00
Var 2		2	0,1609	0,005486	859,6779	0,00
Var 3		3	0,7192	0,026249	750,7827	0,00
Var 4		4	1,1598	0,052414	489,6692	0,00
Var 5		5	2,7744	0,115665	575,3673	0,00
Var 6		6	-0,6305	0,051920	147,4471	0,00
Scale			1,0000	0,000000		

Рис. 3.1. Окно системы STATISTICA «Оценки параметров»

Case	Var 1 — Predicted Values (Spreadsheet 1) Distribution: BINOMIAL Link function: LOGIT					
	Response Value	Pred. Value	LINEAR Pred.	Standard Error	Lower CL 95, %	Upper CL 95, %
1	0,000000	0,280099	-0,9440	0,067493	0,254215	0,307531
2	0,000000	0,000000	-23,3421	0,811487	0,000000	0,000000
3	1,000000	1,000000	20,4756	0,769821	1,000000	1,000000
4	1,000000	1,000000	38,1388	1,439338	1,000000	1,000000
5	1,000000	1,000000	36,1969	1,341887	1,000000	1,000000
6	1,000000	1,000000	34,2490	1,290176	1,000000	1,000000
7	0,000000	0,000000	-21,9073	0,764883	0,000000	0,000000
8	1,000000	0,192523	-1,4337	0,046655	0,178706	0,207140
9	1,000000	1,000000	35,7385	1,329211	1,000000	1,000000
10	0,000000	0,000000	-16,9708	0,577728	0,000000	0,000000
11	0,000000	0,000001	-13,9800	0,522303	0,000000	0,000002
12	1,000000	0,999961	10,1612	0,425076	0,999911	0,999983
13	0,000000	0,000234	-8,3591	0,252150	0,000143	0,000384
14	0,000000	0,000000	-26,4127	0,932242	0,000000	0,000000
15	0,000000	0,000856	-7,0625	0,285381	0,000489	0,001497
16	0,000000	0,000000	-15,4846	0,574065	0,000000	0,000001
17	0,000000	0,128755	-1,9120	0,073491	0,113442	0,145795
18	1,000000	0,553674	0,2155	0,055022	0,526895	0,580145
19	1,000000	0,999967	10,3321	0,446027	0,999922	0,999986
20	0,000000	0,019129	-3,9372	0,187467	0,013326	0,027390
21	0,000000	0,323886	-0,7360	0,064160	0,296979	0,352009
22	0,000000	0,042841	-3,1065	0,125590	0,033809	0,054150
23	1,000000	1,000000	43,1080	1,597941	1,000000	1,000000
24	1,000000	0,999909	9,3053	0,399196	0,999801	0,999958
25	0,000000	0,455883	-0,1769	0,058905	0,427421	0,484636
26	0,000000	0,002281	-6,0807	0,302263	0,001263	0,004118
27	1,000000	1,000000	42,6187	1,612431	1,000000	1,000000

Рис. 3.2. Окно системы STATISTICA «Предсказанные значения»

Effect	Var 1 — Likelihood Type 1 Test (Spreadsheet 1)			
	Distribution: BINOMIAL Link function: LOGIT			
	Degr. of Freedom	Log-Likelihd	Chi-Square	p
Intercept	1	-18548,0		
Var 2	1	-17178,8	2738,35	0,00
Var 3	1	-4655,8	25045,87	0,00
Var 4	1	-4253,5	804,66	0,00
Var 5	1	-3907,7	691,56	0,00
Var 6	1	-3771,8	271,86	0,00

Рис. 3.3. Окно системы STATISTICA «Тест правдоподобия 1-го типа»

Анализ результатов оценивания (см. рис. 3.1) позволяет:

- сделать вывод о том, что полученные оценки коэффициентов являются статистически значимыми (все стандартные ошибки меньше значений коэффициентов, а все вероятности ошибок меньше 0,05);
- записать аналитическое выражение для построенной логит-модели

$$P(y_i = 1/x_i) = e^{z_i} / (1 + e^{z_i}), \quad (3.5)$$

где $z_i = -40,9881 + 0,1609_{x1} + 0,7192_{x2} + 1,1598_{x3} + 2,7744_{x4} - 0,6305_{x5}$;
 $i = 1, 2, \dots, n$;

- определить, что все факторы, кроме последнего, влияют на моделируемый показатель положительно. Действительно, только число смен мест работы оказывает отрицательное влияние на общую оценку эффективности деятельности работника.

При сравнении первого и второго столбцов таблицы (см. рис. 3.2) можно сделать следующий вывод: с достаточным уровнем надежности не удалось предсказать результат деятельности компании только для одного случая, описываемого 8-м наблюдением.

Данные рис. 3.3 позволили оценить пригодность модели в целом с помощью индекса отношения правдоподобия Макфаддена

$$LRI = 1 - \frac{\ln L(b)}{\ln L(b_0)} = 1 - \frac{-3771,8}{-18548,0} = 0,79. \quad (3.6)$$

Полученное значение индекса свидетельствует об адекватности построенной логит-модели, следовательно, ее можно использовать в аналитических целях. Например, пусть необходимо получить пред-

варительную оценку эффективности деятельности управленческого работника со следующими характеристиками: стаж работы по специальности — 7 лет, результаты тестирования — 53 балла, число повышений квалификации — 0, образование — гуманитарное, число смен работы — 2. Тогда вероятность того, что деятельность данного работника будет эффективна, равна

$$P(y = 1/x) = e^z / (1 + e^z = 0,44), \quad (3.7)$$

где $z = 40,9881 + 0,1609 \times 0,7192 \times 53 + 1,1598 \times 0 + 2,7744 \times -0,6305 \times 2$.

Отметим, что необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов, позволяющих разграничивать позиции, сформированные для возможного сравнения должностей разных хозяйствующих субъектов. Целесообразно выделить группу факторов, оказывающих влияние на выполняемую оцениваемым сотрудником работу. К внутренним факторам можно отнести организационную культуру, структуру подразделения и хозяйствующего субъекта. Внешние факторы охватывают уровень экономического развития хозяйствующего субъекта. Процесс оценки управленческого персонала — сложный и затратоёмкий процесс. Классификация оцениваемого управленческого персонала на категории по опыту работы, учету влияния внешних и внутренних факторов, построению базовых оценочных критериев в рамках реализации кадровой стратегии хозяйствующего субъекта позволит свести к минимуму риск принятия неверного управленческого решения на этапах отбора и аттестации управленческого персонала.

3.3. ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современной экономической литературе нет единого подхода к оценке уровня эффективности управленческого труда и его производительности. Одни ученые под эффективностью управленческого труда понимают производительность, выражающуюся способностью менеджера осуществлять соответствующие работы в единицу времени и удовлетворять при этом критериям оперативности, надежности и оптимальности управления тем или иным процессом. Другие отмечают, что эффективность управленческого труда, помимо его производительности, характеризует качество работ, их сложность и своевременность выполнения и определяется совокупной выработкой всего коллектива хозяйствующего субъекта. По мнению некоторых американских специалистов, эффективность управленческого труда —

понятие менее широкое, чем его производительность, поскольку производительность характеризуется не только соответствующей эффективностью, но и правильно поставленной целью и способами ее достижения, что не всегда может быть выражено количественно [95, с. 327].

Анализ и обобщение существующих точек зрения как отечественных, так и зарубежных ученых-экономистов позволили прийти к следующему выводу: эффективность и производительность управленческого труда — понятия не тождественные, так как не тождественны понятия «эффект труда» и «продукт труда». При определении эффективности труда эффект не может измеряться только количеством продукции, поскольку продукт труда может быть полезным и бесполезным, необходимым и излишним. Производительность труда как показатель следует использовать только для тех видов труда, результаты которых поддаются количественному измерению. При определении производительности труда затраты учитываются в виде затрат рабочего времени, как правило, в сфере производства. При определении же эффективности труда затраты выражаются в стоимостной форме как в сфере производства, так и в сфере обслуживания.

В настоящее время анализ эффективности управленческой деятельности затруднен в связи с недостаточной разработанностью многих вопросов как в теоретическом, так и в практическом плане. В первую очередь сложность проведения анализа эффективности управленческой деятельности заключается в том, что очень трудно выделить трудовой вклад управленческого персонала в общий результат деятельности организации, который является следствием работы всего коллектива, а также воздействия ряда внешних условий и факторов. Специфика управленческого труда состоит в том, что его результаты, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации. Управленческий труд имеет также свои специфические технологические отличия:

- управленческий труд по отношению к конечным результатам деятельности организации носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно стоимость, а направлен на управление работниками и через них на финансовый результат;
- сложность управленческого труда определяется спецификой функций управления, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления, опытом работы в аппарате уп-

равления, компетенциями сотрудника и масштабами выполняемой работы.

Можно выделить несколько предлагаемых различными авторами подходов к оценке эффективности труда менеджера.

В качестве основы определения эффективности управленческого труда Г.Э. Слезингер предложил *информационный подход* [97, с. 112]. При этом в качестве показателя эффективности он принял количество вырабатываемых аппаратом управления условных единиц информации в единицу времени — показатель «полной эффективной производительности управленческого труда». Например, производительность труда конструкторов можно измерить числом разработанных одинаковых по сложности чертежей, технологов — трудоёмкостью проектирования технологического процесса, экономистов — количеством переработанной и выдаваемой информации и т.д. Однако этот подход требует достаточно надежных методов определения объемов информации, учета прошлой информации и технически сложен и трудоёмок.

По мнению А.А. Годунова, П.С. Ельшина [103], анализ отечественной экономической литературы показал, что одни экономисты предлагают оценивать эффективность управленческой деятельности по результатам аттестации управленцев, другие связывают эффективность управленческого персонала с определением загрузки и численности сотрудников и т.д. Сторонники первой группы предлагают проводить оценку эффективности труда управленцев на основе одного обобщающего показателя, в качестве которого предлагается использовать:

- объем продаж и величину прибыли, приходящуюся на 1 руб. затрат по содержанию управленческого персонала (В. Козырев);
- степень выполнения управленческим персоналом нормированных производственных заданий (П. Седлов);
- выработку на одного работающего (Н.И. Головин);
- затраченные усилия (В.М. Демченко).

Другая группа авторов предлагает использовать систему показателей для оценки эффективности управленческой деятельности:

- величину прибыли, приходящейся на одного управленческого сотрудника, эффективность использования рабочего времени, величину прибыли, приходящейся на 1 рубль заработной платы (М.К. Соляник);
- выполнение планового задания, качество выполняемых работ (М.С. Мангутов).

Следующий подход состоит в оценке эффективности труда управленцев *по единому интегральному показателю*, который рассчитывается на основе нескольких частных показателей. Г.В. Моисеев,

Л.Д. Ремесник, Г.А. Ильина предлагают рассчитывать такой показатель на основе ряда коэффициентов, характеризующих выполнение производственного нормированного задания, качество работы и т.д. [109]. В.М. Плаксин и Т.Н. Хремли рекомендуют нахождение комплексного показателя эффективности труда, который определяется как интегральная величина уровней использования предметов труда, средств труда на стадиях управления [105].

Несмотря на такое разнообразие предлагаемых показателей и методов оценки эффективности управленческой деятельности, на наш взгляд, они не в полной мере отражают эффективность труда управленческого персонала. Одни из них в большей степени направлены на отражение только затрат труда, другие — только результатов труда. Ни один из вышеперечисленных методов *не учитывает корпоративные интересы*. В этой связи необходимо разрабатывать новые и совершенствовать существующие системы оценки эффективности труда управленческого персонала с учетом критериев «рост стоимости компании» и «интересы собственников», так как степень их удовлетворения — непосредственная характеристика уровня эффективности деятельности менеджмента компании.

Используя общенаучный метод индукции, мы можем оценить эффективность деятельности управленческого персонала на каждой стадии его функционирования по принципу от частного к общему. Для этого предлагается использовать разработанную нами модель «Пирамида показателей эффективности управленческой деятельности» (рис. 3.4).

Экономический анализ рекомендуется начинать с оценки индивидуальной эффективности каждого сотрудника, затем эффективности деятельности аппарата управления в целом и через нее — эффективности деятельности всей организации, конечным показателем которой является удовлетворенность собственников компании работой топ-менеджмента организации, которая выражается через прирост рыночной стоимости компании, уровня дивидендов на одну акцию и т.д.

Эффект от деятельности управленческого персонала выражается через взаимосвязь трех групп показателей, которые характеризуют функционирование различных уровней менеджмента:

- корпоративные, характеризующие эффект от деятельности топ-менеджмента организации;
- синтетические, характеризующие эффект от деятельности всего аппарата управления;
- частные, характеризующие эффективность индивидуального труда сотрудника управления.

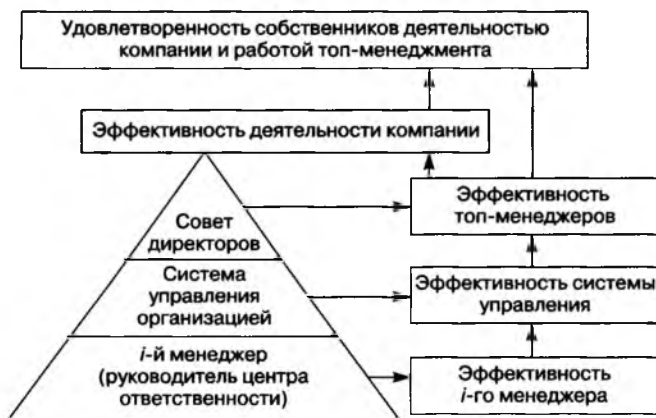


Рис. 3.4. Пирамида показателей эффективности деятельности управленческого персонала

В первую группу, на наш взгляд, необходимо включить следующие показатели:

- уровень капитализации;
- величина дивидендов, приходящихся на одну акцию;
- динамика роста рыночной стоимости компании.

Положительные изменения величины указанных коэффициентов свидетельствуют о грамотной и квалифицированной работе сотрудников высшего управленческого звена. Удовлетворение собственников компании — ключевой показатель эффективности корпорации в целом и свидетельствует о правильном подборе кандидатов на ключевые руководящие посты.

Оценивать результаты работы менеджмента собственник должен в динамике по темпам роста (снижения) следующих показателей: рыночная цена акции, чистые активы, чистая прибыль, выручка от продаж, прибыль на акцию, доля дивидендов в чистой прибыли, экономическая добавленная стоимость. В таблицах 3.16 и 3.17 представлен порядок расчета темпов роста показателей деятельности ОАО «НЛМК» и приведена интерпретация их расчета.

Интересы собственников связаны с ростом их благосостояния: прямая выгода — в получении доходов от участия, т.е. дивидендов на акцию; косвенная — в росте стоимости доли собственника (повышение курсовой стоимости акции, рост чистых активов организации и пр.).

Динамика показателей прямого и косвенного влияния на уровень благосостояния собственников в результате функционирования совета директоров публичной компании

Показатель	Формула	Характеристика	Интерпретация
Темп роста рыночной (курсовой) стоимости акции (J_s), коэф.	$J_s = \bar{P}V_s^1 / \bar{P}V_s^0$, где $\bar{P}V_s^0, \bar{P}V_s^1$ — среднемесячная рыночная (курсовая) стоимость акции соответственно в предыдущем и отчетном годах	Темп роста рассчитывается по статическому показателю. Средние значения показателей берутся для устранения краткосрочных колебаний курса акций, связанных со спекулятивными факторами. Показатель применим для публичных компаний	Положительная динамика изменения показателя ($J_s > 1,0$) свидетельствует об успешных усилиях менеджмента по увеличению благосостояния собственников, связанных с косвенным эффектом — повышением привлекательности компании в глазах инвесторов и ростом ее капитализации, свидетельствует о способности увеличивать стоимость компании
Темп роста чистых активов ($J_{ЧА}$), коэф.	$J_{ЧА} = ЧА^1 / ЧА^0$, где $ЧА^0, ЧА^1$ — среднеквартальная величина чистых активов соответственно в предыдущем и отчетном годах	Темп роста рассчитывается по статическому показателю. Средние значения показателей берутся для устранения фактора колебания величины ЧА. Показатель применим как для публичных, так и для непубличных компаний. Методика расчета показателя определяется приказом Минфина России от 29 января 2003 г. № 10н, Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 29 января 2003 г. № 03-6/пз «Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ»	Положительная динамика изменения показателя ($J_{ЧА} > 1,0$) свидетельствует об эффективной работе менеджмента по увеличению благосостояния собственников, связанных с косвенным эффектом — повышением финансовой устойчивости компании и величины собственности участников (через показатель чистых активов)
Темп роста чистой прибыли (J_p), коэф.	$J_p = P_q^1 / P_q^0$,	Темп роста рассчитывается по динамическому показателю. Чистая прибыль	Положительная динамика изменения показателя ($J_p > 1,0$) свидетельствует

Продолжение

Показатель	Формула	Характеристика	Интерпретация
	где P_q^1, P_q^0 — годовая величина чистой (посленалоговой) прибыли соответственно в предыдущем и отчетном периодах	является важнейшим для собственников ориентиром — базой для начисления доходов от участия в бизнесе (дивидендов и пр.)	об успешных усилиях менеджмента по увеличению благосостояния собственников, связанных с косвенным эффектом — повышением стоимости компании через показатель чистых активов
Темп роста доли дивидендов в чистой прибыли ($J_{уб}$), коэф.	$J_{уб} = УВ^1 / УВ^0$, где $УВ^0, УВ^1$ — годовая величина дивидендов в чистой прибыли компании соответственно в предыдущем и отчетном периодах	Темп роста рассчитывается по динамическому показателю. Доля дивидендов в чистой прибыли характеризует величину вознаграждений собственников по результатам деятельности компании и является фактором инвестиционной привлекательности компании	Положительная динамика изменения показателя ($J_{уб} > 1,0$) свидетельствует об успешных усилиях менеджмента по увеличению благосостояния собственников, связанных с косвенным эффектом — укреплением конкурентного преимущества компании через увеличение инвестиционной привлекательности
Темп роста выручки от продаж (J_N), коэф.	$J_N = N^1 / N^0$, где N^0, N^1 — годовая величина выручки от продаж соответственно в предыдущем и отчетном периодах	Темп роста рассчитывается по динамическому показателю. Выручка от продаж характеризует усилия менеджмента по поддержанию и (или) увеличению доли рынка — один из важнейших индикаторов инвестиционной привлекательности компании	Положительная динамика изменения показателя ($J_N > 1,0$) свидетельствует об успешных усилиях менеджмента по увеличению благосостояния собственников, связанных с косвенным эффектом — укреплением конкурентного преимущества компании через рост масштабов ее деятельности
Темп роста показателя «прибыль на акцию» (J_{EPS})	$J_{EPS} = EPS^1 / EPS^0$, где EPS^1, EPS^0 — прибыль на акцию соответственно в предыдущем и отчетном периодах.	Базовая прибыль на одну обыкновенную акцию (<i>earning per share</i>) рассчитывается путем деления чистой прибыли (уменьшенной на сумму дивидендов по привилегированным акциям) на средневзвешенное число обыкновенных акций,	Учитывая, что структура акционерного капитала может существенно изменяться в результате дробления акций, конвертации финансовых инструментов, дополнительной эмиссии и прочих операций с капиталом, показатель <i>EPS</i>

Показатель	Формула	Характеристика	Интерпретация
	Методика расчета определена в МСФО 33; Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) № 123(R). Share-based Payments от Совета по стандартам финансового учета (FASB); приказе Минфина России от 21 марта 2000 г. № 29н	находящихся в обращении в течение отчетного периода с учетом ретроспективного эффекта распределения акций. EPS характеризует потенциал компании по выплате доходов от участия в бизнесе, эффективность управление акционерным капиталом — важный индикатор на рынке ценных бумаг	позволяет оценивать степень соблюдения интересов собственников. $J_{EPS} > 1,0$ свидетельствует об успешных усилиях менеджмента по укреплению инвестиционной привлекательности компании, росту ее кредитоспособности и капитализации
Темп роста показателя «экономическая добавленная стоимость» (J_{EVA})	$J_{EVA} = EVA^1 / EVA^0,$ где EVA^1, EVA^0 — экономическая добавленная стоимость соответственно в предыдущем и отчетном периодах. EVA рассчитывается по формуле $EVA = NI - r \times TA,$ где NI — чистая прибыль до выплаты процентов; r — средневзвешенная цена капитала компании ($WACC$); TA — общая величина активов	Экономическая добавленная стоимость (Economic value added) — показатель, отражающий создание фундаментальной стоимости (стоимости компании в долгосрочной перспективе, отбрасывая внешние факторы спекулятивного характера). EVA применяется в дополнение к показателю бухгалтерской (чистой прибыли). EVA учитывает финансовые издержки, связанные с капиталом, и содержит в себе компонент инвестиционного риска	С позиции менеджмента EVA характеризует уровень эффективности деятельности компании и является индикатором качества управления. С позиции инвестора EVA показывает способность компании не только покрывать текущие расходы, но и затраты на инвестированный капитал, которые формируются исходя из ситуации на финансовом рынке (ссудного капитала и фондовом рынке). $J_{EVA} > 1,0$ свидетельствует о способности менеджмента увеличивать стоимость компании и усиливать инвестиционную привлекательность бизнеса

Таблица 3.17

Оценка соблюдения интересов собственников ОАО «НЛМК» через анализ динамики результативных показателей деятельности по данным консолидированной финансовой отчетности за 2006 г., дол. США

Показатель	Величина 2005 г.	Величина 2006 г.	Темп роста, %	Комментарий
Среднемесячная рыночная (курсовая) стоимость акции, дол. США (показатель рассчитывается по ежемесячным котировкам акций)	1,16	1,24	106,9	Положительная динамика свидетельствует о росте стоимости компании. Результаты деятельности менеджмента соответствуют интересам собственников. Однако необходимо определить, какие факторы (фундаментальные или спекулятивные, конъюнктурные) повлияли на рост котировок акций
Среднеквартальная величина чистых активов, тыс. дол. США	3 768 426	4 825 631	128,1	Растет величина собственности акционеров, положительная ситуация. Результаты деятельности менеджмента соответствуют интересам собственников
Годовая величина чистой прибыли, тыс. дол. США	1 772 501	1 385 336	78,2	Существенное снижение чистой прибыли, как результат снижаются внутренние источники финансирования и база для начисления дивидендов. Результаты деятельности менеджмента не соответствуют интересам собственников
Годовая величина выручки от продаж, тыс. дол. США	4 538 686	4 468 726	98,5	Незначительное снижение объема продаж, усилиями менеджмента рынок фактически удержан в прежних пределах. В условиях общемировой отраслевой тенденции к снижению объемов продаж, активизации процессов по слиянию и поглощению компаний, а также ужесточению конкуренции — это, несомненно, положительный результат деятельности менеджмента
Базовая прибыль на акцию, дол. США	0,2958	0,2312	78,2	Существенное снижение EPS затрагивает интересы собственников и снижает положительный имидж компании в глазах инвесторов на рынке ценных бумаг
Величина вознаграждений высшего управленческого персонала	150	170	113,3	Растет величина вознаграждения управленческого персонала, соответственно результаты деятельности менеджмента соответствуют ожиданиям собственников

В свою очередь рост эффективности работы менеджмента публичной компании влияет на величину вознаграждения за труд. Постоянные элементы вознаграждения членов совета директоров компании: гонорары; переменная составляющая, зависящая от результатов деятельности, премии; а также существенная часть материальных выгод могут быть получены в результате компенсационных выплат. Для дополнительной мотивации в результатах работы компании менеджменту могут быть переданы пакеты акций.

Несоответствие интересов акционеров и менеджеров способен разрешить совет директоров компании. Роль его заключается в обеспечении контроля над соблюдением этих интересов и обеспечение мониторинга работы менеджмента.

Для нормального функционирования корпорации законом Оксли предусмотрено в целях повышения эффективности деятельности совета директоров увеличить долю внешних членов в составе совета, обеспечивать разделение должностей председателя правления и генерального директора и поддерживать сравнительно небольшую численность совета.

В современной экономической литературе существует оригинальный подход, предложенный Р. Лоббеком и Дж. Гиллисом в работе «Совет директоров — взгляд изнутри», позволяющий повысить его эффективность путем оценки взаимосвязи эффективности членов совета. С этой целью исследуются поведенческие характеристики претендентов, их компетенции, независимость и способность взаимодействовать друг с другом, согласованность их интересов со стратегией компании.

Однако данный подход не позволяет получить количественные критерии оценки. С этой целью для оценки удовлетворенности собственников компании деятельностью высшего управленческого персонала компании мы предлагаем рассчитывать коэффициент уровня эффективности работы топ-менеджмента по следующей формуле

$$K_3 = \frac{J_{EPS} J_s J_{ЧА}}{J_v}, \quad (3.8)$$

где J_{EPS} — темп роста показателя «прибыль на акцию»;
 $J_{ЧА}$ — темп роста чистых активов за период;
 J_s — темп роста рыночной (курсовой) стоимости акции;
 J_v — темп роста величины вознаграждений высшего управленческого персонала.

Для интерпретации значений коэффициента мы предлагаем построить матрицу удовлетворенности собственников компании (табл. 3.18). Предложенные значения коэффициента можно интерпретировать сле-

дующим образом. Числитель дроби отражает эффект, который получает собственник в результате действий, осуществляемых топ-менеджментом компании, знаменатель представляет собой величину вознаграждений, получаемых за труд управленческим персоналом. Плюс — положительные значения коэффициента, минус — отрицательные.

Таблица 3.18

Матрица удовлетворенности интересов собственников компании

№ п/п	Условие	Значение коэффициента						
		$K < -1$	$K = -1$	$-1 < K < 0$	$K = 0$	$0 < K < 1$	$K = 1$	$K > 1$
1	$\frac{+(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) + J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	—	—	+	+	+	оптимальный вариант
2	$\frac{-(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) - J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	—	—	+	+	+	K
3	$\frac{+(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) = +J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	—	—	+	+	K	+
4	$\frac{+(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) + J_V}{0 < (J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) < +J_V}$	—	—	—	+	K	+	+
5	$\frac{\pm (J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) = 0}{\pm J_V}$	—	—	—	K	+	+	+
6	$\frac{+(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) - J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	—	K	+	+	+	+
7	$\frac{-(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) + J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	—	K	+	+	+	+
8	$\frac{-(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) - J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) > J_V}$	—	K	—	+	+	+	+
9	$\frac{+(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) - J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) < J_V}$	K	—	—	+	+	+	+
10	$\frac{-(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) + J_V}{(J_{EPS} \times J_{ЧА} \times J_S) < J_V}$	K	—	—	+	+	+	+

Таким образом, коэффициент отражает обоснованность выплат вознаграждений. Оптимальное значение $K > 1$ означает удовлетворенность собственников действиями менеджмента компании и ситуацией на мировых рынках (ситуация 1 и 2). Однако существуют два условия, при которых значение коэффициента $K > 1$. Первое условие (ситуация 1), когда произведение темпа роста показателей «прибыль на акцию», «чистые активы», рыночная (курсовая) стоимость акции ($J_{EP}J_{ЧА}J_S$) имеет положительные значения, значительно превышающие положительный темп роста величины вознаграждений высшего управленческого персонала ($+J_V$). В данном случае коэффициент отражает эффективность системы управления и деятельности организации в целом. Второе условие (ситуация 2), когда числитель и знаменатель дроби

имеют отрицательные значения, причем значение числителя превышает значение знаменателя, означает, что деятельность организации является неэффективной и собственникам необходимо принять меры, связанные с осуществлением общего руководства компанией, сокращением численности, объемом инвестиций, рыночной конъюнктурой.

Значение коэффициента, равное единице (условие 3), является минимальным условием удовлетворенности собственников менеджментом организации, поскольку эффект, получаемый от деятельности компании, равен затратам на ее обслуживание.

Значение коэффициента от единицы до нуля (условие 4) положительное, но менее предпочтительное для собственников организации, поскольку не позволяет осуществлять текущую деятельность с наименьшими затратами.

При $K \leq 0$ (условия 5–10) собственникам необходимо принять решение о целесообразности инвестирования в компанию, изменении инвестиционной политики, замене или ротации руководства и т.д.

Рассчитаем значения коэффициента удовлетворенности интересов собственников ОАО «НЛМК» по данным отчетности за 2006 г. (см. табл. 3.17):

$$K = 1,069 \times 1,281 \times 0,782 / 1,133 = 0,94.$$

Таким образом, в исследуемой организации величина коэффициента попадает лишь в третий интервал значений (от единицы до нуля). Это свидетельствует о том, что существуют неиспользованные резервы повышения эффективности деятельности компании. В этой связи собственник может принять решение об уменьшении вознаграждений персонала, увеличении либо снижении доли дивидендов в чистой прибыли компании.

Вторая группа показателей достаточно разработана отечественными представителями экономических школ (А.Д. Шеремет, Н.П. Любушин, А.Н. Самойлова, Г.В. Савицкая) и включает показатели, характеризующие эффективность деятельности самой организации, достигаемую за счет оперативности и экономичности аппарата управления, а также координации работы подразделений хозяйствующего субъекта.

Основа для оценки экономической эффективности управленческого персонала — отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции. При этом очень важно учитывать следующие характеристики:

- соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции и производительности труда;

- соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;
- соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике затрат на тот или иной вид управленческой деятельности. Структуру затрат на управление составляют затраты:

- на оплату труда (зароботная плата руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии);
- технику управления (носители информации и предметы управленческого труда, средства превращения обработки информации и оснащения процессов управления, знания, условия труда и пр.);
- организацию и обеспечение управления (подготовка и повышение квалификации и кадров управления, мероприятия по совершенствованию управления);
- накладные расходы (служебные командировки и передвижения, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские расходы, содержание легкового автомобиля).

Наряду с оценкой эффективности системы управления следует определить эффективность основных компонентов управления — функций, организационных структур, технологий. Правильное распределение и группирование функций в системе управления свидетельствует о рациональной организации управленческого процесса и может быть критерием его эффективности.

Показатели, используемые при оценках эффективности управленческого персонала и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.;
- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат

на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам управленческого персонала могут быть отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность;

- производительность управленческого персонала может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции или объемы выработанной в процессе управления информации;
- под экономичностью управленческого персонала понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ;
- адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система;
- гибкость характеризует свойство управленческого персонала изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений;
- оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости функционирования;
- надежность управленческого персонала в целом характеризуется его безотказным функционированием, например, уровнем

выполнения плановых заданий и соблюдением утвержденных нормативов, отсутствием отклонений при исполнении указаний;

- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Расчетно-аналитический аспект оценки эффективности функционирования аппарата управления на примере ОАО «НЛМК» проведен в табл. 3.19.

Таким образом, проведенные расчеты позволяют заключить, что по ключевым показателям (укомплектованность, творческая активность, доля чистой прибыли, доля материального стимулирования на одного сотрудника) наблюдается рост. Это свидетельствует о повышении заинтересованности отдельных менеджеров в эффективности индивидуального труда, следовательно, повышает эффективность самой системы управления компании (индекс эффективности управления вырос на 3%).

Для определения эффективности индивидуального труда сотрудника управления (третья группа показателей) нами предлагается модель, использующая экспертную оценку деятельности управленческих сотрудников, позволяющая формировать кадровый резерв организации с учетом компетенций персонала и дающая оценку степени вероятности эффективности функционирования менеджера в заданном периоде. Модель компетенций задает согласованные со стратегией компании критерии оценки эффективности управленческих сотрудников.

Сама разработка системы компетенций способствует лучшему пониманию руководством той деятельности, которая осуществляется на данной должности или в данном подразделении в настоящий момент и обеспечивает построение более эффективного бизнес-процесса.

Кадровое планирование при наличии системы компетенций позволяет разрабатывать программы обоснованного выделения и развития кадрового резерва на все ключевые управленческие должности, а также повышает эффективность функционирования отдельного сотрудника, системы внутреннего найма в компании и ее деятельности в целом, что является критерием эффективности системы управления.

Анализ эффективности управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК»

Показатель	Расчетная формула	2005 г.	2006 г.	Темп роста, %	Комментарий
Индекс качественной укомплектованности ($J_{ук}$)	$J_{ук} = K_{уки} / K_{ука}$, где $K_{уки}$ – отношение числа рабочих мест, занятых управленческими сотрудниками, имеющими квалификацию не ниже требуемой, к общему числу рабочих мест; $K_{ука}$ – эталонный коэффициент качественной укомплектованности	0,15	0,152	101,3	Положительная динамика свидетельствует о соответствии количества сотрудников управления масштабам деятельности компании
Индекс закрепляемости персонала ($J_з$)	$J_з = R_i / R_э$, где R_i – доля управленческих сотрудников, оставшихся на новом месте работы по прошествии года; $R_э$ – максимальная доля управленческих сотрудников, оставшихся на новом месте работы по прошествии года	0,94	0,92	89	Рост показателя свидетельствует об удовлетворенности сотрудников управления условиями и характером труда
Коэффициент материального стимулирования должности (J_v)	$J_v = V_i / V_э$, где V_i – коэффициент соотношения средней заработной платы должности управленческого персонала ДУ, со средней заработной платой управленческого сотрудника по организации; $V_э$ – максимальный коэффициент соотношения средней заработной платы должности управленческого сотрудника ДУ, со средней заработной платой управленческого сотрудника по организации	0,34	0,40	117,6	Рост материального стимулирования является мощным стимулом, позволяющим повысить эффективность деятельности управленческого персонала

Продолжение

Показатель	Расчетная формула	2005 г.	2006 г.	Темп роста, %	Комментарий
Индекс эффективности управления ($J_{эф}$)	$J_{эф} = \frac{V_i}{N_i}$, где V_i – темп роста затрат на управление; N_i – темп роста выручки от продаж, полученной за счет роста эффективности управления	1,12	1,15	103	Рост значения показателя свидетельствует о наличии реального результата от деятельности аппарата управления в виде прироста объема продаж
Индекс качества продукции (J_k)	$J_k = \frac{1 - N_{би}}{1 - N_{бэ}}$, где $N_{би}$ – доля бракованной продукции (рекламаций); $N_{бэ}$ – минимальная доля бракованной продукции (рекламаций) в отчетном периоде	0,01	0,011	110	Увеличение доли рекламаций и снижение качества продукции являются косвенным показателем снижения качества системы управления
Индекс творческой активности сотрудников управления (J_n)	$J_n = \frac{\Pi_i}{\Pi_э}$, где Π – число патентов и рационализаторских предложений на одного сотрудника аппарата управления в отчетном периоде; $\Pi_э$ – максимальное число патентов и рационализаторских предложений на одного сотрудника аппарата управления в отчетном периоде	0,005	0,007	71,4	Рост показателя характеризует уровень квалификации сотрудников аппарата управления и возможности дальнейшего развития
Индекс роста квалификации ($J_{кк}$)	$J_{кк} = \frac{R_{квi}}{R_{квэ}}$, где $R_{квi}$ – коэффициент повышения квалификации управленческого персонала в отчетном периоде; $R_{квэ}$ – максимальный коэффициент повышения квалификации управленческого персонала в отчетном периоде.	0,98	1,12	114	Повышение квалификации сотрудников аппарата управления является необходимым условием роста эффективности управления организацией в целом и свидетельствует о его качестве

Показатель	Расчетная формула	2005 г.	2006 г.	Темп роста, %	Комментарий
	<p>При этом коэффициент повышения квалификации управленческого персонала рассчитывается по следующей формуле</p> $R_{\text{кв}} = 0,4R_{\text{уп}} + 0,3R_{\text{оп}} + 0,2R_{\text{п.кв}} + 0,1R_{\text{сов}}$ <p>где 0,4; 0,3; 0,2; 0,1 — весовые коэффициенты значимости факторов, включенных в модель; $R_{\text{уп}}$ — доля сотрудников управления в общей численности, имеющих высшее и среднее образование; $R_{\text{оп}}$ — доля сотрудников управления в общей численности, имеющих стаж работы в организации свыше 5 лет; $R_{\text{п.кв}}$ — доля сотрудников управления в общей численности, повысивших квалификацию в отчетном периоде; $R_{\text{сов}}$ — доля сотрудников управления в общей численности, совмещающих профессии</p>				
Индекс участия в собственности компании (J_d)	$J_d = \frac{D_i}{D_s}$ <p>где D_i — доля работников управления, принимающих участие в собственности компании в отчетном периоде; D_s — максимальная доля работников управления, принимающих участие в собственности компании в отчетном периоде</p>	0,03	0,03	100	Увеличение доли в собственности компании повышает заинтересованность в конечных результатах деятельности организации и тем самым влияет на функционирование отдельного менеджера
Доля чистой прибыли на одного сотрудника ($D_{\text{чп}}$)	$D_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}_i}{R_i}$	0,04	0,05	125	Рост показателя косвенно характеризует эффект

Окончание

Показатель	Расчетная формула	2005 г.	2006 г.	Темп роста, %	Комментарий
	<p>где ЧП_i — величина чистой прибыли в отчетном периоде; R_i — среднесписочная численность сотрудников организации</p>				тивность управления компанией
Величина затрат на обучение сотрудников, приходящаяся на одного менеджера ($Z_{\text{об}}$)	$Z_{\text{об}} = \frac{Z_i}{R_i}$ <p>где Z_i — величина затрат на обучение сотрудников, выделяемая в отчетном периоде; R_i — численность сотрудников аппарата управления организации в отчетном периоде</p>	2 680	3 570	133,2	Увеличение расходов на профессиональную подготовку сотрудников аппарата управления является одним из элементов мотивации и стимулирования труда

Повышение квалификации управленческого персонала при наличии портфеля компетенций и сопоставление идеального и реального портфеля по каждому сотруднику позволяют экономить значительные средства за счет перехода к индивидуальным программам развития, одновременно существенно повышая эффективность функционирования организации в целом. Использование руководителями всех подразделений системы компетенций повышает четкость и объективность их управления своими подчиненными, что значительно повышает общую управляемость компании.

Модель разработана на основе использования данных квалификационного тестирования управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК» с целью определения уровня эффективности отдельного сотрудника (табл. 3.20). Каждый испытуемый имеет объективно истинный показатель уровня компетенций в той или иной области, который и требуется определить группе экспертов, куда входят непосредственные руководители высшего звена. Получить абсолютную достоверность результатов невозможно из-за технических ошибок и субъективных факторов, однако можно определить степень соответствия профессиональных качеств управленческого сотрудника требованиям идеальной модели должности и сделать вывод о степени эффективности его функционирования.

Таблица 3.20

Индивидуальные характеристики управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК»

Ф.И.О.	Количество стажировок	Доля в собственности компании, %	Количество людей в подчинении	Результаты аттестации, балл	Ответственность, балл	Компетентность, балл	Коммуникабельность, балл
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
1-я группа работников – эффективные							
А	5	2,3	15	76	9	6	9
Б	4	5,4	25	87	7	9	8
В	7	9,1	30	91	10	9	7
Г	2	1,8	15	67	6	7	8
Д	3	7,3	27	84	8	9	10
Е	4	1,6	20	76	9	7	8
Ж	3	6,2	24	81	7	9	9
З	6	8,7	30	92	10	10	7
И	5	5,1	28	73	9	8	9
К	7	6,1	26	84	8	8	8

Ф.И.О.	Количество стажировок	Доля в собственности компании, %	Количество людей в подчинении	Результаты аттестации, балл	Ответственность, балл	Компетентность, балл	Коммуникабельность, балл
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
Л	5	0,1	17	68	6	9	7
М	3	2,8	15	61	8	6	9
Н	4	0,8	24	67	6	7	7
О	8	7,9	30	95	9	10	9
П	6	4,9	12	69	7	8	8
2-я группа работников – неэффективные							
Р	1	3,1	17	63	4	5	6
С	2	1,1	15	76	6	6	7
Т	5	4,7	22	83	7	8	7
У	4	0,7	15	69	6	5	8
Ф	5	2,8	20	81	8	9	9
Х	2	2,2	10	56	5	4	6
Ц	1	2,4	11	62	6	5	5
Ч	3	1,3	20	74	8	6	5
Ш	4	5,6	19	82	8	8	7
Щ	2	0,1	9	57	6	4	5
Э	1	0,5	10	61	5	5	6

По данным табл. 3.20 с использованием пакета STATISTICA 6.0 был проведен дискриминантный анализ. На рисунках 3.5–3.7 представлены его результаты.

Variable	Classification Function	
	G_1:1 p = 0,57692	G_2:2 p = 0,42308
Var 2	-2,7227	-3,1607
Var 3	-2,9863	-3,1295
Var 4	-0,6599	-0,9734
Var 5	1,5323	1,9763
Var 6	2,2480	1,3087
Var 7	-0,3010	-1,8804
Var 8	4,5150	3,1817
Constant	-65,6166	-63,0807

Рис. 3.5. Окно системы STATISTICA «Функции классификации»

N = 26	Discriminant Function Analysis Summary (Spreadsheet 1)					
	No. of vars in model: 7; Grouping: Var 1 (2 grps) Wilks' Lambda: 0,34721 approx. F (7, 18) = 4,8346 $p < 0,0033$					
	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F-remove (1,18)	p-level	Toler	1-Toler (R-Sqr.)
Var 2	0,355676	0,976195	0,438947	0,516026	0,487275	0,512725
Var 3	0,348929	0,995072	0,089152	0,768677	0,414429	0,585571
Var 4	0,380592	0,912286	1,730654	0,204839	0,299855	0,700145
Var 5	0,483920	0,717492	7,087381	0,015874	0,143845	0,856155
Var 6	0,373146	0,930492	1,344598	0,261376	0,456507	0,543493
Var 7	0,402980	0,861605	2,891250	0,106275	0,275485	0,724516
Var 8	0,419683	0,827313	3,757187	0,068427	0,871823	0,128177

Рис. 3.6. Окно системы STATISTICA «Анализ дискриминантных функций»

Case	Posterior Probabilities (Spreadsheet Incorrect classifications are mark)		
	Observed Classif.	G_1:1 p = 0,57692	G_2:2 p = 0,42308
1	G_1:1	0,704299	0,295701
2	G_1:1	0,657231	0,342769
3	G_1:1	0,977482	0,022518
4	G_1:1	0,712426	0,287574
5	G_1:1	0,997648	0,002352
6	G_1:1	0,895053	0,104947
7	G_1:1	0,982219	0,017781
8	G_1:1	0,988000	0,012000
9	G_1:1	0,999946	0,000054
10	G_1:1	0,955664	0,044336
11	G_1:1	0,981769	0,018231
12	G_1:1	0,996936	0,003064
13	G_1:1	0,958047	0,041953
14	G_1:1	0,996194	0,003806
15	G_1:1	0,977968	0,022032
16	G_2:2	0,009515	0,990485
17	G_2:2	0,002233	0,997767
18	G_2:2	0,251919	0,748081
19	G_2:2	0,081555	0,918445
20	G_2:2	0,983469	0,016531
21	G_2:2	0,016911	0,983089
22	G_2:2	0,003549	0,996451
23	G_2:2	0,018560	0,981440
24	G_2:2	0,277935	0,722065
25	G_2:2	0,004009	0,995991
26	G_2:2	0,004564	0,995436

Рис. 3.7. Окно системы STATISTICA «Апостериорные вероятности»

Представленная на рис. 3.5 таблица позволяет записать классификационные функции для каждой группы наблюдений следующим образом:

1-я группа:

$$-65,6166 - 2,7227x_1 - 2,9863x_2 - 0,6599x_3 + 1,5323x_4 + 2,2480x_5 - 0,3010x_6 + 4,5150x_7.$$

2-я группа:

$$-63,6166 - 3,1607x_1 - 3,1295x_2 - 0,9763x_3 + 1,9763x_4 + 1,3087x_5 - 1,8804x_6 + 3,1817x_7.$$

На рисунке 3.6 представлена таблица, содержащая статистику для переменных, присутствующих в модели. В частности, статистика лямбда Уилкса, принимающая значения в диапазоне от нуля до единицы, служит для проверки качества дискриминации. Причем чем ближе значение к нулю, тем меньше вероятность ошибочного разделения. Значение статистики, равное единице, свидетельствует о «плохом» качестве модели.

На рисунке 3.7 представлена апостериорная вероятность, которая показывает рассчитанную на основе расстояния Махаланобиса вероятную принадлежность конкретного наблюдения к какому-либо классу.

Практическое назначение апостериорной вероятности состоит в том, чтобы отнести наблюдение к конкретной группе, для которой она имеет максимальное значение.

Действительно, чем дальше наблюдение расположено от центра группы, тем менее вероятно, что наблюдение принадлежит к ней.

Неправильная классификация отмечена «звездочкой».

В таблице 3.21 содержатся данные о претендентах на вакантную должность и выводы о принадлежности каждого из них к той или иной группе с использованием построенных классификационных функций.

Таблица 3.21

Оценка индивидуальной эффективности управленческого персонала дирекции по учету ОАО «НЛМК»

Ф.И.О.	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	Классификационное значение для групп		Вывод о принадлежности к группе
								1-я группа	2-я группа	
А	6	2,3	13	68	7	5	9	61,66	60,89	1-я группа
Б	1	0,8	7	61	6	6	8	65,92	67,02	2-я группа
В	7	5,4	21	81	9	8	8	63,40	59,72	1-я группа
Г	6	4,4	25	85	8	9	7	65,54	63,65	1-я группа
Д	4	0.1	11	65	7	7	5	51,74	53,62	2-я группа

Ф.И.О.	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	Классификационное значение для групп		Вывод о принадлежности к группе
								1-я группа	2-я группа	
Е	5	2,8	17	81	8	9	8	76,70	74,89	1-я группа
Ж	4	7,2	10	91	9	10	10	97,20	96,64	1-я группа

Так как из семи претендентов пять попали в 1-ю группу, целесообразно провести дополнительную процедуру по оценке индивидуальной эффективности сотрудника. На наш взгляд, такой доступной процедурой можно считать экспертное оценивание с использованием метода парных сравнений. В таблице 3.22 представлены матрицы парных предпочтений экспертов.

Таблица 3.22

Матрица парных сравнений

1-й эксперт					5-й эксперт				
1	0	1	0	2	1	0	0	2	0
2	1	0	2	0	2	1	0	2	0
1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
2	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	2	0	2	1	2	2	0	2	1
2-й эксперт					6-й эксперт				
1	2	0	2	2	1	0	0	2	0
0	1	2	2	0	2	1	0	2	0
2	0	1	2	2	2	2	1	2	2
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
0	2	0	1	1	2	2	0	2	1
3-й эксперт					7-й эксперт				
1	2	0	2	1	1	0	1	2	0
0	1	2	2	0	2	1	0	1	0
2	0	1	2	2	1	2	1	2	2
0	0	0	1	2	0	1	0	1	1
1	2	0	0	1	2	2	0	1	1
4-й эксперт					8-й эксперт				
1	2	0	0	0	1	0	0	2	1
0	1	0	2	2	2	1	0	0	0
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
2	0	0	1	0	0	2	0	1	0
2	0	0	2	1	1	2	0	2	1

Индивидуальные оценки всех экспертов в виде весовых коэффициентов содержатся в табл. 3.23.

Таблица 3.23

Индивидуальные экспертные оценки эффективности управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК»

Претендент	Эксперт							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	0,1973	0,2708	0,2243	0,1315	0,0021	0,0037	0,1761	0,1489
В	0,1813	0,2214	0,2119	0,1865	0,0217	0,0312	0,1414	0,1144
Г	0,3329	0,3023	0,2821	0,4159	0,8225	0,7856	0,3452	0,4336
Е	0,1135	0,0497	0,1013	0,0984	0,0001	0,0002	0,1112	0,0893
Ж	0,1751	0,1558	0,1804	0,1678	0,1536	0,1793	0,2260	0,2138

С целью проверки согласованности мнений экспертов полученные оценки были переведены в ранговую шкалу. Промежуточные результаты расчетов коэффициента конкордации представлены в табл. 3.24.

Таблица 3.24

Промежуточные расчеты коэффициента конкордации

Претендент	Эксперт								Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонений
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й			
А	2	2	2	4	4	4	3	3	24	0	0
В	3	3	3	2	3	3	4	4	25	1	1
Г	1	1	1	1	1	1	1	1	8	-16	256
Е	5	5	5	5	5	5	5	5	40	16	256
Ж	4	4	4	3	2	2	2	2	23	-1	1

Средний ранг = $(5 + 1)8/2 = 24$ Сумма квадратов отклонений = 514

Используя итог последнего столбца табл. 3.24, получаем окончательное значение коэффициента конкордации

$$W = \frac{12 \times 514}{8^2(5^3 - 5)} = 0,80. \quad (3.9)$$

Как известно, чем ближе значение данного коэффициента к единице, тем теснее связь между ранжировками и надежнее групповая оценка. Рассчитанная величина позволяет сделать вывод о достаточно высокой степени согласованности индивидуальных мнений экспертов и, следовательно, можно приступить к формированию групповой оценки (табл. 3.25).

**Групповая оценка индивидуальной эффективности
управленческого персонала ДУ ОАО «НЛМК»**

Претендент	Групповая оценка пригодности
А	0,1443
В	0,1387
Г	0,4650
Е	0,0705
Ж	0,1815

Таким образом, по результатам расчетов наиболее эффективным менеджером является сотрудник Г (3-й претендент).

Благодаря оценке эффективности управленческого персонала с помощью предложенной модели можно обоснованно производить ротацию кадров, разрабатывать программы отбора и найма, обучения и развития, продвижения управленческого персонала и пр. Основанием принятия решения о внедрении модели должны быть расчеты экономической эффективности. Дополнительный эффект от внедрения должен быть получен за счет повышения качества отбора и текущей оценки знаний, умений, навыков управленческого персонала. В основе расчета экономических показателей — экономического эффекта, срока окупаемости внедрения проекта — снижение трудоемкости отбора и оценки персонала, формирования кадрового резерва за счет автоматизации. Экономический эффект ДЭ — от внедрения модели оценки эффективности управленческого персонала в организации рассчитывается по формуле

$$ДЭ = S_{до} - S_{после} - S_{тек} \quad (3.10)$$

- где
- $S_{до}$ — суммарная величина потерь, возникающих при использовании линейных руководителей при отборе кандидатов на вакантную должность до внедрения модели оценки;
 - $S_{после}$ — суммарная величина потерь, возникающих при использовании линейных руководителей при отборе кандидатов на вакантную должность после внедрения модели оценки;
 - $S_{тек}$ — текущие затраты службы управления персоналом на поддержку и использование до внедрения модели.

В процессе исследований и разработок, выполненных в монографическом исследовании, сделаны обобщения, сформулированы научные выводы, разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование теоретических и организационно-методических положений анализа использования управленческого персонала корпоративной организацией.

Результаты монографического исследования позволяют сделать следующие выводы.

В современной экономической литературе для характеристики управленческого персонала используются различные нетождественные термины, такие как «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». По нашему мнению, к отличительным признакам управленческого персонала относятся: квалификация, наличие людей в подчинении, опыт работы в управленческой деятельности, необходимость принятия управленческих решений. В монографическом исследовании нами выделены критерии оценки (социально-психологические, психические, профессиональные, целевые и правовые), которым должен отвечать управленческий персонал. Перечисленные критерии отбора формируют портфель требований к управленческому работнику (профессиональные компетенции), которые с течением времени могут меняться, в зависимости от организационной структуры компании и возможностей ее роста, что позволило предложить следующее определение управленческого персонала — это сотрудники организации, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем, оформленные трудовым договором, обладающие профессиональной компетенцией, наличие которой обуславливает деятельность работника на конкретной должности и характеризуется способностью оказывать непосредственное влияние на персонал организации для достижения целей организации.

Для того чтобы определить объем возложенной на управленческий персонал ответственности, оценить производственную нагрузку, уровень компетенций, степень влияния сотрудника на результаты работы организации, необходимо проводить анализ эффективности деятельности управленческого персонала. Таким образом, управленческий

персонал как объект внутривоздействующего экономического анализа представляет собой часть сотрудников организации, которым в силу профессиональных компетенций необходимо принимать управленческие решения (в рамках определенного центра ответственности), соответствующие корпоративной цели — максимизации благосостояния собственников.

В рамках монографического исследования была сформирована система аналитических компетенций, включающая следующие этапы аналитической работы:

- оценка профессионального потенциала персонала (структурно-динамический анализ);
- анализ соответствия профессиональных компетенций персонала и индивидуальной результативности (анализ эффективности);
- разработка программы развития знаний, умений и навыков и профессионально важных качеств (поиск внутривоздействующих резервов);
- мониторинг изменений.

В результате проведенных исследований нами существенно уточнена классификация управленческого персонала по новым признакам. Некоторые аспекты ранее разработанных классификационных групп не полностью отражают функциональные особенности и экономические интересы управленческого персонала. По нашему мнению, структуру персонала по стажу следует рассматривать: по общему стажу работы, стажу работы в данной организации, и управленческому. Общий стаж следует группировать по следующим периодам: до 14 лет, 14–20, 21–25, 26–30, 31–40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до одного года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более. Управленческий стаж рекомендуем анализировать с выделением групп менее трех лет и свыше трех лет.

Структура управленческого персонала по уровню образования подразумевает минимальный уровень образования, как среднее общее. Однако чем выше уровень занимаемой должности, тем выше требования к квалификации сотрудника, что приводит к необходимости получения основного и дополнительного образования с непрерывным повышением квалификации.

В ходе анализа обеспеченности организации управленческим персоналом необходимо оценить фактический уровень образования каждого работника с занимаемой должностью и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

В этой связи целесообразно выделить группы управленческого персонала, имеющие уровень квалификации соответствующий или несоответствующий занимаемой должности. Кроме того, необходимо выяснить, как сотрудник справляется с функциональными обязанностями, оценить эффективность использования персонала организации. Существенное внимание при выделении данного классификационного признака стоит уделить принципу пригодности управленческого сотрудника. Пригодность устанавливает соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными управленческим сотрудником, что обусловлено профессиональными, физическими и социально-психологическими критериями работника.

По мнению современных специалистов, в последнее время широко обсуждаются модели профессиональных компетенций. Развитие профессиональных компетенций и компетентности менеджера предполагают освоение и применение комплекса современных знаний и практических навыков, овладение эффективными методами профессионального поведения и технологиями.

По нашему мнению, набор профессиональных компетенций управленческого персонала следует разделять на реальный и потенциальный. Под реальным уровнем следует понимать набор характеристик, сочетание знаний, навыков, установок, ориентации сотрудника, которыми он обладает на текущий момент, согласно самооценке или по мнению ведущих специалистов его квалификации. Проведение работы по формированию навыков, необходимых для повышения уровня компетенции отдельного сотрудника до желаемого уровня хозяйствующего субъекта, позволяет ему достигать потенциального уровня профессиональных компетенций. Таким образом, он достигается в ходе проведения аттестаций, повышения квалификаций и получения профессионального дополнительного образования сотрудником в рамках необходимой квалификации и должностных обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре и должностной инструкции.

По нашему мнению, целесообразно выделить уровни профессиональных компетенций сотрудника в рамках отдельной квалификации. Необходимый (достаточный) уровень обеспечивает желаемую модель профессионального поведения сотрудника хозяйствующего субъекта. Желаемый уровень достигается при мастерском владении профессией. Достижение потенциально возможного уровня профессионального мастерства способствует карьерному росту в рамках профессии.

На наш взгляд, цель анализа эффективности деятельности управленческого персонала состоит в обосновании рациональных управлен-

ческих решений по формированию и использованию кадрового (интеллектуального) потенциала хозяйствующего субъекта в соответствии со стратегией и тактикой развития компании в условиях риска и конкурентной среды и максимизации экономических выгод заинтересованных сторон. Каждый сотрудник организации проходит индивидуальный трудовой путь через достижение целей и результатов в форме личного самовыражения.

В этой связи наряду со сложившейся концепцией жизненного цикла организации необходимо выделить концепцию жизненного цикла управленческого персонала, что позволит охарактеризовать структурно-динамическую модель перемещения сотрудника в организации. В монографическом исследовании на основании выделенных нами классификационных признаков (наименование и содержание этапа, наличие профессионального образования, ожидаемый результат) сформулированы основные этапы жизненного цикла сотрудника хозяйствующего субъекта. Проведение аналитической работы на этапах жизненного цикла управленческого персонала позволит снизить степень субъективизма в процессе реализации профессиональных компетенций, интенсивности должностного перемещения персонала, обеспечивать высокую степень защиты от некомпетентности. Практическое применение модели жизненного цикла организации поможет определить степень востребованности и особенности содержания анализа использования управленческого персонала на различных этапах развития хозяйствующего субъекта. Четкая постановка стратегических целей и использование модели жизненного цикла организации позволит установить степень востребованности управленческими сотрудниками с различным портфелем профессиональных компетенций. Отслеживание тенденций развития рынка труда будет способствовать своевременному проведению корректировки положений прогноза. Важным условием интенсивности развития профессиональных компетенций на любом этапе жизненного цикла является подготовка и публикация информации о рейтинге управленческих сотрудников. Данная проблема может быть решена с разработкой организационно-методических положений анализа использования управленческого персонала. Открытая информация о фактах некомпетентного поведения управленческих сотрудников, которая привела к ухудшению финансового состояния организации, должна быть обязательным требованием организации публичного кадрового процесса.

В процессе исследования нами были изучены существующие подходы отечественных и зарубежных авторов к анализу использования управленческого персонала. На практике не получила должного рас-

пространения методика анализа управленческого персонала. В этой связи существующие исследования не носят комплексного характера, поскольку не отражают специфику функционирования управленческого персонала хозяйствующего субъекта. Кроме того, отдельные организационно-структурные элементы концепции комплексного экономического анализа проф. М.И. Баканова и проф. А.Д. Шеремета требуют адаптации к современным условиям хозяйствования. Недооценка этого направления комплексного экономического анализа связана с трудоемкостью определения результатов труда управленческого персонала, способностью оказывать непосредственное влияние на хозяйственную деятельность, непониманием важности стратегии мотивации и стимулирования персонала, минимизацией противоречий в интересах собственников, нацеленных на максимизацию своего благосостояния, и менеджеров организации.

Экономический анализ управленческого персонала как составная часть процесса управления персоналом организации достигает наибольшей эффективности, если сбор и систематизация сведений об управленческих сотрудниках ведется на профессиональной основе и содержит достаточный объем информации для проведения компетентностного анализа. Учитывая сложность и важность использования управленческого персонала в рамках функционирования хозяйствующего субъекта, нами определена последовательность аналитических процедур на этапах формирования портфеля компетенций. Предлагаемая нами последовательность соответствует направлениям экономического анализа компетенций. Таким образом, формирование и корректировка портфеля компетенций управленческого персонала происходят на каждом из выделенных направлений анализа (мониторинговый, диагностический, прогнозный) в текущих условиях работы в конкретной компании на конкретной должности (недостаточность информации, особенности стиля руководства, умение работать в кризисной ситуации).

Целью компетентностного анализа является количественное определение влияния всех составляющих портфеля компетенций на эффективность вклада конкретного профессионала в конкретную компанию.

Отметим еще одну особенность выделенного нами направления экономического анализа — высокую степень информационно-аналитического обеспечения процессов управления персоналом организации. Информационные потоки в области управленческого персонала формализованы, документально оформлены, административно регулируются в соответствии с должностными инструкциями, положения-

ми, а также носят ситуационно-разъяснительный характер, т.е. обеспечивают проведение аттестаций, конкурсов, повышения квалификации, сокращения штатов. В сфере информационно-аналитической деятельности в рамках документирования кадровых процессов внедряются новые технологии, позволяющие повысить оперативность и результативность компетентностного анализа. Кадровая информация является документированной, адресной, систематизированной, конфиденциальной, ранжированной, этичной, непрерывной, что повышает ее востребованность в рамках проведения экономического анализа.

Углубленный анализ управленческого персонала имеет преимущественно внутривоздействующую область применения, являясь одним из направлений комплексного экономического анализа. Это вызвано как особенностями экономических интересов различных пользователей аналитической информации, так и существенной ограниченностью внутренней финансовой документации для третьих лиц. Поскольку исследуемая организация (ОАО «НЛМК») — типичный представитель металлургической отрасли, соответственно ее организационная структура может быть принята в качестве типовой модели для формирования организационного обеспечения экономического анализа управленческого персонала. Особенностью проведения экономического анализа управленческого персонала является его направленность как для внутренних, так и для внешних пользователей экономической информации. В этой связи комплексный анализ управленческого персонала необходимо исследовать как в рамках внутривоздействующего, так и внешнего (корпоративного, финансового) анализа.

Чтобы иметь возможность систематически проверять и оценивать деятельность работника, занимающего ту или иную должность, целесообразно определить критерии оценки выполнения работниками своих служебных обязанностей. Критерии оценки устанавливаются по отношению к результатам деятельности, которая включается в круг обязанностей работника. В основе критерия оценки может лежать как количественный (своевременное выполнение конкретного объема работ на заданном техническом уровне, переработка определенного количества информации в установленные сроки и т.д.), так и качественный показатель результата деятельности (отсутствие претензий и возвратов по оформлению и содержанию, своевременное представление и качественная подготовка запрашиваемой документации и т.д.). Кроме того, следует учитывать периодичность аттестации сотрудников и установить их координаторов.

Итоговым документом, который готовят специалисты отдела развития методологического обеспечения учетных систем ди-

рекции по учету, является *аналитический отчет*. На наш взгляд, в нем должны быть отражены следующие рекомендации:

- по формированию профиля компетенций для каждой должности, по распределению обязанностей и полномочий управленческого персонала в соответствии с занимаемыми должностями и компетенциями конкретных сотрудников;
- оптимизации численности сотрудников подразделений;
- порядку формирования кадрового резерва;
- критериям оплаты труда, в соответствии с компетенцией сотрудника, а также по использованию рациональных форм и методов материального и морального вознаграждения;
- результатам внутренней оценки эффективности управленческого персонала.

Подготовленный и утвержденный главным бухгалтером аналитический отчет направляется в ДПОВ, где информация обрабатывается и обобщается в сводный отчет по подразделениям ОАО «НЛМК» и предоставляется на утверждение генеральному директору общества.

По нашему мнению, документационное обеспечение управления персоналом организации предполагает выполнение следующих функций в рамках организации документооборота по кадровым операциям: документирование кадровых процессов; обработка поступающей и передаваемой документации по направлениям документооборота ОАО «НЛМК»; передача документации по кадровым вопросам в дирекцию по персоналу и общим вопросам; регистрация, учет и хранение документов по личному составу; формирование дел управленческих сотрудников в соответствии с их номенклатурой, утвержденной в ОАО «НЛМК»; контроль исполнения документов по личному составу; передача документов по направлениям управления общества.

Отметим, что ОАО «НЛМК» имеет большой объем документооборота, что приводит к необходимости осуществления смешанного документирования операций с управленческим персоналом. Анализ эффективности управленческого персонала, являясь составной частью комплексного анализа управленческого персонала, основывается на исследовании ряда качественных и количественных характеристик хозяйствующего субъекта, связанных с использованием управленческого персонала. Формирование достоверных и объективных выводов зависит от качества исходной и промежуточной информации, специально подготовленной для целей экономического анализа управленческого персонала.

В сводных и накопительных документах информация систематизируется и трансформируется в реальный портфель профессиональ-

ных компетенций отдельного управленческого места конкретного хозяйствующего субъекта. Это позволяет аналитику проследить логическую взаимосвязь между источниками информации, сконцентрироваться на тех участках работы, которые соответствуют задачам компетентностного анализа, с наибольшей точностью выявить совокупность факторов, влияющих на уровень компетенций управленческого сотрудника. Нами была предпринята попытка расширить возможности использования кадровой документации, отражающие профессиональный уровень развития управленческого сотрудника во внутренней отчетности, что усилит аналитичность используемых форм отчетности, содержащих сведения об управленческом персонале.

По мнению специалистов дирекции по персоналу и общим вопросам ОАО «НЛМК», квалифицированный персонал является ключевым фактором эффективной деятельности компании, что зафиксировано в положениях кадровой политики общества. На наш взгляд, необходимо представлять открытую кадровую политику, которая позволит повысить прозрачность для потенциальных сотрудников на любом уровне управления, в том числе высшего управленческого звена. Организация готова принять на работу специалиста, обладающего необходимым портфелем компетенций, без учета опыта работы в подобных компаниях (хотя и желательно). Данная кадровая политика целесообразна для привлечения прогрессивных сотрудников, заинтересованных в повышении квалификации, стремящихся повышать уровень аналитических компетенций. Размещенная на сайтах информация носит обобщенный характер, что не позволяет получить ответы на ряд выделенных элементов кадровой политики. По нашему мнению, раскрытие информации по выделенным нами элементам кадровой политики (доля управленческих сотрудников до 40 лет, доля управленческого персонала, имеющего ученую степень, звание, средний стаж работы в компании, половая структура управленческого персонала компании, наличие профессиональных программ переподготовки кадров, доля средств, направляемых компанией на обучение и повышение квалификации управленческих сотрудников, в общей сумме расходов программ переподготовки кадров компании) позволит проанализировать качество управленческого персонала, оценить уровень существенности мастерства управленческих сотрудников корпоративной организации.

Анализ использования управленческого персонала организации рекомендуется проводить по следующим направлениям: оценка обеспеченности коммерческой организации управленческим персоналом в целом и его структурных подразделений, в том числе по специальностям и квалификации; анализ возрастного состава, стажа работы и об-

разовательного уровня управленческого персонала отчетного периода по сравнению с предшествующими периодами; анализ престижности и качества полученного образования; контроль срочности и равномерности повышения квалификации персоналом компании, анализ обоснованности расходов организации на программы обучения и повышения квалификации управленческих сотрудников. Для проведения анализа использования управленческого персонала рекомендуется использовать сравнительный, структурный, коэффициентный и факторный анализ.

Анализ количественного и качественного состава управленческого персонала ДУ ОАО «НМЛК», определяемый стратегией развития общества, был бы неполным без проведения анализа образовательного уровня. Для этого рекомендуем использовать метод среднего балла. Используя данный обобщающий показатель, можно дать оценку выполнения планового задания, динамики изменения качественного уровня образовательных процессов.

Наибольшее внимание, по нашему мнению, необходимо уделить расчету показателя «равномерность повышения квалификации управленческих сотрудников» как отношения численности управленческих сотрудников, которая зачтена в выполнение условий равномерности повышения квалификации управленческих сотрудников, к численности управленческих сотрудников согласно условиям равномерного погашения. Мы предложили направления проведения анализа состава и качества управленческого персонала, выделили новые показатели оценки движения управленческого персонала, равномерности прохождения повышения квалификации управленческого персонала, дали экономическое обоснование предложенным показателям. По нашему мнению, детальный анализ качественного состава управленческого персонала позволяет выявить портфель компетенций, которыми располагают сотрудники подразделения, разработать кадровую стратегию и обосновать основные направления кадровой политики, облегчить проведение найма персонала, откорректировать управленческие решения ротации, продвижения и развития персонала.

Существенное внимание в рамках экономического анализа следует уделять оценке пригодности возможного будущего работника работодателем на этапе отбора управленческого персонала, а затем и на этапах подтверждения его профессиональных компетенций (аттестации). По нашему мнению, профессиональная пригодность возникает при достаточном соответствии между требованиями, предъявляемыми работодателем к выполняемой работе, и требованиями, продемонстрированными самим претендентом на замещение вакантной долж-

ности. Нами представлена попытка систематизировать востребованность используемых методов отбора управленческого персонала ОАО «НМЛК» на примере ДУ. Отметим, что специалисты кадровой службы ОАО «НМЛК» прибегают к тестированию. Объективность использования метода тестирования гораздо выше методов анализа и оценки заявительных документов. По нашему мнению, для повышения объективности результатов экономического анализа необходимо использовать не только разработанные профессиональные требования, отражаемые в листах компетенций по каждой должности, но и использовать показатели оценки функционирования специалистов кадровой службы. Считаем целесообразным осуществлять расчет следующих показателей: коэффициент оценки предварительного отбора, коэффициент фактического закрытия вакансий, общий коэффициент кадрового обеспечения. Использование показателей в учетно-аналитической практике позволит, по нашему мнению, оценить результаты деятельности работников кадровой службы.

По данным кадровой службы ОАО «НМЛК» и с использованием пакета STATISTICA 6.0 была построена логит-модель. В результате выполнения необходимых действий в данном статистическом пакете получены расчетные характеристики модели, сделаны выводы о том, что выведенные оценки коэффициентов являются статистически значимыми. Полученное значение индекса свидетельствует об адекватности построенной логит-модели, следовательно, ее можно использовать в аналитических целях. Отметим, что необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов, позволяющих разграничивать позиции, сформированные для возможного сравнения должностей разных хозяйствующих субъектов. Классификация оцениваемого управленческого персонала на категории по опыту работы, учет влияния внешних и внутренних факторов, построение базовых оценочных критериев в рамках реализации кадровой стратегии хозяйствующего субъекта позволят свести к минимуму риск принятия неверного управленческого решения на этапах отбора и аттестации управленческого персонала.

Внедрение в практику разработанных в монографическом исследовании положений будет во многом способствовать повышению эффективности использования управленческого персонала организации, обеспечивать решение ряда конкретных задач, связанных с интенсификацией и повышением эффективности аналитической деятельности хозяйствующего субъекта, усилением обоснованности и объективности принимаемых решений по формированию кадрового потенциала хозяйствующего субъекта.

Нормативная

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
5. Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
6. Федеральный закон от 21 декабря 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете».
7. Федеральный закон от 5 ноября 1997 г. № 143-ФЗ «Об актах гражданского состояния».
8. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
9. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».
10. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Минфина России от 29 июля 1998 г. № 34н).
11. Положение по бухгалтерскому учету 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» (утв. приказом Минфина России от 6 июля 1999 г. № 43н).
12. Положение по бухгалтерскому учету 1/2008 «Учетная политика организации» (утв. приказом Минфина России от 6 октября 2008 г. № 106н).
13. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению (утв. приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. № 94н).
14. Приказ Минфина России от 22 июля 2003 г. № 67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
15. Приказ Минфина России от 8 декабря 2003 г. № 113н «О формах бухгалтерской отчетности страховых организаций и отчетности, представляемой в порядке надзора» (вместе с Указаниями о порядке составления и представления бухгалтерской отчетности страховых организаций, Инструкцией об объеме форм отчетности страховых организаций, представляемой в порядке надзора, порядке ее составления и представления).
16. Письмо Минфина России от 3 июня 2005 г. № 07-05-06/159 «О документах, форма которых не предусмотрена в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации».
17. Письмо Минфина России от 19 мая 2006 г. № 02-14-13/1297 «Ведение бухгалтерского учета на электронных носителях».

18. Указания по заполнению форм федерального государственного статистического наблюдения № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-2 «Сведения об инвестициях», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации», № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», № П-5 (м) «Основные сведения о деятельности организации» (утв. приказом Росстата от 12 декабря 2008 г. № 278; ред. от 20 апреля 2009 г.).
19. Постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».
20. Постановление Росстата от 1 августа 2005 г. № 52 «Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за численностью, оплатой и условиями труда работников за 2006 год» (с изменениями, внесенными постановлением Росстата от 28 июня 2006 г. № 28).
21. Постановление Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94».

Основная

22. *Адамс Р.* Основы аудита : пер. с англ. ; под ред. Я.В. Соколова. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1995.
23. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. М. : Омега-Л, 2007.
24. Анализ финансовой отчетности : учебник / под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. М. : Вузовский учебник, 2007.
25. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / Л.А. Богдановская, Г.Г. Виногоров, О.Ф. Мигун и др. ; под общ. ред. В.И. Стражева. Мн. : Высш. шк., 1996.
26. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / И.А. Белобжецкий, В.А. Белобородова, М.Ф. Дьячков и др. ; под ред. В.А. Белобородовой. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 1985.
27. *Андреев С.В.* Кадровое обеспечение : практ. пособие. 2-е изд., перераб., доп. М. : Альфа-Пресс, 2004.
28. *Андронов В.В.* Корпоративное предпринимательство : менеджмент, финансы и государственное регулирование. М. : Экономика, 2002.
29. *Андронов В.В.* Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях : под науч. ред. В.С. Балабанова. М. : Экономика, 2003.
30. *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа : учебник. 5-е изд., доп. и перераб. М. : Финансы и статистика, 2005.
31. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? М. : Финансы и статистика, 1995.
32. *Батаршев А.В.* Типология характера и личности: практическое руководство. 2-е изд., исправл. М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2005.
33. *Белобжецкий И.А.* Финансово-хозяйственный контроль в управлении экономикой. М. : Финансы, 1979.
34. *Белобжецкий И.А.* Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм. М. : Финансы и статистика, 1989.

35. *Белобородова В.А.* Бухгалтерский учет с основами экономического анализа : учебник. М. : Финансы и статистика, 1982.
36. *Бенке Р., Холт Р.* Полный цикл финансового учета / пер. с англ.; науч. ред. В.Ф. Паллий; под ред. Ф.И. Ерешко. М. : АО «Виктори», 1993.
37. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М. : Фонд «Правовая культура», 2006.
38. *Бороненкова С.А.* Финансовый анализ предприятий / С.А. Бороненкова, Л.И. Маслова, С.И. Крылов. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 1997.
39. *Ботавина Р.Н.* Этика деловых отношений : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2005.
40. *Бригхем Ю., Гатенски Л.* Финансовый менеджмент : полный курс : в 2 т. / пер. с англ. ; под ред. В.В. Ковалева. Т. 1. СПб. : Экономическая школа, 1997.
41. *Бригхем Ю., Гатенски Л.* Финансовый менеджмент : полный курс : в 2 т. / пер. с англ. ; под ред. В.В. Ковалева. Т. 2. СПб. : Экономическая школа, 1997.
42. *Бригхем Ю.* Энциклопедия финансового менеджмента / сокр. пер. с англ. ; ред. кол. : А.М. Емельянов, В.В. Воронов, В.И. Кушлин и др. 5-е изд. М. : РАГС ; Экономика, 1998.
43. *Букреева Е.* Правовая природа и функции локальных источников трудового права в условиях рыночной экономики // Законодательство и экономика. 2007. № 1. С. 14–17.
44. *Бурцев В.В.* Классификация внутреннего аудита // Бухгалтерский учет. 1998. № 7. С. 64–65.
45. *Бурцев В.В.* Принципы внутреннего аудита // Бухгалтерский учет. 1998. № 2. С. 80–81.
46. *Бурцев В.В.* Экономический анализ в системах бизнес-планирования и маркетинга // Экономический анализ: теория и практика. 2003. № 11. С. 10–16.
47. *Бычкова С.М.* Развитие целей и приемов аудита // Бухгалтерский учет. 1996. № 10. С. 83–85.
48. *Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р.* Микро- и макроэкономика : энцикл. словарь / под общ. ред. Г.С. Вечканова. СПб. : Лань, 2004.
49. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1995.
50. *Вишневицкий В.Ю.* Независимость аудитора // Бухгалтерский учет. 1996. № 7. С. 77–79.
51. Внутрихозяйственный расчет, учет и экономический анализ / под ред. А.Д. Шеремета, С.И. Поляковой. М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1983.
52. Внутрихозяйственный экономический анализ на микроЭВМ / А.Н. Кузьминский, Г.М. Мельничук, В.Б. Кириленко и др. М. : Финансы и статистика, 1991.
53. *Волков Н.Г.* Учетная политика организации // Бухгалтерский учет. 1999. № 3. С. 14–23.
54. *Ворст Й., Ревентлоу П.* Экономика фирмы : учебник / пер. с датского А.Н. Чеканского, О.В. Рождественского. М. : Высш. шк., 1994.
55. *Генкин Б.М.* О сущности и оптимальной структуре дохода работника предприятия // Известия Академии труда и занятости. 2001. № 3–4. С. 145–147.

56. *Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Д.А.* Финансово-инвестиционный анализ и аудит коммерческих организаций. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1997.
57. *Гончаров С.Ф.* Оценочные показатели социальной ответственности предприятий // Аудитор. 2007. № 4. С. 54–58.
58. *Гусева Л.И.* Контроллинг : учеб. пособие. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2007.
59. *Давнис В.В.* Адаптивное прогнозирование: модели и методы. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1997.
60. *Данилевский Ю.А., Мезенцева Т.М.* Финансовый контроль в отраслях народного хозяйства при различных формах собственности. М. : Финансы и статистика, 1992.
61. *Денисова А.В.* Каждому по способностям или каждому по труду? // Управление персоналом. 2006. № 16. С. 10–18.
62. *Денисова А.В., Дудяшова В.П., Нестерова Н.А.* Компании и люди, в них работающие, сами должны создавать свое будущее // Управление персоналом. 2006. № 20. С. 13–22.
63. *Дуракова И.Б.* Отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1998.
64. *Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А.* Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ : учеб. пособие М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
65. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия М. : ИНФРА-М, 1996.
66. *Замирович Е.Н.* Налоговое планирование: организация работ // Налоговое планирование. 2004. № 1. С. 7–14.
67. *Зудилин А.П.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия развитых капиталистических стран. 2-е изд., перераб. Екатеринбург : Каменный пояс, 1992.
68. *Исайчева Е.И.* Энциклопедия трудовых отношений. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-Пресс, 2007.
69. *Исаулова С.С., Исаулов П.Н.* Планирование профессионального развития: экономическая оценка персональной маркетинговой перспективы на рынке труда // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 9. С. 23–30.
70. *Касьянова Г.Ю., Котко Е.А., Топольская Е.Б.* Документооборот в бухгалтерском и налоговом учете. 3-е изд., испр. и доп. М. : Статус-кво 97, 2007.
71. *Караев А.В.* Управление человеческими ресурсами страховой компании // Организация продаж страховых продуктов. 2006. № 5. С. 7–18.
72. *Кейнс Д.* Общая теория занятости, процента и денег. М. : Прогресс, 1978.
73. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом : учебник. М. : ИНФРА-М, 2005.
74. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2007.
75. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2002.
76. *Киселев М.* Основы финансового анализа // Аудит и налогообложение. 2001. № 8. С. 11–17.
77. *Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2001.

78. *Ковалев В.В., Патров В.В.* Как читать баланс. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 1998.
79. *Ковалев В.В.* Методы ситуационного анализа // Бухгалтерский учет. 1996. № 3. С. 57–60.
80. *Ковалев В.В., Ковалев Вит. В.* Финансовая отчетность и ее анализ (основы балансирования) : учеб. пособие М. : Велби ; Проспект, 2005.
81. *Ковалев В.В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 1998.
82. *Кокин Ю.* Основы политики доходов и заработной платы на перспективу // Человек и труд. 2000. № 12. С. 58–60.
83. *Кокин Ю.* Основы политики доходов и заработной платы на перспективу // Человек и труд. 2001. № 1. С. 82–84.
84. Комментарии официальных органов к Трудовому кодексу РФ / сост. А.В. Верховцев. 4-е изд., доп. М. : ИНФРА-М, 2007.
85. Комментарий к Налоговому кодексу РФ (части первой и второй) / под ред. Р.Ф. Захаровой, С.В. Земляченко. М. : ПБОЮЛ Грачев С.М., 2007.
86. *Кондраков Н.П.* Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит. М. : Перспектива, 2004.
87. *Коробейникова Л.С., Курдюшина О.М.* Документационное обеспечение делового общения : учеб. пособие / под ред. проф. Д.А. Ендовицкого. М. : Магистр, 2007.
88. *Кузьминский А.Н., Сопко В.В.* Организация бухгалтерского учета и экономического анализа в промышленности. М. : Финансы и статистика, 1984.
89. *Кутузова Е.* Психологическая совместимость сотрудников бухгалтерии // Бухгалтерский учет. 2002. № 1. С. 76–77.
90. *Лебедев В.М., Воронцова Е.Р., Мельникова В.Г.* Современное трудовое право : книга первая / под ред. В.М. Лебедева. М. : Статус, 2007.
91. *Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г.* Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / под ред. проф. Н.П. Любушина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
92. *Майталь Ш.* Экономика менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / пер. с англ. М. : Дело, 1996.
93. *Максимов А.Н.* Стиль управления в системе ОВД : теория и практика // Юридический мир. 2007. № 1. С. 24–25.
94. *Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П.* Финансовый анализ. М. : ПРИОР, 1997.
95. *Маркин П.Ю.* Анализ внутрипроизводственных резервов. М. : Финансы и статистика, 1991.
96. *Маркин Ю.П.* Теория экономического анализа : учеб. пособие М. : КНО-РУС, 2006.
97. Международные стандарты финансовой отчетности 1998 : издание на русском языке. М. : Аскери-АССА, 1998.
98. Международный бухгалтерский учет. ГААР и IAS : справочник бухгалтера от А до Я / сост. Матвеева В.М. М. : Дело и сервис, 2006.
99. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1997.
100. *Мизиковский Е.А., Виноградов О.В.* Оценка аудиторами качества внутреннего контроля // Бухгалтерский учет. 1996. № 2. С. 54–57.
101. *Мочалов А.В.* Взаимосвязь показателей экономической эффективности факторов производства (оценка влияния производительности труда на

- рентабельность капитала) // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 9. С. 19–26.
102. Мстиславский В.А. Ревизии – на уровень современных задач // Финансы. 1997. № 4. С. 63–64.
 103. Мстиславский В.А., Волков В.С. Финансовый контроль: проблемы и перспективы // Бухгалтерский учет. 1996. № 7. С. 30–31.
 104. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий и кадровый аудит под ред. проф. Ю.Г. Одегова. М. : Экзамен, 2001.
 105. Новейший философский словарь / сост. А.А. Грицанов. М. : Изд-во В.М. Скакун, 2006.
 106. Новиченко П.П. Контроль и ревизия хозяйственной деятельности промышленных предприятий (объединений) : учеб. пособие / П.П. Новиченко [и др.]. М. : Финансы и статистика, 1987.
 107. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2004.
 108. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности управления персоналом : теория и практика. М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2001.
 109. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2002.
 110. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) : учеб. пособие. М. : Изд-во Рос. экон. акад., 1993.
 111. Организация контроля на предприятиях промышленности: методические рекомендации / сост. М.А.Чистов. Мн. : Полымя, 1986.
 112. Оценка бизнеса / под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. М. : Финансы и статистика, 1998.
 113. Панина И.В. Риски существенного искажения финансовой отчетности хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 11. С. 31–38.
 114. Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2007.
 115. Поправко В.В., Оськин И.Н. Внутренний и внешний аудит : руководство по контролю финансово-хозяйственной деятельности предприятий со стороны функциональных служб, ревизионных (контрольных) комиссий и внешних контрольных органов. Воронеж : Изд-во Воронеж. пед. ун-та, 1994.
 116. Радуцкий А.Г. Применение международных стандартов финансовой отчетности // Бухгалтерский учет. 2001. № 15. С. 76–78.
 117. Рамтерсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности / пер. с англ. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
 118. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / пер. с франц. ; под ред. Л.П. Белых. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997.
 119. Росс Г.В., Янкин Д.В. Методика определения компетентности персонала компании при выполнении бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. 2006. № 10. С. 23–32.
 120. Российский статистический ежегодник : стат. сб. / Госкомстат России. М., 2007.
 121. Россия в цифрах : крат. стат. сб. / Госкомстат России. М., 2007.
 122. Россия и страны мира : стат. сб. / Госкомстат России. М., 2007.

123. *Руднев В.В.* Как платить зарплату сотрудникам в зависимости от экономических показателей // Вестник Воронежского ТИПБ. 2007. № 1. С. 43.
124. *Русак Н.А., Русак В.А.* Финансовый анализ субъекта хозяйствования. Мн. : Выш. шк., 1997.
125. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Мн. : Экоперспектива, 2003.
126. *Савицкий А.М.* Контроль и ревизия с применением средств вычислительной техники. М. : Финансы и статистика, 2005.
127. *Самойлова А.Н.* Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 3. С. 38–45.
128. *Самочкин В.Н.* Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. М. : Дело, 1998.
129. *Сапожникова Н.Г.* Принципы бухгалтерского учета : учеб. пособие. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001.
130. *Саркисянц А.Г.* Корпоративное управление: мировой опыт и Россия // Аудитор. 2007. № 5. С. 53–61.
131. Словарь русского языка : в 4 т. / АН СССР ; Ин-т рус. яз.; под ред. А.П. Евгеньевой. Т. 2. 2-е изд., испр. и доп. М. : Русский язык, 2002.
132. Статистический словарь / гл. ред. Ю.А. Юрков ; редкол. : И.К. Беляевский, В.А. Варенов, В.И. Галицкий. М. : Финстатинформ, 2006.
133. *Стуков С.А.* Система производственного учета и контроля. М. : Финансы и статистика, 1988.
134. *Суйц В.П.* Внутрипроизводственный контроль. М. : Финансы и статистика, 1987.
135. *Сухарева Л.А.* Внутренний аудит хозяйственных систем // Бухгалтерский учет. 1994. № 3. С. 20–28.
136. *Сысова Е.Ф.* Финансовые ресурсы и капитал организации : сущность, управление, эффективность использования: монография. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2007.
137. *Терехова В.А.* Международные и национальные стандарты бухгалтерского учета и отчетности: практ. пособие. М. : Перспектива, Экономика и жизнь, 2000.
138. Толковый словарь финансово-бухгалтерских терминов и понятий / сост. Е.Д. Чакис. Донецк : Сталкер, 2006.
139. Трудовое право России : учеб. пособие для вузов / С.В. Колобова [и др.]. М. : Юстицинформ, 2006.
140. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2003.
141. Управленческий аудит: персонал / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. М. : Экзамен, 2002.
142. *Федченко А.А.* Доходы работников: сущность и регулирование. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001.
143. *Федченко А.А., Одегов Ю.Г.* Оплата труда и доходы работников: учеб. пособие. М. : Дашков и Ко, 2004.
144. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / под ред. Е.С. Стояновой. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Перспектива, 1998.
145. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысова, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. 3-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2006.

146. *Хорнген Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М. : Финансы и статистика, 1995.
147. *Чиненов М.В., Рябова М.В.* Организация и стимулирование труда работников в банковской системе // Современный бухгалтер. 2006. № 7. С. 18–22.
148. *Чиненов М.В., Рябова М.В.* Организация и стимулирование труда работников в банковской системе // Современный бухгалтер. 2006. № 8. С. 20–27.
149. *Шадрина Г.В.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М. : Благовест-В, 2004.
150. *Шеламова Г.М.* Деловая культура и психология общения : учебник. 3-е изд., стер. М. : Академия ; ПрофОбрИздат, 2006.
151. *Шеремет А.Д., Негашев Е.В.* Методика финансового анализа. М. : ИНФРА-М, 1999.
152. *Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С.* Финансы предприятий М. : ИНФРА-М, 1998.
153. *Шеремет А.Д., Ионова А.Ф.* Финансы предприятий: менеджмент и анализ. М. : ИНФРА-М, 2004.
154. *Шишкеедова Н.Н.* Методика финансового анализа предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 3. С. 49–54.
155. *Щукин О.С.* Анализ качества менеджмента на основе самооценки // Экономический анализ: теория и практика. 2005. № 3. С. 54–80.
156. Экономика предприятия / под ред. В.П. Грузинова. М. : ЮНИТИ, 2001.
157. Экономическая теория : учеб. пособие / под ред. проф. Ю.И. Хаустова. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1998.
158. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений : учебник / под ред. С.Б. Барнгольц и Г.М. Тация. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 1986.
159. Экономический анализ: учебник для вузов / под ред. Л.Т. Гиляровой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
160. *Энтони Р., Рис Дж.* Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис ; пер. с англ., под ред. и с предислов. А.М. Петрачкова. М. : Финансы и статистика, 1993.
161. *Юцковская И.Д.* Документооборот как элемент учетной политики // Налоговый вестник. 1999. № 1. С. 15–18.
162. *Gibson Virginia M.* In the Outplacement Door // Personnel. October. 1991.
163. *Harrison R.* Human Resource Management. (issues and strategies). Pearson Education, 2000.
164. *Harvey D., Bowin R.* Human Resource Management. Earson Education, 2000.
165. *Heenan D.A.* The Downside of Downsizing // Across the Broad. May. 1990.
166. *Hofstede G.* The cultural differences: organizational practices and theories // Journal of international Business Studies. Fall, 1983.
167. *Hollinshead G. Leat. M. Leopold J., Harris L.* Strategic Human Resourcing. Pearson Education. 2000.
168. *Leopold J., Harris L.* Strategic Human Resourcing. Earson Education. 2000.
169. *Maitland L.* How to Recruit. Gower. 1993.
170. *Mathis L.* Robert Personnel. Human Resource Management. West Publishing Company, 1991.
171. *Nobile Robert J.* ESO. Outplacement Counselling: Minimising Legal Liability // Personnel. October. 1991.
172. *Thorpe R., Homan G.* Human Resource Management // Pearson Education. 2000.
173. *Torrington D., Hall L.* Human Resource Management // Pearson Education. 2000.