

ISBN 978-5-9624-1602-1

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет» Институт социальных наук



Н. В. Москвитина

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ



2018

УДК 331.108.2(075.8)
ББК 65.9(2)240я73
М82

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. В. Г. Былков
канд. экон. наук, доц. И. Г. Носырева

Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2018. – 1 электрон. опт. диск. (CD-ROM). – Заглавие с этикетки диска.

ISBN 978-5-9624-1602-1

Рассмотрены разные аспекты кадровой политики и кадрового аудита. Изложены теоретические и практические основы формирования и реализации кадровой политики, в том числе государственной, стратегии управления персоналом, кадрового аудита. Описана методология проведения кадрового аудита, в том числе в государственных органах. Рекомендуются студентам (дневного и заочного отделений) направления подготовки магистратуры 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», а также слушателям системы повышения квалификации и работникам бюджетной сферы.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Иркутский государственный университет»
664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1; тел. (3952) 24-34-53

Издательство ИГУ
664074, Иркутск, ул. Лермонтова, 124; тел. (3952) 52-18-53; e-mail: izdat@lawinstitut.ru

Подписано к использованию 24.04.2018. Тираж 30 экз. Объем 8,1 Мб.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Тип компьютера, процессор, частота: | 32-разрядный процессор, 1 ГГц или выше |
| Оперативная память (RAM): | 256 МБ |
| Необходимо на винчестере: | 320 МБ |
| Операционные системы: | ОС Microsoft® Windows® XP, 7, 8 или 8.1. ОС Mac OS X |
| Видеосистема: | Разрешение экрана 1024x768 |
| Акустическая система: | Не требуется |
| Дополнительное оборудование: | Не требуется |
| Дополнительные программные средства: | Adobe Reader 6 или выше |

ISBN 978-5-9624-1602-1

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет» Институт социальных наук



Н. В. Москвитина

КАДРОВАЯ
ПОЛИТИКА
И КАДРОВЫЙ
АУДИТ



2 0 1 8

ISBN 978-5-9624-1602-1

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет»
Институт социальных наук



Н. В. Москвитина

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ



2 0 1 8

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 3 |
| Тема 1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ | 7 |
| 1. Понятие кадровой политики, задачи, направления, содержание кадровой политики | 7 |
| 2. Виды кадровой политики | 12 |
| 3. Государственная кадровая политика | 14 |
| Тема 2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ | 18 |
| 1. Место стратегии управления персоналом в общей модели развития организации | 18 |
| 2. Классификация типов общей стратегии организации и стратегии управления персоналом | 20 |
| Тема 3. КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ..... | 23 |
| 1. Понятие, цель и задачи кадрового аудита | 23 |
| 2. Направления кадрового аудита..... | 25 |
| 3. Уровни проведения аудита | 26 |
| 4. Этапы проведения аудита персонала | 28 |
| 5. Методы анализа и инструментарий проведения..... | 29 |
| 6. Аудиторское заключение | 30 |
| Тема 4. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ | 32 |
| 1. Необходимость проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах | 32 |
| 2. Методология проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах | 35 |
| 3. Направления кадрового аудита в государственных органах..... | 38 |
| Тема 5. АУДИТ НАЙМА РАБОТНИКОВ..... | 46 |
| 1. Понятие, цель, факторы, показатели аудита найма работников .. | 46 |
| 2. Стоимость найма персонала | 47 |
| 3. Затраты на адаптацию..... | 49 |
| 4. Направления проведения аудита найма..... | 50 |

| | |
|---|---------|
| Тема 6. АУДИТ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ..... | 54 |
| 1. Понятие трудового потенциала | 54 |
| 2. Количественные параметры трудового потенциала предприятия..... | 56 |
| 3. Социально-демографическая характеристика трудоого потенциала..... | 57 |
| 4. Анализ движения кадров в организации | 59 |
| 5. Качественные характеристики трудового потенциала | 62 |
| 6. Анализ издержек на рабочую силу | 64 |
| 7. Издержки на профессиональное обучение как одна из основных составляющих общих издержек на рабочую силу .. | 66 |
| Тема 7. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ | 69 |
| Тема 8. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ КАК МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ..... | 73 |
| 1. Понятие и задачи функционально-стоимостного анализа | 73 |
| 2. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа..... | 74 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 93 |
| ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ..... | 95 |
| ГЛОССАРИЙ..... | 97 |
| ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА..... | 106 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА | 108 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопросы формирования кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы в последние годы приобретают большое значение, особенно в связи с развитием кадрового потенциала в государственном и муниципальном управлении, принятии стратегических решений, оценке эффективности деятельности государственных служащих и персонала организаций различных организационно-правовых форм.

Эффективная деятельность организаций, независимо от формы собственности, невозможна без анализа трудовых показателей, который позволяет оценить состояние трудовой сферы, определить резервы эффективного использования персонала, найти пути улучшения.

Основная задача проведения аудита персонала – оценка деятельности организации в сфере труда и социально-трудовых отношений, а также разработка предложений по оптимизации трудовой деятельности и трудовых отношений. Аудит персонала позволяет убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно.

В то же время в сфере государственного и муниципального управления существуют определенные особенности оценки трудовой сферы. Кадровый аудит в органах государственной власти проводится по ряду направлений: применение современных кадровых технологий; подготовка нормативных актов, связанных с поступлением на гражданскую службу, кадровой документации, оформление кадровой документации, личных дел; ведение реестра гражданских служащих; проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв, аттестации; анализ кадрового потенциала государственных гражданских служащих и по другим направлениям.

В пособии уделено внимание отдельным направлениям кадрового аудита. Приводится методика проведения аудита найма работников, анализ трудового потенциала, функционально-стоимостный анализ как метод проведения кадрового аудита в государственных органах, оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Настоящее пособие представляет собой семестровый курс лекций по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит», читаемый студентам (дневного и заочного отделений) направления подготовки магистратуры 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», а также слушателям системы повышения квалификации и работникам бюджетной сферы.

Для подготовки данного пособия был использован ряд учебников и учебных пособий, опубликованных за последние годы, нормативных документов.

В нем приводится понятийный аппарат кадровой политики, описываются стратегии управления персоналом, аудита кадровых процессов, в том числе в государственной службе, методы оценки эффективности работы персонала и совершенствования системы управления персоналом.

Учебное пособие содержит восемь тем, каждая из которых заканчивается контрольными вопросами, позволяющими оперативно проверить степень усвоения студентами изученного материала.

Материал в некоторых разделах сопровождается примерами практического применения рассматриваемых понятий и расчета соответствующих показателей.

Тема 1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

1. Понятие кадровой политики, задачи, направления, содержание кадровой политики

Кадровая политика – это 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 высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Кадровая политика должна быть объединена с управленческой, инвестиционной, финансовой, производственной политикой (рис. 1).

Основная задача кадровой политики – обеспечение организации персоналом и целенаправленное его использование.

Основные направления кадровой политики в организации:

- количественное и качественное планирование персонала;
- занятость и маркетинг персонала;
- сокращение штата;
- профориентационная работа и работа по обучению кадров с учебными заведениями;
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- производственное управление персоналом (кадровый контроль, адаптация, подготовка к новой должности);
- политика стимулирования и мотивации труда;
- социальная политика;
- информационная политика;
- планирование расходов на персонал;
- аудит и контроллинг персонала [11].

Кадровая политика оформляется в виде документа, утвержденного руководством организации, который содержит в себе:

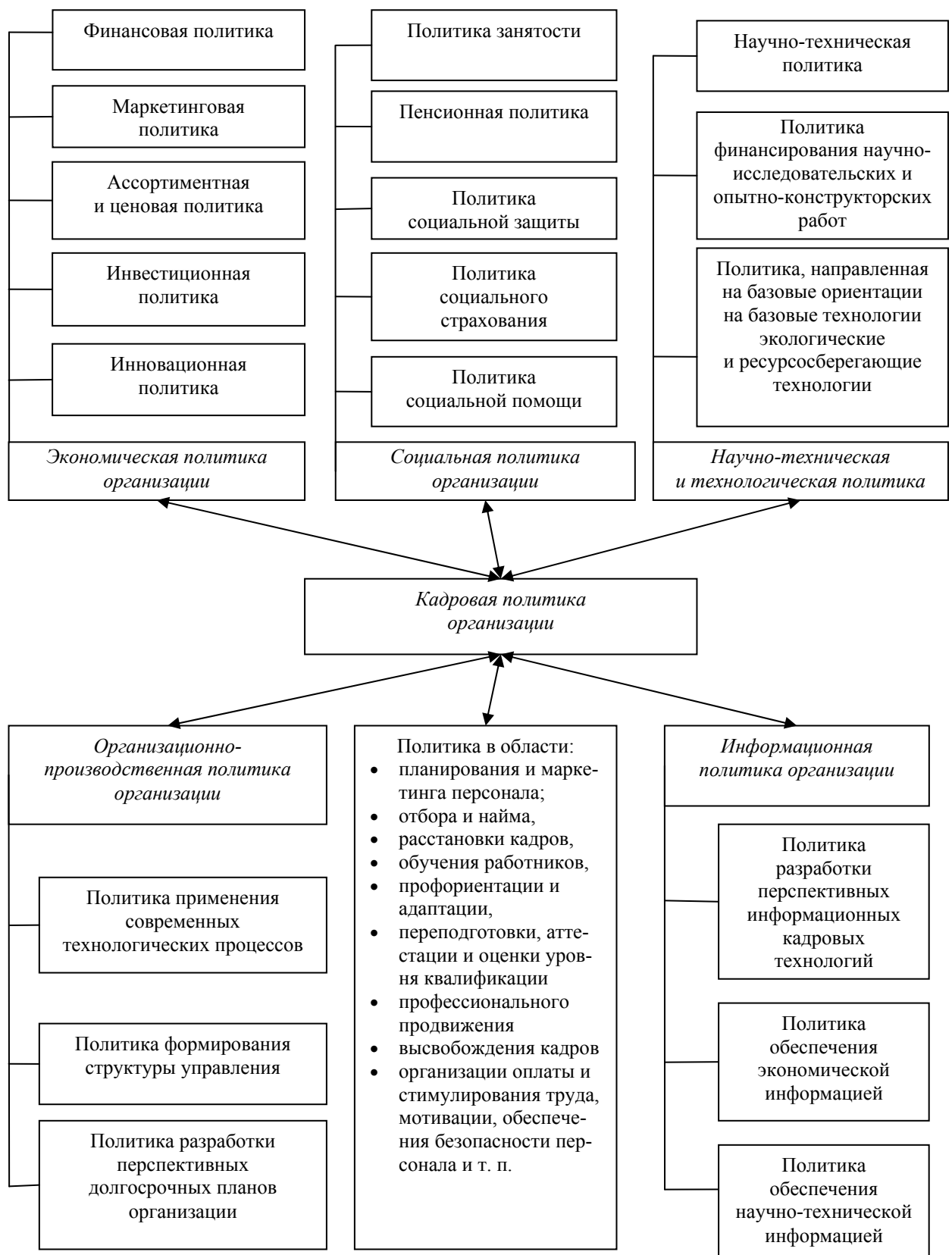


Рис. 1. Место и роль кадровой политики в политике организации [11]

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

2) миссию кадровых служб, т. е. отношение и требования к персоналу, как результат работы кадровых служб, обеспечивающих организацию наемными работниками (миссия может быть сформулирована так: производительность, квалифицированность, активность, изобретательность, предприимчивость, усердие, работоспособность);

3) концепцию кадровой политики, т. е. краткое описание и научное обоснование: взглядов на развитие персонала, целей и задач, факторов развития, взаимной ответственности организации (руководства и персонала; социального обеспечения и культуры организации; способов удовлетворения ожиданий работников в отношении вознаграждения за труд; основных методов управления и позиций по ведению кадровой работы и политики организации);

4) подходы, правила работы с персоналом, применяющиеся в отношении отдельных функций, видов деятельности, кадровых технологий и направлений кадровой работы;

5) направления кадровой политики;

6) направления совершенствования кадровой политики [13].

Кадровая политика организации как документ включает направления:

1) политику занятости – обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой;

2) политику обучения – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения;

3) политику оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника;

4) политику благосостояния – обеспечение наиболее широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей, социальные условия должны быть привлекательными для работников и взаимовыгодными для них и для фирмы;

5) политику трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов [13].

Этапы построения кадровой политики:

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

– нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;

– программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий;

– мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер [14].

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

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

– разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

– организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

– информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;

– финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

– политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

– оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [11].

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом организации, служащие развитию ее кадрового потенциала, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Пути реализации кадровой политики [14]

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

Каждый этап реализации кадровой политики предусматривает конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом, связанные с направлением деятельности.

Таким образом, кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее цель – создать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу.

2. Виды кадровой политики

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации можно выделить следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная [12].

1. Пассивная кадровая политика – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами часто без анализа причин и возможных последствий.

2. Реактивная кадровая политика – проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство принимает решения по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

3. Превентивная кадровая политика – проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, качественные и количественные характеристики, а также сформулированы задачи по развитию персонала.

4. Активная кадровая политика – осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на си-

туацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика подразделяется на рациональную и авантюристическую.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды;

При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба при этом не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. В общие программы развития включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, а также степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика – осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, т. е. можно начинать работать как с низшей должности, так и с должности с уровня высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такой тип организации проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика – осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

3. Государственная кадровая политика

Под **кадровой политикой государства** правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Государственная кадровая политика подразделяется на два направления: кадровая политика органов государственной власти и кадровая политика основного звена управления (рис. 2).

Назначение кадровой политики государства – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.



Рис. 2. Виды кадровой политики [11]

Схема механизма формирования государственной кадровой политики представлена на рис. 3.

На примере федеральной государственной службы можно выделить несколько этапов формирования государственной кадровой политики (рис. 4) [11].



Рис. 3. Схема механизма формирования государственной кадровой политики [11]

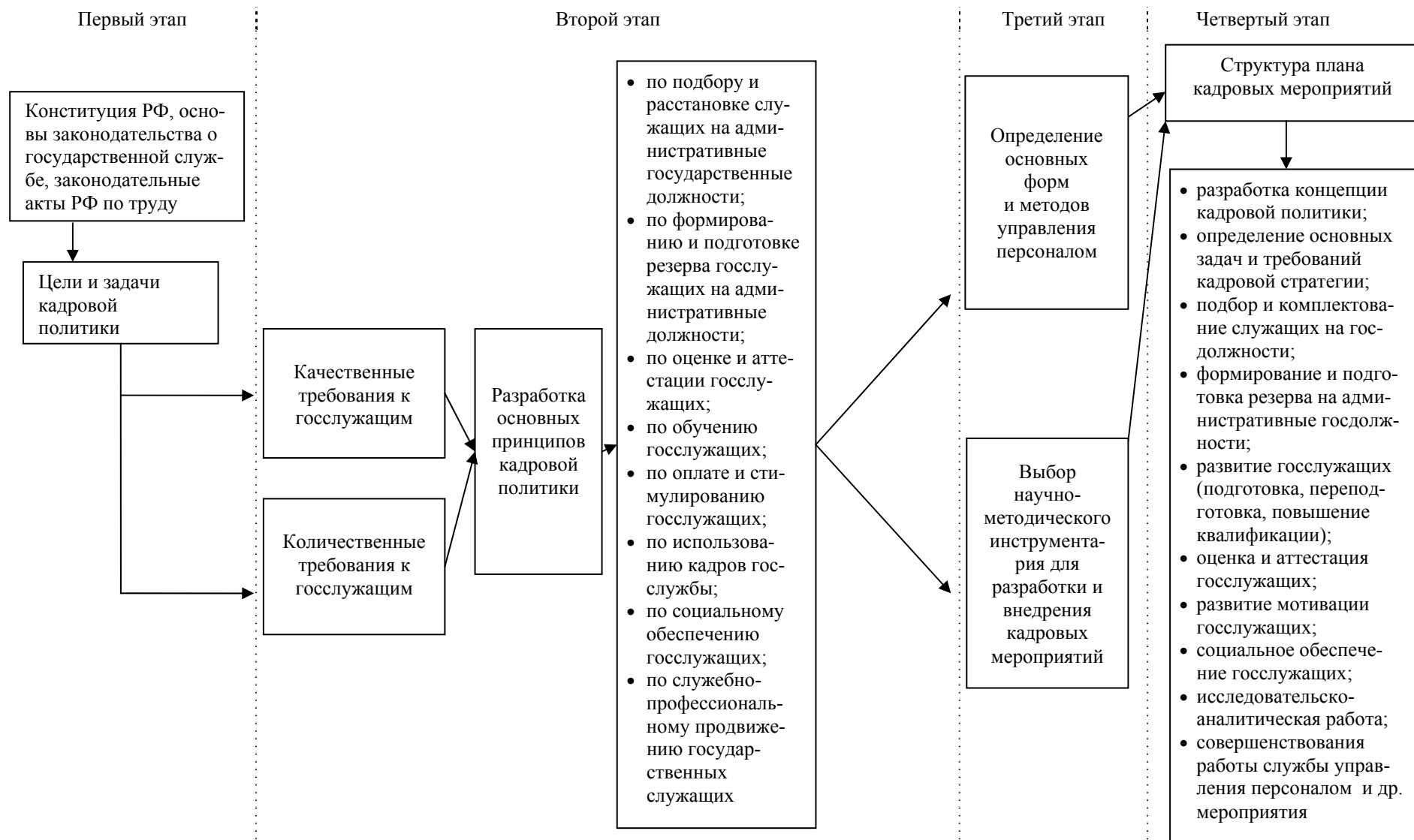


Рис. 4. Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы РФ [11]

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

– качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;

– количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т. п.;

– основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий [11].

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровая политика государства, организации?
2. Перечислите и раскройте содержание видов кадровой политики.
3. Раскройте содержание формирования этапов кадровой политики.
4. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации, сформированные на основе выбранной стратегии управления персоналом.
5. В чем особенность формирования государственной кадровой политики?

Тема 2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Место стратегии управления персоналом в общей модели развития организации

В настоящее время особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления персоналом организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т. е. в формировании стратегии управления персоналом организации.

Проводимая кадровая политика на предприятии предусматривает и определяет формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы» употребляются как синонимы.

Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает «искусство разворачивания войск в бою» – высшая область военного искусства. Термин за последние два десятилетия завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления.

Многие теоретики и практики в этой области пытались сформулировать понятие «стратегия», но до сих пор его однозначного и общепризнанного определения не существует.

Приведем некоторые варианты трактовки:

1) стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации;

2) стратегия предприятия – представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание.

Из трактовок стратегии можно сделать вывод, что стратегическое управление всегда связано с развитием будущего потенциала организации, с постановкой целей организации и с поддержанием опре-

деленных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Стратегия управления персоналом (персонал-стратегия) – это планы направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации [11].

Кадровая стратегия управления организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на 5-летний период.

Как уже говорилось, стратегии существуют на разных уровнях организации. Помимо корпоративной стратегии, в организации существует целый ряд функциональных стратегий в таких сферах, как финансы, маркетинг, персонал, производство и информационные технологии. Все они отражают важные направления деятельности организации.

Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является ключевой функциональной стратегией организации и в последнее время становится главной. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что начать любые важные стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора, так как люди – основа и главное богатство любой современной организации.

Выделяют общие черты стратегии управления персоналом:

- 1) стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом;
- 2) цели управления персоналом являются частью организационных целей.

Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности.

Данная стратегия включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии. Стратегическое управление персоналом определяется в процессе разработки общей стратегии.

2. Классификация типов общей стратегии организации и стратегии управления персоналом

Выделяют пять типов общей бизнес-стратегии организации: 1) предпринимательскую стратегию, 2) стратегию динамического роста, 3) стратегию прибыльности, 4) ликвидационную стратегию, 5) стратегию круговорота (циклическую). Исходя из данной типологии, взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (табл. 2) [12].

Таблица 2

Характеристика стратегии управления персоналом во взаимосвязи с общей стратегией организации

| № | Тип общей стратегии организации | Характеристика стратегии управления персоналом | Составляющие стратегии управления персоналом |
|---|---------------------------------|---|---|
| 1 | Предпринимательская стратегия | Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. ▪ Вознаграждение на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. ▪ Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. ▪ Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. ▪ Планирование перемещений: в центре – интерес работника. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника |
| 2 | Стратегия динамического роста | Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: поиск гибких верных людей, способных рисковать. ▪ Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. ▪ Оценка основывается на четко оговоренных критериях. ▪ Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. ▪ Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения |

| № | Тип общей стратегии организации | Характеристика стратегии управления персоналом | Составляющие стратегии управления персоналом |
|---|-------------------------------------|---|---|
| 3 | Стратегия прибыльности | Ориентированность на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: чрезвычайно жесткий. ▪ Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. ▪ Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная. ▪ Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач |
| 4 | Ликвидационная стратегия | Ориентированность на потребность в работниках в короткое время с узкой ориентацией без большой приверженности организации. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров маловероятен из-за сокращения штата. ▪ Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. ▪ Оценка: строгая. Формальная, основана на управленческих критериях. ▪ Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. ▪ Продвижение: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения |
| 5 | Стратегия круговорота (циклическая) | Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набор кадров: требуются разнообразные развитые работники. ▪ Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. ▪ Оценка: по результату. ▪ Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. ▪ Продвижение: разнообразные формы |

В зависимости от типа стратегии организации стратегия управления персоналом имеет свою специфику и определенные цели и задачи.

Предпринимательская стратегия организации характерна для предприятий, только начинающих свою жизнь на рынке, либо для предприятий, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

При стратегии динамического роста предполагается изменение целей и структуры организации, поэтому необходимо найти баланс между необходимыми изменениями и стабильностью. Высокая квалификация сотрудников и преданность компании являются фактором успеха.

Стратегия прибыльности характерна для компаний, находящихся на стадии зрелости и рассчитывающих получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендованного изделия, освоенных технологий.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. При реализации стратегии ликвидации большое значение имеют социальные меры защиты работников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день и др.)

Стратегии круговорота применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Важным становится участие каждого сотрудника в поиске новых решений.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под стратегией развития организации?
2. Охарактеризуйте понятие «стратегия управления персоналом».
3. Охарактеризуйте типы стратегии управления персоналом в зависимости от общей стратегии развития организации.
4. Какие стратегии управления персоналом применимы в сфере государственного и муниципального управления?

Тема 3. КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Понятие, цель и задачи кадрового аудита

Несмотря на то что аудит в России в настоящее время широко распространен, мало аудиторов занимаются такими направлениями, как маркетинг и управление персоналом. Но в то же время очень важно иметь представление о том, каким кадровым потенциалом обладает организация.

По данным ведущих университетов западной Европы, человеческий ресурс организации (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей и др.) в странах США, Франции, Германии, Великобритании, Финляндии, Италии, Сингапура используется более чем на 70 %; в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии – не более, чем на 50 %.

В группу с низким показателем использования человеческих ресурсов компаний попала Россия наряду с такими странами, как Монголия, Украина, КНР, Польша, Мексика (ее показатель не превысил 25 %).

На данном примере видно, насколько велика разница по странам. С помощью кадрового аудита мы можем ответить на вопросы о том, какой потенциал кроется в специалистах компании, что из этого потенциала можно использовать для интересов компании, какие показатели можно откорректировать.

Кадровый аудит – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить:

- соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;

– причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

Аудит персонала позволяет оценить степень использования трудового потенциала предприятия и соответствие организации и условий труда требованиям законодательства.

При этом главной целью аудита персонала является оценка деятельности экономического субъекта в трудовой сфере с последующей оптимизацией трудовой деятельности и трудовых отношений в соответствии с правовыми актами.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Объект аудита персонала – персонал организации, его трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения.

Предмет кадрового аудита – состояние трудового потенциала, его организационно-трудовых зон и показателей, характеризующих влияние на эффективность деятельности организации.

К задачам кадрового аудита относят:

- анализ и проведение экспертной оценки действующей системы управления персоналом;
- проведение диагностики организационной структуры организации и кадровой службы и определение соответствия стратегии его развития;
- проведение экспертной оценки текущего состояния кадровых процессов в компании;
- выявление точек рассогласования между соответствующими кадровыми процессами, целями и современными требованиями к выполнению кадровых технологий;
- определение ключевых проблем в области управления персоналом, препятствующих эффективной деятельности и реализации планов компании;
- определение сильных и слабых сторон человеческих ресурсов и собственных потенциалов их развития;
- определение соответствия системы документационного обеспечения управления персоналом задачам и потребностям производственно-экономической деятельности организации;

– разработка рекомендаций и предложений для руководства для оптимизации системы управления персоналом.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Выделяют следующие условия, в которых необходимо проводить мероприятия по организационно-кадровому аудиту:

- 1) подготовка и определение стратегии развития организации в целом и программы развития персоналом в частности;
- 2) реорганизация;
- 3) оценка потенциала развития персонала;
- 4) кадровые назначения.

При этом аудит бывает как внешний, так и внутренний. В том и другом случае эксперты должны быть специально подготовлены, обладать высоким профессионализмом и статусом, позволяющим производить независимую оценку [9].

2. Направления кадрового аудита

На практике выделяют четыре основных направления кадрового аудита:

1. Организационно-технологическое – предусматривает проверку документации и анализ показателей деятельности организации, подтверждающих легитимность и эффективность работы. Существенная роль в данном направлении отводится анализу трудовых показателей, характеризующих состояние трудовых ресурсов и кадрового потенциала, систему эффективности труда, систему оплаты и материального стимулирования труда. Сюда можно включить и показатели движения кадров, использования рабочего времени, производственного травматизма, отношения к работе и степень удовлетворенности трудом.

2. Социально-психологическое – это оценка социально-трудовых отношений с помощью таких показателей, как мотивация персонала, побуждающая его к плодотворной деятельности, взаимодействие личных и коллективных интересов, развитие партнерских отношений между работодателями и трудовым коллективом, участие персонала в общественных организациях управления организацией.

3. Экономическое – это изучение объема реализации на одного сотрудника, прибыли до уплаты налогов на одного работника, общих издержек на рабочую силу, издержек на одного работника, расходов на социальные выплаты и содержания социальной инфраструктуры.

4. Правовое – это контроль за соблюдением законодательства РФ, условий договоров и уставных документов в кадровых вопросах.

Только комплексный анализ и оценка показателей, определение уровня и динамики отдельных показателей в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других показателей могут дать полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом организации должно быть единым, все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы.

В общем представлении кадровый аудит состоит из аудита процессов, аудита структуры и аудита кадрового потенциала [17].

3. Уровни проведения аудита

Деятельность по управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный уровни, на основе которых также выделяют три основных уровня аудиторской проверки.

Кадровый аудит на *стратегическом уровне* направлен на деятельность высшего звена управления организацией. Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования основных руководителей, проводят изучение бизнес-планов, определяют динамику изменений. Понимание стратегии имеет исключительное значение для планирования кадровой политики, обеспеченности персоналом, мотивации и стимулирования персонала, на ее достижение и т. д. Необходимо оценить соответствие стратегии фирмы кадровой политике и практике ее реализации.

Кадровый аудит на *функциональном уровне* (функционального подразделения) проводится с целью определения эффективности его функционирования и определения проблемных зон. На этом уровне исследуются вопросы: соответствуют ли результаты целям, получены ли результаты при наименьших затратах, можно ли упростить или улучшить процедуры управления. Начинается аудит с обзора работы службы управления персоналом. Для этого затрагиваются такие главные области, как законодательство, регламенты по работе с персоналом (рабочие стандарты, описание работ), наем, отбор персонала,

обучение и развитие карьеры, оценка исполнения и контроль за деятельностью персонала.

Кадровый аудит на *линейном уровне* (линейного управления) определяет правильность применения линейными руководителями методологии управления персоналом, принятой в организации, оптимальность взаимодействия между линейными руководителями и работниками службы управления персоналом по кадровым вопросам, одобрение и согласие управленческого звена с целями, кадровой политикой, процедурами управления, соблюдения предписаний и требований законодательства о работе.

В зависимости от целей и сроков, условий и глубины проведения кадрового аудита выделяют также три методики его проведения:

- 1) оперативный аудит (фаст-аудит);
- 2) ситуационный аудит;
- 3) комплексный аудит.

Оперативный аудит проводится в случае необходимости срочного получения информации об общем состоянии управления персоналом в организации. Основной характеристикой проведения оперативного аудита является быстрота его проведения для немедленного реагирования и получения необходимых сведений, но в сокращенном объеме. Данные такого аудита касаются основных, ключевых позиций деятельности по управлению персоналом, но их должно быть достаточно для принятия срочного управленческого решения. Оперативный аудит проводится в предельно сжатые сроки (до 15 дней), основной принцип – срочность.

Ситуационный аудит может проводиться при необходимости получения данных о состоянии трудовой сферы в случае достаточно серьезных кадровых реформ, при внедрении новых кадровых технологий, диагностики конкретного объекта кадрового менеджмента, в том числе службы управления персоналом. Объем диагностируемых процессов и показателей гораздо шире и анализ более глубок. Сроки проведения – от 15 до 30 дней.

Комплексный аудит проводится с целью получения наиболее полной информации о состоянии системы управления персоналом, оценки ее вклада в достижение общеорганизационных целей, принятия стратегически важных решений деятельности организации. Используется при реформировании организации, изменении профиля деятельности и других кардинальных изменениях [9].

4. Этапы проведения аудита персонала

1. Этап постановки проблемы.

На этом этапе необходимо изучить информацию о состоянии организации, возможно проведение предварительной диагностики. Определяются направления аудиторского обследования, ключевые проблемы, круг их решения, значимые точки проверки. Проблема должна быть определена по своему содержанию, обозначать расхождение между тем, что происходит в действительности, и тем, что должно быть (например, нехватка квалифицированной рабочей силы, низкая эффективность деятельности персонала и т. п.). Таким образом, предполагается определение текущей ситуации, нормативной ситуации и расхождения между ними. Следует определить, в каких подразделениях эта проблема выявлена, какие подразделения затрагивает и насколько широко она распространилась в организации. Далее проводится разработка общей программы процедур аудита персонала, составляется план-график проведения мероприятий, определяется набор методов и инструментария обследования.

2. Этап сбора данных.

В зависимости от поставленных перед аудитором целей и задач составляется перечень необходимой информации из оперативных данных, статистических данных, различных проведенных ранее обследований. Кроме того, проводятся установочные экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами.

3. Этап оценки и анализа информации.

Проходит диагностика изучаемых вопросов, анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате определяются недостатки в процедурах ключевых функций управления.

4. Этап формирования выводов и рекомендаций.

По результатам аудиторской проверки составляется аудиторское заключение по направлениям совершенствования кадровой политики. Руководство оценивает результаты аудита, принимает решения о реализации рекомендаций [9].

5. Методы анализа и инструментарий проведения

В зависимости от характера изучаемой проблемы, цели, глубины, сроков проведения аудита могут применяться следующие методы:

1) методы анализа системы управления и состояния ее элементов, к ним относятся: моделирование, функционально-стоимостный анализ, системный анализ, балансовый метод, параметрический, метод последовательной подстановки, метод структуризации целей, метод динамического анализа, анализ силового поля;

2) метод причинно-следственного анализа, который позволяет установить причинно-следственные связи, между условиями и событиями. В проблемной ситуации причинно-следственный анализ необходим для того, чтобы выявить основную причину, относящуюся к внутренним ситуационным условиям. Правильность определения основной причины предопределяет возможность формирования гипотезы по разрешению проблемной ситуации и проверить ее действенность при изучении фактического материала;

3) методы анализа будущего (прогностический анализ) – проводятся на основе анализа прошлого, настоящего, динамики изменений и методов предвидения. Наиболее распространенный подход – метод экстраполяции (предвидение на основе сложившихся тенденций). Однако известно, что этот подход не достаточно эффективен, так как не предусматривает учета возможных изменений и ориентируется на продолжение прошлых тенденций. Более прогрессивен метод, учитывающий возможность неожиданных изменений. Глубокое изучение ситуационных характеристик и вероятности их сохранения или изменения в будущем делает управленческие решения более гибкими и прогностически верными;

4) метод сравнения (сопоставления) – наиболее распространенный метод в аналитической работе. Он позволяет провести оценку количественно-качественных параметров относительно лучших показателей. Предусматривает оценку количественных параметров при определенных качественных характеристиках (позволяют оценить обоснованность и напряженность заданий, разработать и обосновать прогрессивные технико-экономические нормативы длительного действия, определить рациональность использования трудового потенциала на разных организационных уровнях). То есть применение этого метода позволяет определить существующие отклонения от заданных стандартов;

5) метод нормативного анализа. Его можно рассматривать как разновидность метода сравнения, так как в основу берется система нормативов по различным параметрам управляемой системы (состав и содержание функций по управлению, численность работников по функциям, норма управляемости и т. д.), которая сравнивается с фактическим состоянием, и затем определяются пути совершенствования;

6) опытный метод – относится к методам сравнения. Исследуемая опытная ситуация сопоставляется с другой, аналогичной ситуацией подобной системы;

7) метод анализа главных компонентов – дает возможность выбора из определенной совокупности тех немногих показателей, которые отражают свойства большинства [14].

Основными инструментами при проведении организационно-кадрового аудита могут быть:

- интервью (наиболее применимый инструмент сбора информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждения работников по определенным вопросам);

- анкетные опросы и обзоры (применяются для изучения трудового поведения работников, мотивации и удовлетворенности трудом);

- анализ официальных документов (помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики и выявление проблемных областей. Обычно анализируются следующие отчеты: отчет о безопасности, система вознаграждений, изучение кадровой политики, текучесть, абсентеизм, повышение квалификации, продвижение по службе, подбор персонала, учет работников, специальные программы);

- внешняя информация (используются официальные статистические материалы Госкомстата и Минтруда);

- эксперименты в области управления персоналом (позволяют сравнивать экспериментальную и контрольную группу в реальных условиях) [14].

6. Аудиторское заключение

Аудиторское заключение в общем представлении – это описание деятельности в области управления, включающее в себя рекомендации по более эффективному его ведению. Результаты аудита персонала размещаются в представляемом отчете, который содержит всестороннее описание действий по управлению персоналом, характери-

стики сильных сторон в работе с персоналом и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными.

Цель аудиторского заключения – описание сильных и слабых сторон в работе системы управления персоналом, определение угроз и выявление возможностей их предотвращения.

Аудиторское заключение может быть адресовано:

– линейным менеджерам. В этом варианте отчет суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. К целям относятся: уменьшение абсентеизма и текучести, дальнейшее развитие работника. Обязанностями могут быть: привлечение к интервьюированию, обучение работников, проведение оценки, мотивация работников, удовлетворение потребности работников;

– специалистам в области управления персоналом. Аудиторский отчет выделяет сферы хорошего и недостаточного исполнения. Отчет также обеспечивает специалистов обратной связью относительно мнения линейных менеджеров о действенности системы управления персоналом. Иногда в отчет могут включаться данные по другим родственным фирмам;

– менеджеру по управлению персоналом. Предоставляется вся информация, необходимая для улучшения деятельности системы управления персоналом и службы управления персоналом [9].

Контрольные вопросы

1. Почему в современных организациях существует необходимость проведения кадрового аудита?
2. Охарактеризуйте сущность проведения кадрового аудита в организациях.
3. Каковы цели, задачи, условия проведения кадрового аудита в организациях?
4. Раскройте содержание основных направлений проведения кадрового аудита в организациях.
5. Охарактеризуйте основные уровни аудиторской проверки.
6. Перечислите этапы проведения аудита персонала и дайте их характеристику.
7. Какие из методов при проведении кадрового аудита наиболее применимы в сфере государственного и муниципального управления и для коммерческих организаций?
8. Назовите особенности инструментария проведения аудита персонала.
9. Дайте характеристику аудиторскому заключению.

Тема 4. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

1. Необходимость проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах

Кадровый аудит в государственном органе представляет собой комплексную оценку кадрового потенциала государственного органа, а также системы работы с кадрами в государственном органе.

К целям проведения кадрового аудита в государственных органах относятся:

- повышение эффективности осуществления организационно-кадровой работы в государственных органах;
- анализ практики применения законодательства о государственной службе и о противодействии коррупции;
- оценка кадрового состава и кадрового потенциала государственных органов;
- обеспечение соблюдения законодательства Российской Федерации о государственной службе, о противодействии коррупции, предупреждение нарушений;
- распространение передового опыта ведения кадровой работы, реализации кадровой политики и принципов оптимального использования кадрового потенциала и др.

Кадровый аудит в государственных органах может быть внешним и внутренним.

Внешний кадровый аудит, проводимый в государственных органах, обычно носит директивный характер. Он осуществляется, как правило, в период проведения комплексных инспекторских проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности инспектируемого объекта, которые проводятся, как правило, один раз в три года или пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим проверяющим органом.

Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа, осуществляемых по решению соответствующего государственного органа. Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые внеплановые инспекторские проверки для анализа кадровой ситуации в конкретном государственном органе. Внепла-

новые проверки, как правило, назначаются при чрезвычайных происшествиях, ухудшении положения дел и в других случаях, требующих немедленного реагирования.

Для проведения внешних кадровых аудитов формируется рабочая (экспертная) группа и назначается ее руководитель. За каждым членом группы закрепляется определенное направление проверки. В состав проверочной комиссии включаются специалисты, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом работы в проверяемой сфере.

По результатам инспектирования готовятся: акт инспектирования и план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования. Основной формой контроля за устранением недостатков, выявленных в ходе инспектирования, выполнением разработанных по итогам инспектирования мероприятий является контрольная проверка. Она может быть заменена письменными отчетами государственного органа о проделанной работе по выполнению плана реализации предложений по устранению недостатков.

Внутренний кадровый аудит в государственных органах и органах местного самоуправления Российской Федерации проводится по следующим направлениям:

- выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы;
- анализ кадрового (трудового) потенциала государственного органа;
- анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа;
- проверка кадровой документации.

Чаще всего кадровый аудит в государственном органе заключается в оценке осуществления кадровой службой государственного органа мероприятий, отнесенных в соответствии со ст. 44 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ) к элементам кадровой работы [3–5].

При этом перед аудитором или аудиторами при оценке правильности действий работников кадровой службы государственного органа стоит задача по определению соответствия указанных действий правилам и нормам, установленным в нормативных правовых актах, в том числе регламентирующих порядок:

- формирования кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- подготовки предложений о реализации положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесения указанных предложений представителю нанимателя;
- организации подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформления соответствующих решений государственного органа;
- ведения трудовых книжек гражданских служащих;
- ведения личных дел гражданских служащих;
- ведения реестра гражданских служащих в государственном органе;
- оформления и выдачи служебных удостоверений гражданских служащих;
- обеспечения деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- организации и обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- организации и обеспечения проведения аттестации гражданских служащих;
- организации и обеспечения проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- организации заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;
- организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- формирования кадрового резерва, организации работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечения должностного роста гражданских служащих;
- организации проверки достоверности представляемых гражданами персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организации проведения служебных проверок;

– организации проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ и другими федеральными законами;

– консультирования гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы [3].

Аудит кадрового потенциала в государственном органе заключается в:

– оценке обеспеченности государственного органа необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;

– исследовании соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности органа;

– анализе движения кадров и его влияния на эффективность функционирования государственного органа;

– изучении социальных показателей и аспектов служебной деятельности;

– анализе результативности профессиональной служебной деятельности;

– анализе эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа.

Государственные органы самостоятельны в определении оснований, субъектов и объектов проведения внутреннего кадрового аудита, а также иных вопросов, связанных с его осуществлением [15].

2. Методология проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах

Все методы проведения внутреннего кадрового аудита *по содержанию* принято разделять на три группы: организационно-аналитические, социально-психологические, экономические методы.

Организационно-аналитические методы основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности государственного органа и его персонала. При этом из общего числа показателей по труду следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность функционирования государственного органа. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации.

Социально-психологические методы предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных категорий. Это методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия). Диагностическое исследование позволяет сделать вывод о степени эффективности деятельности организации и о способах совершенствования. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности работой в организации, отношения сотрудников к своей работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы оплаты труда и т. д.

Экономические методы позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) по группе аналогичных организаций показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования кадровых служб; эффективность самого аудита персонала.

По способу проведения методы внутреннего кадрового аудита подразделяются на: сплошной метод, выборочный метод.

При проведении организационно-кадрового аудита *сплошным методом* изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении всех или некоторых групп работников организации.

При выборочном методе – изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении отдельных работников.

Методы проведения внутреннего кадрового аудита должны быть отражены в локальном нормативном акте государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита.

Существуют следующие основные подходы к разработке методик внутреннего кадрового аудита: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой. Под методикой понимается конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма [14].

Управленческий подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например методик анализа качества управления персоналом, оценки мотивации трудовой деятельности персонала, проверки условий труда и т. п.

Нормативно-правовой подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

Специальный подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях оптимизации численности персонала).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью. Например, методики, разрабатываемые непосредственно для государственных органов.

Деятельность кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в госорганах выделяют пять исследовательских подходов: 1) сравнительный подход, 2) экспертная оценка, 3) статистический подход, 4) подход соответствия, 5) МВО-подход.

В рамках *сравнительного подхода* аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например сравнение текучести персонала, уровней оплаты труда.

Экспертная оценка заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

Основой *статистического подхода* является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

Подход соответствия заключается в выявлении степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

Суть *МВО-подхода* (МВО – управление по целям, *management by objectives*) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

Для проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе целесообразно разработать методику по каждому из направлений аудита. Данная методика утверждается локальным нормативным актом государственного органа [15].

3. Направления кадрового аудита в государственных органах

Кадровый аудит в государственных органах проводится по следующим направлениям.

1. *Оценка применения современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.* На федеральном и региональном уровнях разработаны методические инструментари:

- по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы,
- по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы,
- по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку),
- по применению наставничества на государственной гражданской службе и др.

Поэтому при проведении аудита в государственном органе необходимо оценить, насколько данные инструментари внедрены в практику деятельности государственного органа.

2. *Анализ реализации функций кадровыми службами:* 1) подготовки предложений о реализации положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе; 2) внесения указанных предложений представителю нанимателя; 3) организации подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет; 4) оформления соответствующих решений государственного органа [2–4].

3. *Анализ реализации функции* наряду с подготовкой индивидуальных правовых актов, касающихся отдельных гражданских служащих (проект акта о назначении на должность и др.), *подготовки кадровыми службами правовых актов, относящихся к отдельным группам или всем гражданским служащим данного государственного органа* (например, проект служебного распорядка государственного органа и др.).

4. *Анализ наличия документов, оформления и содержания документов* на предмет соответствия действующим нормативным правовым актам. При проверке деятельности кадровой службы по ведению трудовых книжек гражданских служащих в первую очередь анализируется ее соответствие нормам: Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках»; Постановления Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

5. *Проверка ведения личных дел гражданских служащих в соответствии с Указом Президента РФ от 30.05.2005 № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела»*. Проверке подлежат наличие личных дел, их состав, процедура обеспечения сохранности дел и конфиденциальности сведений, процедура ознакомления гражданских служащих с материалами личного дела и др.

6. *Проверка ведения реестра гражданских служащих* в государственном органе. Предполагает оценку порядка его ведения и процедуры хранения.

7. *Оценка деятельности кадровой службы государственного органа по оформлению и выдаче служебных удостоверений гражданских служащих*. Предполагает проверку наличия и ведения Книги регистрации (учета) выдачи служебных удостоверений, порядка заполнения удостоверений, порядка учета, хранения и уничтожения удостоверений. При этом необходимо руководствоваться ведомственными инструкциями.

8. *Оценка реализации функции организационно-технического и документационного обеспечения деятельности комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих* и урегулированию конфликта интересов, а также информирования членов комиссии о вопросах, включенных в повестку дня, о дате, времени и месте проведения заседания, ознакомление

членов комиссии с материалами, представляемыми для обсуждения на заседании комиссии.

9. *Оценка реализации функций организации и обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв.* Анализируется соблюдение Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, Указа Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», иных нормативных правовых актов и методических инструментариев по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, по оценке гражданских служащих (граждан) при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв.

10. *Оценка реализации функций организации и обеспечения проведения аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих.* В случае проведения оценки реализации этих функций анализируется соблюдение Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, Указа Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Указа Президента РФ от 01.02.2005 № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», иных нормативно-правовых актов и методических инструментариев по оценке гражданских служащих при проведении аттестаций и квалификационных экзаменов.

11. *Оценка реализации функции организации заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении.*

12. *Оценка реализации функции консультирования гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы* – еще одного направления деятельности кадровой службы государственного органа. Данное консультирование не должно выходить за рамки специальных знаний сотрудников кадровой службы и обычно касается вопросов прохождения государственной гражданской службы (аттестации, оплаты труда гражданских служащих, проведения служебных проверок и т. п.). Провести аудит данного направления кадровой работы можно посредством беседы с работниками кадровой службы. Необходимо подчеркнуть, что описанное направление внутреннего кадрового аудита, а именно выявление фактов нарушения установ-

ленных правил в сфере осуществления кадровой работы, тесно переплетается с другим направлением – аудитом кадровой документации. Методика проведения внутреннего кадрового аудита по рассмотренному направлению в основном предполагает составление перечня необходимых документов, проверку их наличия, анализ оформления и содержания документов на предмет соответствия нормам действующего законодательства, анализ процедур документирования, анализ системы хранения документации.

13. *Анализ кадрового потенциала* (в первую очередь кадрового потенциала гражданских служащих государственного органа).

Этапы проведения аудита кадрового потенциала государственного органа:

- 1) анализ численности и кадрового состава;
- 2) анализ показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала.

Анализ численности и кадрового состава государственного органа целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок. При анализе численности и кадрового состава государственного органа рассматриваются количественные и качественные показатели персонала как в целом по государственному органу, так и отдельно по государственным служащим и иным работникам, по отдельным категориям государственных служащих и иных работников, структурным подразделениям.

Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям:

а) оценка укомплектованности кадрового состава. Уровень обеспеченности организации персоналом определяется сравнением фактического количества сотрудников с плановой потребностью (штатной численностью). Уровень укомплектованности кадров в органах государственной власти в Иркутской области в 2017 г. не полный. «...в целом штат государственных служащих не полностью укомплектован, средний показатель укомплектованности составляет 92 %, низкая укомплектованность кадров в органах законодательной власти области 52,4 %» [24, с. 346];

б) анализ движения кадров включает: исследование формы, динамики и причин движения персонала; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров; направления и интенсивность перемещений внутри государственного органа. Для характеристики движения персонала целесообразно рассчитать и проанализировать в

динамике следующие показатели: коэффициент оборота персонала, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала, коэффициент замещения, коэффициент внутренней мобильности персонала. При осуществлении этого направления кадрового аудита в государственном органе могут быть использованы и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации;

в) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам. При этом анализируются следующие показатели: половозрастная структура персонала; структура персонала по уровню образования; структура персонала по стажу; количество сотрудников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с законодательством и др. «На государственных должностях и должностях государственной гражданской службы в Иркутской области на 1 октября 2016 г. было занято 13 085 чел., что составляет 43 % от всей численности работников в органах государственной власти Иркутской области. Среди занятых работников на государственных должностях и должностях гражданской службы наибольший удельный вес работающих составляют женщины (79 %), на региональном уровне находящиеся в большей степени в должностях обеспечивающих специалистов и помощников (советников)» [24, с. 347–348];

г) анализ профессионально-квалификационного состава кадров позволяет произвести оценку обеспеченности государственного органа кадрами нужного количества и качества; определить рациональность использования персонала, потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

Данный анализ предполагает:

– анализ требуемого состава кадров. Оценивается штатная структура кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать;

– анализ фактического состава кадров. Он необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности выполняемым профессиональным задачам. Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющегося персонала объему и характеру работ, которые выполняются в государственном органе, его структурном подразделении;

– анализ рациональности расстановки кадров. При этом определяется, насколько целесообразно используется персонал; выясняется, кто из работников не соответствует профессионально-квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию; выявляется зависимость между квалификацией сотрудника, сложностью выполняемой им работы и размером оплаты труда; выявляется необходимость и возможность перестановки кадров, потребность в привлечении специалистов;

– анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

Анализ показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала – следующее направление аудита кадрового потенциала государственного органа – заключается в изучении количественных и качественных показателей.

а) к количественным показателям относятся: показатели эффективности и результативности деятельности, показатели эффективности использования служебного (рабочего) времени, показатели качества и др.

б) к качественным показателям относятся: повышение профессионального уровня, способность к обучению, интерес к выработке и принятию управленческих решений, показатели сложности и напряженности труда, показатели работоспособности персонала, удовлетворенность службой, должностным статусом, состояние социально-психологического климата в коллективе, состояние служебной (трудовой) дисциплины, инновационный потенциал и др.

Анализ названных количественных показателей осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат времени.

Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.

Первостепенное значение в осуществлении анализа показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала отводится анализу использования служебного (рабочего) времени и эффективности и результативности деятельности. Анализ использования служебного (рабочего) времени заключается в изучении бюджета служебного (рабочего) времени одного сотрудника в год, выявлении

причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям. Цель анализа использования служебного (рабочего) времени – выявление степени использования служебного (рабочего) времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения эффективности и результативности деятельности. Цель анализа эффективности и результативности служебной (трудовой) деятельности – выявление уровня и динамики эффективности и результативности служебной (трудовой) деятельности, степени использования резервов для ее дальнейшего роста.

14. *Анализ эффективности распределения функций и полномочий* между структурными подразделениями, работниками государственного органа.

Чтобы оценить эффективность распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа, необходимо провести комплексный анализ полномочий, выявить необходимые для их осуществления функции государственного органа, определить необходимые для выполнения функций трудозатраты. При этом аудитор(ы) должен(ны) использовать действующие нормативные правовые акты, инструктивные, методические и иные материалы, в том числе положения о структурных подразделениях государственного органа, должностные регламенты государственных служащих, должностные инструкции других работников.

Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа предполагает поэтапное выполнение следующих видов работ:

- формирование реестра полномочий государственного органа, его структурных подразделений;
- выявление функций, необходимых для реализации полномочий государственного органа, его структурных подразделений;
- определение трудозатрат, необходимых для выполнения выявленных функций;
- проведение расчета оптимальной штатной численности государственного органа, его структурных подразделений;
- подведение итогов анализа, подготовка заключения.

Государственные органы самостоятельны в определении оснований, субъектов и объектов проведения внутреннего кадрового аудита, а также других вопросов, связанных с его осуществлением. Поэтому необходимо разработать локальный нормативный акт государ-

ственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита. В нем, помимо всего прочего, целесообразно определить методику проведения внутреннего кадрового аудита по различным его направлениям [10].

Контрольные вопросы

1. В чем состоит необходимость проведения внутреннего кадрового аудита в органах государственной власти?
2. Каковы цели проведения кадрового аудита в государственных органах?
3. Раскройте содержание внутреннего кадрового аудита в государственных органах.
4. Когда проводится внешний кадровый аудит государственных органов?
5. По каким направлениям кадровой работы проводится оценка правильности действий работников кадровой службы государственного органа?
6. Каковы задачи внутреннего кадрового аудита органов государственной власти?
7. В чем состоит сущность организационно-аналитического метода проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах?
8. Раскройте содержание основных направлений кадрового аудита в государственных органах.
9. Как проводится кадровый аудит консультирования гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы?
10. Назовите цель проведения аудита аттестации и квалификационного экзамена гражданских служащих.
11. В чем заключается основная цель анализа использования служебного рабочего времени в государственном органе?
12. Как оценить эффективность распределения функций и полномочий между структурными подразделениями и работниками?

Тема 5. АУДИТ НАЙМА РАБОТНИКОВ

1. Понятие, цель, факторы, показатели аудита найма работников

Цель – экспертиза правильности реализации кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала.

Наем – это капиталовложение, связанное как с прямыми затратами на подбор персонала, так и косвенными, обусловленными необходимостью проверки качества полученных результатов.

Аудитор исходит из того, что успешность найма зависит от:

- наличия информации о потребности в персонале (качественный, количественный, временной аспекты);
- целей;
- знания ситуации на внешнем рынке труда;
- действующих норм трудового законодательства;
- мобильности работников;
- демографической ситуации.

Внутренние факторы, учитываемые при аудите найма персонала:

- стратегические цели;
- кадровая политика относительно привлечения специалистов.

Влияет практически на все элементы системы подбора персонала. Если, например, в основу кадровой политики заложен принцип привлечения молодых специалистов с потенциалом и их «заточка» под цели организации, это означает, что система подбора персонала должна быть встроена в систему обучения и развития персонала компании, подготовки кадрового резерва;

- структура персонала – комплексный фактор, состоящий из множества индикаторов (уровень образования персонала, гендерное соотношение, возрастная структура, наличие или отсутствие однотипного персонала и его численность, наличие или отсутствие штучных специалистов и их численность и мн. др.);
- структура и объем потребности в персонале, уровень текучести кадров;
- наличие (и состояние) или отсутствие системы развития персонала, подготовки кадрового резерва;
- система мотивации персонала;

- система социально-экономической и психологической поддержки персонала;
- состояние организации охраны труда, условия работы;
- уровень компетентности (подготовленности) руководителей структурных подразделений к участию в подборе персонала;
- бюджет на подбор персонала;
- этап жизненного цикла;
- имидж в целом и как работодателя в частности.

Внешние факторы, учитываемые при аудите найма персонала:

– состояние рынка труда: соотношение спроса и предложения; уровень зарплат; структура безработицы; отраслевые индикаторы; бизнес-реципиенты (оттягивающие персонал); бизнес-доноры (обладающие потенциально привлекательным персоналом); демографическая ситуация;

- состояние законодательства, диктующего условия рынку труда.

Оценка выполнения функции подбора кадров может быть произведена по следующим показателям:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу;
- отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу;
- отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;
- число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;
- отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора [14].

2. Стоимость найма персонала

В процессе набора персонала участвуют работники организации и внешние агенты. Имеют место также непосредственные расходы, связанные с организацией набора (прямые затраты). Совокупные затраты на наем персонала достаточно велики. Затраты, связанные с наймом персонала можно разделить на три категории.

1-я категория. Заработная плата (включая все расходы на социальное обеспечение) сотрудников, связанных тем или иным образом с процессом набора. Эту часть затрат также можно представить в виде трех групп:

- 1) операционные затраты. Речь идет о зарплате:
 - руководителей (разного иерархического уровня) и сотрудников их секретариатов, принимающих участие в подготовке решений по набору, переговорах, профессиональных испытаниях и т. д.;
 - будущих коллег кандидатов;
 - других заинтересованных лиц и возможных подчиненных (в случае необходимости консультирования или встреч с кандидатом);
- 2) зарплата работников службы управления персоналом:
 - специалистов по набору (кадровики, секретари, психологи и психотехники и т. д.);
 - административных служб (менеджеры, служащие);
 - медико-социальных служб (врачи, медицинские сестры, работники социальной службы);
 - специалистов отдела труда и заработной платы;
 - экспертов по вопросам продвижения, оценки, управления карьерой;
- 3) расходы других функциональных служб:
 - оперативный учет (бюджет);
 - бухгалтерия (оплата счетов);
 - организационные услуги планового отдела (обоснование численности, природы рабочих мест, прогнозы численности);
 - служба информационного обеспечения (подготовка и обработка документов, в том числе бюджета набора).

2-я категория. Прочие затраты, соответствующие прямым расходам, по которым должны быть выписаны счета (например: расходы на объявления, гонорар консультантов). Эти расходы могут быть значительными. Например, при подборе работника высшего звена расходы на объявление часто составляют от 10 до 20 % его годовой зарплаты, а гонорар агентства по подбору персонала – от 12 до 20 % этой же зарплаты.

3-я категория. Затраты, связанные с расходами на функционирование административных служб по набору, медосмотр, канцелярские расходы, стоимость тестового и экзаменационного оборудования и его амортизация [14].

3. Затраты на адаптацию

Затраты на набор персонала, приведенные выше, составляют только часть стоимости вхождения в организацию нового лица.

Аудиторская экспертиза должна также включить в себя анализ затрат на социализацию (привыкание, обучение, адаптацию).

«Процесс социализации» – более широкое понятие, чем только «вхождение в трудовой процесс». Это еще и в большой степени адаптация к организационной культуре, которая может длиться гораздо дольше, чем адаптация к рабочему месту, и завершиться негативно: работник не вписывается в стиль управления и покидает организацию. Таким образом, процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, приверженность организации и желание работать в ней.

Любое вновь принятое лицо, вне зависимости от типа и сферы деятельности, проходит последовательно три фазы:

1. Информационная фаза. Начинается с момента поступления и соответствует периоду, который новый работник посвятил освоению своих должностных обязанностей и документов своего предшественника, представлению сотрудникам, с которыми он будет непосредственно работать, а также изучению информации об организации и собственных функциональных обязанностях. В течение этой фазы, которая длится от нескольких дней до нескольких месяцев, новый сотрудник играет главным образом пассивную роль. Его эффективность в этот период рассматривается как низкая.

2. Фаза обучения профессии. Новый работник начинает решать задачи, для которых он был нанят. Эта фаза длится до того момента, когда он приобретет практические навыки в своей профессии, т. е. сможет осуществить задачу самостоятельно, избегая принципиальных ошибок.

3. Фаза личного вклада. Новый работник приобретает достаточный опыт для критического подхода к своей работе и начинает проявлять инициативу. Именно во время этой третьей фазы появляется возможность констатации первых результатов и исправления допущенных ошибок.

Новичок приобретает представление о жизни компании, о людях, которые ее составляют и, что самое главное, образуют организационную и информационную среду для выполнения его собственных должностных обязанностей. Только преодолев этот порог знания, он сможет играть роль инициатора.

В процессе переговоров с руководством аудитор может оценить стоимость адаптации. Для служащих или руководителей, особенно в случае создания новой службы в организации, оценить значимость затрат на адаптацию (Z_a) возможно соотношением [14]

$$Z_a = \frac{\text{Стоимость адаптации}}{\text{Стоимость набора}}.$$

Аудитор может дать:

- оценку среднего времени, необходимого новому работнику для ознакомления с должностью;
- описание главных фаз адаптации;
- оценку количества времени, уделенного новому работнику коллегами.

4. Направления проведения аудита найма

Аудит найма осуществляется в нескольких направлениях.

Во-первых, аудитор проверяет соблюдение организацией законов и правил, а также внутренних распоряжений при найме персонала.

Производится аудиторская проверка соблюдения требований, определяемых положениями Трудового кодекса РФ, Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, ст. 12, 21, 22; требований, указанных в профессионально-квалификационных справочниках; требований к состоянию здоровья, регламентируемых приказом Министерства здравоохранения РФ и т. д.

Аудитор проверяет наличие и правильность оформления всех необходимых документов:

- положение о структурных подразделениях,
- должностные инструкции,
- внутренние заявки кадровой службы о потребности в вакансиях,
- внутренние положения о системе отбора кандидатов на вакансии с указанием требований к кандидатам и методов отбора;
- документы по учету кадров (типовые формы);
- штатное расписание;
- трудовой контракт;
- коллективный договор и т. д.

При осуществлении приема на работу должны быть соблюдены следующие принципы:

- комплексность, т. е. всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональ-

ной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения бывших коллег о нем);

- объективность, т. е. повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

- непрерывность, т. е. постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

- научность, т. е. использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий, что позволяет избежать широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного первого впечатления о человеке.

Среди правил надо также назвать извещение о вакансиях. Любой руководитель должен доводить до сведения службы департамента занятости список вакансий своего предприятия.

В данном случае возможно использование следующих способов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода;

- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность;

- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост в результате отбора;

- распространение достаточного количества бланков заявлений;

- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

При наборе за счет внутренних источников чаще всего применяется:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам;

- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внешний набор осуществляется с помощью:

- набора специалистов из учебных заведений;

- тщательного отбора претендентов, непосредственно обратившихся в организацию;

- найма кадров с помощью объявлений в средствах массовой информации;

- обращения в государственные и частные кадровые агентства.

Способствовать службам занятости могут общественные организации, например торгово-промышленные палаты, профессиональные сообщества, сайты правительства, в том числе региональные, и т. п.

Аудитор должен проверить наличие внутренних процедур набора работников, информированность о них среди соответствующих руководителей и, конечно, эффективность их применения.

Во-вторых, аудитору при проведении проверки необходимо оценить, в какой мере достигнуты количественные и качественные цели, и понять причины вероятных отклонений.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями, но и с учетом интересов и склонностей работников.

Цель рациональной расстановки кадров – распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности [14].

На данном этапе следует собрать сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников:

- показатели текучести кадров по разным причинам (в том числе по персоналу, принятому на работу за последние месяц, три, полугодие, год);

- статистика нарушений режима труда, в том числе среди принятых работников, по видам, причинам и периодам нарушений (трудового порядка, режима технологии, техники безопасности), сведения о последствиях нарушений (ущерб);

- показатели производительности, качества труда вновь принятых за последний месяц (три, полугодие, год) работников [17].

Аудит также оценивает эффективность найма, получен ли результат с наименьшими затратами.

В-третьих, аудит найма носит стратегический характер и должен дать ответ на вопросы: связана ли политика набора со стратегией, эффективна ли она.

При приеме на работу исходят из того, что нанимают рабочую силу сегодня для будущих нужд. С этой целью необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей;

- не пострадал психологический климат в организации;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь.

Типичные ошибки на разных этапах проведения аудита найма персонала рассмотрены в табл. 3

Таблица 3

Примеры, указывающие на возможность обнаружения потенциальных проблем и диагностики отклонений при проведении аудита найма

| № | Этап | Типичные ошибки |
|---|---------------------|--|
| 1 | Отбор | Использование необоснованных тестов. Несоблюдение процедур отбора. Отказ от проверки рекомендаций, указанных в резюме. Несоответствие диплома, указанного в резюме, реальному диплому. Жалобы руководителя на качество работы нового работника |
| 2 | Решение о найме | Несоблюдение процедур найма. Отсутствие указания должностей и Ф. И. О. подписантов |
| 3 | Наем | Отсутствие утвержденных процедур найма. Отсутствие контроля за заполнением вакантных мест. Перемещения вновь нанятых работников по службе. Отсутствие трудовой книжки или других документов при приеме. Отсутствие требуемого образования |
| 4 | Трудовое соглашение | Неподписанный приказ о найме. Отсутствие трудовых соглашений. Ошибки и упущения в трудовых соглашениях |
| 5 | Испытание | Испытательный период не сопровождается оценкой |
| 6 | Увольнение | Отсутствие переговоров при увольнении |

При проведении аудита найма учитываются также затраты на поиск нужного сотрудника через кадровые агентства, а также затраты на самостоятельный поиск сотрудника. Зачастую происходит дублирование этой функции между организациями и кадровым агентством, что несет дополнительные затраты. В настоящее время альтернативой этому становится аутсорсинг.

Контрольные вопросы

1. Раскройте основное содержание аудита найма работников.
2. По каким показателям проводится оценка выполнения функции подбора кадров?
3. Охарактеризуйте состав затрат, связанных с наймом персонала.
4. С какими затратами связана адаптация персонала?
5. По каким направлениям проводится аудит найма персонала?
6. Как правильно проконтролировать расходование средств на подбор и отбор персонала организации?

Тема 6. АУДИТ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие трудового потенциала

Эффективное управление персоналом организации невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов должны регулярно собирать данные, характеризующие различные аспекты состояния трудового потенциала предприятия, и проводить их детальный анализ. Часто такие данные называют статистикой человеческих ресурсов. Статистика человеческих ресурсов представляет информацию о различных сторонах управления персоналом: о состоянии трудового потенциала, динамике рабочей силы, производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении [9].

Кроме того, в настоящее время используется такое понятие, как «кадровый аудит», который состоит из аудита процесса, аудита структуры и аудита кадрового потенциала. Оценка кадрового состава должна включать:

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности кадров требованиям деятельности предприятия;
- 3) анализ структуры кадров в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5) оценку текучести кадров.

Каждая организация использует собственные показатели, отражающие специфику ее деятельности.

Под **трудовым потенциалом организации** понимается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда исходя из возраста работников, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных характеристик.

Трудовой потенциал работника – это его возможная дееспособность, его ресурсные возможности в области труда в ходе практи-

ческой деятельности, так как потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Варианты соотношения трудового потенциала работника или коллектива (П), фактического его использования (Ф) и требуемого условиями производства уровня трудового потенциала (Т) могут быть различными.

Идеальный случай характеризуется соотношением

$$П = Ф = Т.$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т. е. все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и соответствует требованиям производства.

Широко распространен и такой вариант:

$$П > Ф = Т.$$

Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, уровень его фактического использования отвечает требованиям производства. Предложение рабочей силы выше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет. О недоиспользовании трудового потенциала работников свидетельствует недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам; отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих; использование в организации слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников; слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд; низкий уровень интенсивности труда и т. д.

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использовании у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможности для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющего трудового потенциала становится слишком большим, т. е.

$$П > Ф < Т,$$

свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько мал, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Возможен и такой вариант:

$$П = Ф < Т.$$

Несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации являются нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к браку продукции по вине рабочих и т. д. В этих условиях управление должно быть направлено на наращивание трудового потенциала, изменение его количественных и качественных характеристик [12].

2. Количественные параметры трудового потенциала предприятия

Цель анализа – выявление возможностей экономного использования рабочей силы путем ее рационального использования, наибольшего соответствия целям и задачам производства, сокращения потребности в работниках на основе закрепления кадров.

Задачи анализа: 1) с количественной точки зрения – проверка обеспеченности рабочей силой по всей организации и ее подразделениям, исходя из объемов производственных заданий и потенциальных возможностей коллектива; 2) с качественной точки зрения – проверка степени соответствия профессионально-квалификационного уровня работников сложности выполняемых работ, результативности персонала, контроля за издержками на рабочую силу.

Анализ начинается с сопоставления годового планового и фактического количества работников по категориям и определения абсолютных отклонений фактической численности от плановой. Поскольку необходимое количество работников зависит от степени выполнения производственной программы, то надо рассчитать относительное расхождение между фактическим числом работников и плановым, скорректированным на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции. Относительные показатели определяются только по численности рабочих (основного персонала), так как численность другого персонала не имеет прямой связи с объемом выпущенной продукции.

Рабочую силу в организации подразделяют на три основные категории: 1) производственный персонал (основные или производственные рабочие); 2) непроизводственный персонал (вспомогательные рабочие и руководители первого звена в основном производстве – прорабы, бригадиры, начальники участков, цехов, отделов);

3) административный персонал (все остальные сотрудники – руководители, технические сотрудники, служащие и т. п.).

Существенное различие состоит в том, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся на себестоимость продукции (услуг), в то время как издержки на административный персонал покрываются из валовой прибыли всей компании (до уплаты налогов).

Организации отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

1) число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным).

2) число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным).

3) доля административных работников к общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности).

Эти соотношения следует рассматривать или в динамике, или с показателями конкурентов (средними по отрасли) [16].

3. Социально-демографическая характеристика трудового потенциала

Возрастная структура рабочей силы. Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Но данный показатель не является достаточно информативным, так как средний возраст в 40 лет может получиться при наличии в компании десяти 20-летних и десяти 60-летних сотрудников. Более информативным является группировка по возрастам:

- моложе 20 лет;
- 20–30 лет;
- 31–40 лет;
- 41–50 лет;
- 51–60 лет;
- старше 60 лет.

Некоторые исследователи рекомендуют формировать в организации следующую возрастную структуру:

- 40 % работников – в возрасте до 30 лет;
- 40 % работников – от 31 до 55 лет;
- 20 % работников свыше 55 лет.

Придерживаясь таких соотношений можно эффективно организовать передачу опыта, своевременно готовить кадровый резерв. Другие исследователи считают, что наиболее плодотворный возраст находится в диапазоне 35–45 лет.

Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям, что позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребности организации в рабочей силе, подготовки резервов, профессионального обучения, компенсации.

Образовательная структура. Аналогично возрастной структуре анализирует состав рабочей силы по уровню полученного образования. Так определяется уровень образования (в % численности):

- начальное;
- неполное среднее;
- среднее;
- незаконченное высшее;
- высшее;
- кандидат или доктор наук.

Стаж работы. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности работников является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стажа средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительно использовать методов группировки (до 1 года, 1–3 года, 3–5 лет, 5–10 лет, 10–15 лет, свыше 15 лет).

Так, рассматривая продолжительность работы в муниципальной службе в РФ, можно сказать, что «...распределение по стажу муниципальных служащих стабильно, преобладает численность муниципальных служащих с опытом работы 5–10 лет... средний возраст муниципального служащего в России составлял 43 года, можно сделать вывод о старении корпуса муниципальной службы и о слабом притоке молодых специалистов, хотя в 2016 году наблюдается тенденция к небольшому омоложению муниципальных служащих» [23, с. 395].

Половая структура кадров. Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показате-

лем статистики человеческих ресурсов. Но практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, дополнительной компенсацией или укороченным рабочим днем. Также данный показатель может целенаправленно предусматриваться кадровой политикой для сохранения определенного баланса и сохранения психологического климата в коллективе [16].

4. Анализ движения кадров в организации

Движение рабочей силы в организации складывается из внешней текучести и внутренней мобильности кадров.

Внешнее движение кадров

Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы в организации. Текучесть – это излишний оборот рабочей силы. Имеет отрицательное значение для организации.

Существует несколько методов расчета текучести.

Наиболее распространенный показатель текучести – отношение числа покинувших организацию (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штата) к среднему числу занятых в течение года (списочной численности).

Важное значение имеет показатель *потенциальной текучести кадров* (как отношение работников, желающих уволиться к числу опрошенных). Так он показывает серьезность проблемы и позволяет провести предупредительные мероприятия. Потенциальная текучесть определяется с помощью методов социологического опроса.

Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность кадров в организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию: неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т. п. Поэтому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них. Общий показатель текучести изучается в целом по организации, подразделениям, категориям работников, профессиям, по социально-демографическим характеристикам.

Сравнением изменений за ряд лет определяется тенденция.

$$K_{TKi} = \frac{O_{изл.}}{Ч_i},$$

где K_{TKi} – частный коэффициент текучести (по каким-либо частным показателям текучести кадров (i): по подразделению, социально-демографической группе, причинам текучести т. п.),

$O_{изл.}$ – излишний оборот в данной группе,

$Ч_i$ – численность данной группы.

Отношение частного коэффициента текучести к общему по организации позволяет рассчитать коэффициент интенсивности текучести по группам:

$$K_{ит1} = \frac{K_{TKi}}{K_{TK}},$$

где $K_{ит1}$ – коэффициент интенсивности текучести по отдельной группе,

K_{TKi} – частный коэффициент текучести,

K_{TK} – общий коэффициент текучести.

Состав работников в организации постоянно меняется. Все эти изменения численности работников обуславливают оборот рабочей силы.

Показатели движения рабочей силы:

- Коэффициент оборота по приему:

$$K_{обпр.} = \frac{Ч_п}{Ч_с},$$

где $Ч_п$ – численность прибывших,

$Ч_с$ – среднесписочная численность.

- Коэффициент оборота по увольнению:

$$K_{обув.} = \frac{Ч_у}{Ч_с},$$

где $Ч_у$ – численность уволившихся,

$Ч_с$ – среднесписочная численность.

- Коэффициент общего оборота рабочей силы:

$$K_{обрс.} = \frac{Ч_п + Ч_у}{Ч_с},$$

где $Ч_у$ – численность уволившихся,

$Ч_п$ – численность прибывших,

$Ч_c$ – среднесписочная численность.

Кроме того, рассчитывается коэффициент сменяемости, т. е. отношение численности принятых или уволенных к среднесписочной численности той или иной категории работников (совпадает либо с коэффициентом по приему, либо с коэффициентом по увольнению – с тем, какой меньше).

Еще важнее установить динамику этих показателей, чтобы определить, в каком направлении изменяются эти показатели, какое влияние оказывают на них условия, организация труда и производства на предприятии в целом и его подразделениях в частности.

Показатели, отражающие уровень закрепления кадров

- Коэффициент постоянства кадров – отношение численности работников, состоящих в списочном составе в течение года и более, к их среднесписочной численности.

- Коэффициент стабильности кадров – отношение числа работников, проработавших в организации более трех лет, к их среднесписочной численности.

- Коэффициент внутренней мобильности – рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должность в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Коэффициент мобильности рассчитывается за год, три, пять лет. При анализе показателей внутриорганизационной мобильности большое значение имеет историческая динамика и сравнение со средними показателями для отрасли. Помимо коэффициента мобильности, отделы человеческих ресурсов производят разбивку рабочей силы в соответствии с продолжительностью работы в данной должности – определяют, какой процент сотрудников работает в данной должности:

- менее 1 года;
- от 1 года до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- от 5 до 10 лет.

Такой анализ позволяет лучше понять динамику внутриорганизационных перемещений и выявить узкие места, требующие вмешательства руководства.

Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени: по болезни,

отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Для снижения абсентеизма отдел человеческих ресурсов должен провести детальный анализ причин неявки сотрудников и может подсчитать отдельные коэффициенты абсентеизма по основным причинам – болезням, прогулам и т. д. [16].

5. Качественные характеристики трудового потенциала

Анализ профессионально-квалификационного состава работников и их использования. Для характеристики высокопроизводительной работы организации недостаточно иметь необходимое количество работников. Надо, чтобы они по своей квалификации соответствовали требованиям производства.

Для рабочих сопоставляется состав производственных операций и их сложность с составом рабочих по специальностям и разрядам. Прежде всего, следует выяснить в целом соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ. Для этого сравнивают средние разряды работ и рабочих. Но средний показатель недостаточно точно характеризует это соответствие. Необходимо установить, по каким именно профессиям и разрядам имеет место это отставание, для того чтобы в план повышения квалификации кадров включить эти группы рабочих. Следует проверить также правильность использования рабочих в соответствии с их квалификацией. Для этого по разрядам надо определить, какой сложности работы выполняли рабочие каждого разряда.

Для служащих рассчитывается:

1. Коэффициент достаточности уровня образования:

$$K_{\text{профсоотв.}} = \frac{n_1 + 0,8n_2 - 0,8n_3 - n}{N},$$

где $K_{\text{профсоотв.}}$ – коэффициент профессионального соответствия,
 n_1 – полное соответствие специальности и образования,
 n_2 – близкое соответствие специальности и образования,
 n_3 – в значительной степени не соответствует,
 n – не имеет ничего общего,
 N – общая численность исследуемой группы.

2. Коэффициент профессиональной подготовленности:

$$K_{\text{профподг.}} = \frac{Ч_{\text{подг.}}}{Ч_{\text{общ.}} \times K_{\text{профсоотв.}}},$$

где $Ч_{\text{подг.}}$ – количество работников, имеющих профессиональную подготовку,

$Ч_{\text{общ.}}$ – общее число работников [9].

Анализ динамики обучаемости государственных служащих выявил, что «... среди работников, замещающих должности государственной гражданской службы, наибольший удельный вес – 85 % работников – имеют высшее образование. Снижается доля работающих со средним профессиональным образованием, не имеющим образованием и работающих, имеющих ученую степень, начиная с 2009 г.

В то же время за рассматриваемый период с 2005 по 2016 г. увеличивается численность государственных гражданских служащих, получивших дополнительное образование.

Данная тенденция связана с потребностью в получении дополнительного образования: для соответствия занимаемой должности по результатам аттестации, включения в кадровый резерв и т. д.

Особенно активно этот процесс происходил в 2012–2014 гг., когда доля обучившихся превышала 26 % от общей численности работников государственной гражданской службы.

Наибольшее число обучившихся было в 2012 и 2013 гг. Основным видом обучения являются дополнительные профессиональные программы повышения квалификации (98 %). По программам профессиональной переподготовки динамика менялась, так наибольший удельный вес прошедших обучение был в 2005 г. – по федеральным государственным гражданским служащим – 3 % и по государственным гражданским служащим субъектов РФ 11,5 %, впоследствии показатель снижался до 1,1 и 2,9 % соответственно» [21, с. 108–110].

В муниципальной службе «...численность муниципальных служащих получивших дополнительное образование в целом имеет тенденцию к увеличению. Особенно активно этот процесс происходил в 2013–2014 гг., когда численность обучившихся превышала 65 тыс. чел. В 2015 г. этот процесс имеет тенденцию к снижению. Так, в 2015 г. было обучено всего 51 тыс. чел. Но в 2016 г. масштабы обучения увеличиваются и превышают 61 тыс. обучившихся.

Структура численности муниципальных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование, меняется в сторону увеличения доли обучившихся по повышению квалификации – свыше

90 % обучившихся. Но надо заметить, что данный показатель снижался с 2014 г. в пользу обучившихся по программам профессиональной переподготовки с 4 до 8,1 %.

Низким остается количество обученных по программам дополнительного профессионального образования за пределами территории Российской Федерации. Так, максимальным этот показатель был 2005 г. и составлял 0,2 %. С 2013 г. этот показатель остается нулевым» [22, с. 286].

6. Анализ издержек на рабочую силу

Издержки, связанные с формированием, развитием, использованием трудового потенциала, имеют особую значимость для организаций любой организационно-правовой формы. Если зачастую относительно прочих издержек организации используется понятие «снижение издержек», то по отношению к издержкам на рабочую силу наиболее правильно употреблять термин «оптимизация». Повышение качества рабочей силы как один из важнейших факторов повышения конкурентоспособности связано с инвестициями в человеческие ресурсы. Эти вложения должны быть обоснованы и конкретизированы. Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда.

Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

- базовая заработная плата (должностные оклады, выплаты по часовым тарифным ставкам);
- переменная заработная плата (выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата);
- все виды премиальных выплат (включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии);
- выплаты по участию в прибылях;
- стоимость социальных льгот, предусмотренных законом и тарифными соглашениями;
- добровольно предоставляемые организацией льготы (затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т. д.);
- издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;

– издержки на организацию и уплату государственных и местных налогов на заработную плату.

Основные показатели, используемые при анализе издержек на рабочую силу

1. Общие издержки на рабочую силу. Этот общий показатель складывается из множества статей, перечисленных выше. Он не является достаточно информационным и не раскрывает всех аспектов затрат на рабочую силу.

2. Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал, и рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период. Т.е. сколько копеек с каждого рубля расходовалось на рабочую силу. Он предоставляет интересную информацию в динамике и в сравнении со средними данными по отрасли. Следует иметь в виду, что рост данного показателя является негативной тенденцией (если это стратегически не предусмотрено), поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

3. Издержки на одного сотрудника. Рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации. Данный показатель дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник организации. Целесообразно рассчитывать этот показатель по подразделениям и по категориям работников.

4. Издержки на один производительный час. Используя этот показатель, можно получить представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Рассчитывается как частное от деления общих издержек на рабочую силу на общее число производительных часов за период. В данном показателе нужно учитывать в знаменателе не все отработанные часы, а только производительные. Поскольку добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации. Этот показатель может широко использоваться не только для анализа эффективности использования рабочей силы, но и при планировании (например, определении издержек на выпуск нового вида продукции) [9].

7. Издержки на профессиональное обучение как одна из основных составляющих общих издержек на рабочую силу

Статистика профессионального обучения. Бюджет профессионального обучения является второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний. Поэтому сбор и обработка детальной информации о масштабах и эффективности этого аспекта деятельности организации является важной функцией службы управления персоналом. Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение.

Абсолютные показатели:

- общее число работников, прошедших профессиональное обучение в течение исследуемого периода;
- общее число часов, затраченных на профобучение;
- число программ по профобучению;
- общая величина издержек на профобучение. Этот показатель складывается из трех частей:

- прямые затраты на обучение (подготовка учебных материалов, проведение занятий, оплата инструкторам, оплата ФПК, курсов, семинаров, учебных заведений);
- косвенные затраты (командировочные и транспортные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся на выезде работников);
- потерянная производительность, связанная с отсутствием работников на рабочем месте во время профессионального обучения. Для подсчета потерянной производительности можно использовать следующие методы: как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час; как произведение количества часов профессионального обучения на средние издержки на рабочую силу за один час.

Эти показатели не несут достаточной информации, поэтому используются в качестве основы для расчета относительных показателей, позволяющих с достаточной глубиной изучить процесс подготовки и повышения квалификации кадров.

Относительные показатели:

– доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода – рассчитывается как отношение числа работников, прошедших профессиональное обучение в течение года, к численности организации. Это важный показатель, который показывает, какая доля работников повысила квалификацию (в течение года). Он раскрывает масштабы профессионального обучения;

– доля часов, затраченных на профобучение, в общем балансе времени организации – показывает относительные масштабы программы профессионального обучения. Данный показатель говорит о том, какое внимание уделяет организация профессиональному обучению. Если этот показатель в значительной мере отстает от аналогичных показателей других организаций или организаций – конкурентов, то появляется риск потери своей конкурентоспособности;

– среднее число часов профессионального обучения на одного обученного – рассчитывается как отношение всех затраченных часов на профессиональное обучение к числу прошедших обучение работников. Этот показатель может служить ориентиром для характеристики выбираемых программ для обучения (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). В настоящее время приоритет по результатам обучения имеют долгосрочные и краткосрочные программы (в зависимости от целей обучения);

– доля издержек в объеме реализации – показывает, какая часть валового дохода компании расходуется на профессиональное обучение (сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала);

– величина издержек по обучению на одного работника – рассчитывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников. Этот показатель дает представление о том, сколько организация тратит средств на обучение одного сотрудника (сравнивается с компаниями-конкурентами);

– издержки на один час профессионального обучения – определяется как отношение общих издержек на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода. Данный показатель можно использовать для оценки эффективности затрат на обучение, последующего планирования и формирования бюджета на следующий период.

Динамику вышеприведенных показателей целесообразно отслеживать не только относительно всей системы профессионального

обучения, а также по категориям работников, подразделениям, отдельным видам обучения. Это позволит накапливать необходимую информацию о количественных и качественных параметрах функционирования системы профессионального обучения, оценивать ее эффективность и успешно управлять этим процессом [9].

Контрольные вопросы

1. Что понимается под трудовым потенциалом организации, трудовым потенциалом работника?
2. Что включает в себя оценка кадрового состава?
3. Приведите примеры соотношения имеющегося трудового потенциала работника или коллектива, фактического его использования и требуемого условиям производства.
4. По каким параметрам оценивается структура рабочей силы?
5. По каким показателям оцениваются социально-демографические характеристики трудового потенциала?
6. Как оценивается движение кадров в организации?
7. Назовите основные направления оценки качественных характеристик трудового потенциала
8. С помощью каких показателей можно оценить эффективность издержек на рабочую силу?
9. Как оценить эффективность издержек на профессиональное обучение персонала?

Тема 7. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Законодательство регламентирует оценку профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих на основе результативных показателей.

Наиболее распространенная классификация и типы показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих представлены в табл. 4.

В Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ прослеживается четкая тенденция оценки деятельности государственных гражданских служащих на основе показателей результативности. В связи с переходом к контрактной системе для государственных гражданских служащих устанавливаются показатели результативности, которые закрепляются в должностном регламенте.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего осуществляется в соответствии с должностным регламентом, утвержденным представителем нанимателя и являющимся составной частью административного регламента государственного органа (ст. 47 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ).

В должностном регламенте включаются:

- 1) квалификационные требования для замещения должности гражданской службы;
- 2) должностные обязанности, права и ответственность гражданского служащего за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей в соответствии с административным регламентом государственного органа, задачами и функциями структурного подразделения государственного органа и функциональными особенностями замещаемой в нем должности гражданской службы;
- 3) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения;
- 4) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений;
- 5) сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений;

Типы показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих [20]

| Тип показателя результативности | Описание | Примеры |
|---|--|---|
| Показатели входящих ресурсов (Input measures) | Показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего | <ul style="list-style-type: none"> • Объем финансовых средств, выделенных на реализацию различных федеральных и региональных программ • Наличие сертификатов, оценивающих знание иностранного языка • Затраты на командировки |
| Показатели процессов (Process measures) | Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа • Количество дней отклонения от графика проведения проверок • Среднее время ожидания потребителя услуги в очереди |
| Показатели непосредственных результатов (Output measures) | Показатели, характеризующие объем проделанной работы (оказанных услуг) | <ul style="list-style-type: none"> • Процент рассмотренных жалоб • Число активных проектов на текущую дату • Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований |
| Показатели конечных эффектов (Outcome measures) | Показатели, характеризующие степень достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг | <ul style="list-style-type: none"> • Число погибших в автокатастрофах на дорогах, прошедших инспекцию не более года назад • Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей • Доля инвалидов, прошедших программы социальной реабилитации |
| Показатели влияния (Impact measures) | Показатели, характеризующие эффект воздействия государственного служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу | <ul style="list-style-type: none"> • Сумма средств, сэкономленных при внедрении предложения • Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги • Процент принятых поправок в законопроект |

б) порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей с гражданскими служащими того же государственного органа, гражданскими слу-

жащими иных государственных органов, другими гражданами, а также с организациями;

7) перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа;

8) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Для анализа соответствия профессиональной служебной деятельности государственных служащих можно руководствоваться методическими рекомендациями по разработке должностных регламентов государственных служащих в федеральных министерствах, в федеральных службах и федеральных агентствах.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего могут иметь как абсолютные, так и относительные величины.

Абсолютные показатели оценки экономического эффекта принятых и реализованных государственных решений определяются по формуле:

$$\mathcal{E}_T = P_T - Z_T,$$

где \mathcal{E}_T – экономический эффект за расчетный период;

P_T – стоимостная оценка результатов реализации решения за расчетный период;

Z_T – стоимостная оценка затрат на реализацию решения за расчетный период.

Могут применяться самые различные подходы к определению эффективности принимаемых и реализуемых решений, но принцип должен быть один – сравнение результата с затратами, и затем – сравнение эффекта с прогрессивными, научно-обоснованными экономическими и социальными нормативами, определяемыми уровнем удовлетворения тех или иных потребностей общества, народного хозяйства, его объектов, социальных групп и отдельного человека в продуктах и услугах подведомственных сфер и отраслей экономики.

Показатели уровня удовлетворения тех или иных потребностей (Y) общества, народного хозяйства, его объектов, отдельного человека рекомендуется определять по формуле

$$Y_n = \frac{\sum (C_1 - D_1) \cdot K_1 + \dots + (C_n - D_n) \cdot K_n}{\sum C_1 \cdot K_1 + D_2 K_2 + \dots + D_n \cdot K_n},$$

где C – показатели социальных нормативов уровня удовлетворения потребностей человека,

D – фактический показатель удовлетворения потребностей человека за счет реализации i -го решения,

K – коэффициенты приведения (весовые коэффициенты), установленные на основе экспертных оценок,

n – количество решений.

Для работников аппарата управления величина Kn определяется в соответствии со схемой должностных окладов рассматриваемых категорий работников. Например, начальник соответствующего управления может иметь весовой коэффициент, равный 0,4, начальник отдела – 0,2, главный специалист – 0,1, специалист первой категории – 0,15, специалист второй категории – 0,1, специалист – 0,05. Таким образом, общую ответственность, возлагаемую на определенный орган исполнительной власти за результаты конечной деятельности, можно разделить на работников аппарата управления соответственно вкладу каждого из них в формирование и реализацию принятого решения [27].

Контрольные вопросы

1. Перечислите и охарактеризуйте группы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих?
2. Охарактеризуйте содержание должностного регламента государственных гражданских служащих.
3. Перечислите абсолютные и относительные показатели эффективности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и раскройте их содержание.
4. Перечислите группы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных и гражданских служащих.

Тема 8. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ КАК МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

1. Понятие и задачи функционально-стоимостного анализа

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

Метод ФСА занимает важное место в системе прогрессивных инструментов совершенствования управления, содействующих повышению эффективности трудовой деятельности и производства. Так как одним из принципов ФСА является функциональный подход, высокая универсальность которого доказана многолетней практикой, то этот метод стали применять (наряду с техническими системами) также в области организации труда и систем управления. Функциональный подход имеет большое значение для понимания системы. Именно функции определяют структуру, содержание системы управления, распределение прав, полномочий и ответственности отдельных органов и должностных лиц.

Соотнесение функций органа управления с управляемым объектом дает информацию о том, насколько необходим этот орган. Соответствие функций системы управления функциям производственной системы – необходимое условие эффективного построения систем управления организацией.

Функциональный подход имеет большое значение для изучения и построения любой системы управления, в том числе системы управления персоналом. Однако нет функций без их носителей. Функции системы управления «привязаны» к их носителям – системе управления, подразделению, работнику. Ту или иную конкретную функцию в системе может выполнять не любое подразделение или работник, а лишь конкретные подразделения и работники. Поэтому при построении системы управления каждое подразделение формируется под определенные функции. В свою очередь, подразделение или работник влияют на функции, их качество. Например, одну и ту же функцию по диспетчи-

рованию производства два разных диспетчера выполняют по-разному. То же самое можно сказать о целом подразделении.

Стоимость функций – это затраты, связанные с содержанием носителя функций (система управления, подразделение, работник, аппарат управления). Она включает заработную плату управленческих работников с отчислениями на социальное страхование, стоимость технических средств управления (амортизацию), стоимость канцелярских принадлежностей.

Основные задачи ФСА: достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание; снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества; повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений; улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов; сокращение или ликвидация брака [11].

2. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа

ФСА включает в себя следующие этапы: 1) подготовительный, 2) информационный, 3) аналитический, 4) творческий, 5) исследовательский, 6) рекомендательный, 7) внедренческий.

1-й этап – подготовительный. На нем выбирается объект анализа, определяются конкретные задачи проведения ФСА и составляется рабочий план.

Объектом анализа может быть аппарат управления организации в целом или отдельное функциональное подразделение, аппарат управления цехом, участком, отдельный управленческий работник.

На этом этапе проводится комплексное исследование состояния производства и управления организации и составляется рабочий план (табл. 5).

В результате исследования выявляются узкие места в сфере производства. Затем выявляются недостатки в управлении тем или иным производственным подразделением (цехом, участком, бригадой), в функционировании той или иной подсистемы управления (линейного руководства, функциональной, целевой, обеспечения). В свою очередь, в каждой подсистеме выявляются недостатки по отдельным элементам (кадры, технические средства управления, информация и т. д.).

Таблица 5

Рабочий план проведения ФСА

| № | Наименование этапа | Содержание этапов | Информация для выполнения этапов | Источники информации | Исполнители | Сроки* |
|---|--------------------|--|--|--|--|--------|
| 1 | Подготовительный | Комплексное обследование деятельности организации, выбор объекта анализа, определение задач, составление рабочего плана | Цели организации, оргструктура, роль объекта анализа в деятельности организации | Устав, бизнес-план, положение о службе персонала, штатное расписание, должностные инструкции | Начальник службы персонала | |
| 2 | Информационный | Отбор и изучение и систематизация данных, характеризующих деятельность службы персонала и данных аналогичных организаций | Данные о деятельности службы персонала | Должностные инструкции работников, схемы документооборота, бухгалтерская отчетность, анкетный и устный опрос | Начальник службы персонала | |
| 3 | Аналитический | Формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между службой персонала и подразделениями аппарата управления организации | Данные, выявляющие основные и вспомогательные функции, инструменты ФСА | Должностные инструкции работников, схемы документооборота, бухгалтерская отчетность, анкетный и устный опрос | Начальник службы персонала | |
| 4 | Творческий | Выявление способов выполнения функций службы персонала, формирование вариантов функций, предварительная оценка и отбор вариантов с оценкой затрат | Данные, выявляющие функции службы персонала. Методы мозговой атаки, контрольных вопросов | Типовое положение о службе персонала, штатное расписание, должностные инструкции, схемы документооборота | Руководитель, начальник службы персонала, эксперт, специалист отдела персонала | |
| 5 | Исследовательский | Описание каждого варианта, сравнительно-технико-экономическая оценка вариантов на основе экспертизы, отбор вариантов | Технико-экономические показатели каждого варианта | Докладная записка по результатам творческого этапа ФСА | Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом, психолог, работник отдела маркетинга, рекламы | |
| 6 | Рекомендательный | Рассмотрение и утверждение рекомендаций и принятие решений об их реализации, расчет затрат на реализацию проекта и ожидаемой экономической эффективности | Методика расчета ожидаемой экономической эффективности | Учебная литература по курсу «Управление персоналом» | Начальник службы персонала | |
| 7 | Внедрение | Подготовка работников аппарата управления к внедрению и разработке плана графика внедрения проекта | Информация о проводимых мероприятиях | План-график внедрения проекта | Начальник службы по работе с персоналом | |

* Сроки исполнения составляются в соответствии с поставленными задачами.

При комплексном исследовании широко используется экспертный (устный или анкетный) опрос руководителей, специалистов управления, рабочих. В результате обследования выбирается объект для первоочередного проведения ФСА.

Важнейшие задачи, решаемые с помощью ФСА системы управления: снижение расходов на управление; совершенствование управления организацией в целом и ее отдельным подразделением, а также цехом, участком, бригадой; улучшение организационной структуры аппарата управления; уточнение функций отдельных подразделений и должностных лиц; повышение качества процессов выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений; совершенствование кадрового, технического, информационного обеспечения системы управления.

2-й этап – информационный. На этом этапе осуществляется сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему управления, отдельные ее подсистемы или работников.

Источником информации является следующая документация: планы и годовые отчеты работы организации, положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции, стандарты, штатное расписание, схемы управления организацией и ее подразделениями, данные бухгалтерской отчетности и т. д.

Изучение данных включает: описание состава и содержания выполняемых функций объекта анализа; уяснение сущности объекта анализа и характера процессов выработки, обоснование, принятие и реализация управленческих решений; характеристику кадров управления; применяемых технических средств; информации, используемой объектом в своей работе; организационной структуры и методов управления; изучение внедряемых или планируемых мероприятий по совершенствованию управления; изучение передового опыта в организациях-аналогах; подготовку информации для определения затрат на выполнение управленческих функций на основе нормативной документации и экспертного опроса, а также в результате изучения форм статистической отчетности и штатного расписания; построение функционально-целевой модели системы управления организацией или ее отдельной частью, где приводится состав функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем и взаимосвязей между ними.

3-й этап – аналитический. На данном этапе осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция; определяются затраты на выполнение функций (рис. 6). Здесь оцени-

ваются степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

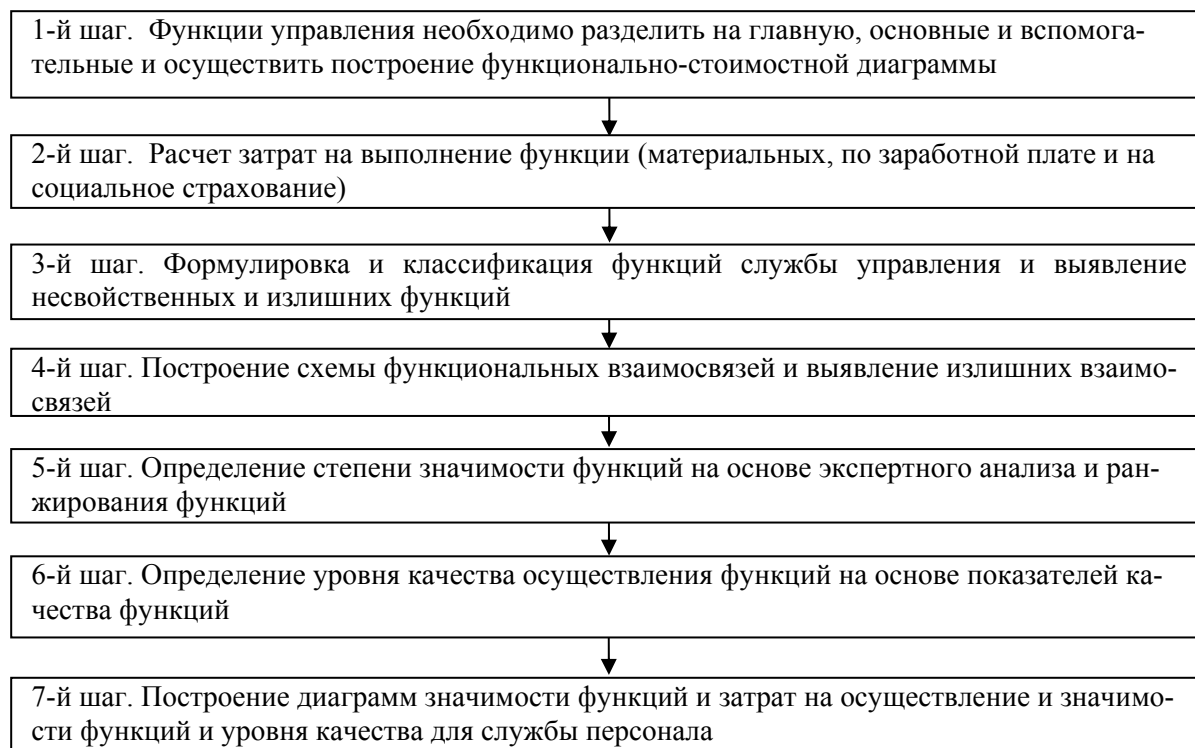


Рис. 6. Аналитический этап проведения функционально-стоимостного анализа

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций. Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или не свойственные отделу функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения затрат на выполнение совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму, которая представляет собой графическое изображение функций системы управления или отдельного подразделения (рис. 7). Диаграмма строится по следующим правилам.

ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНАЯ ДИАГРАММА

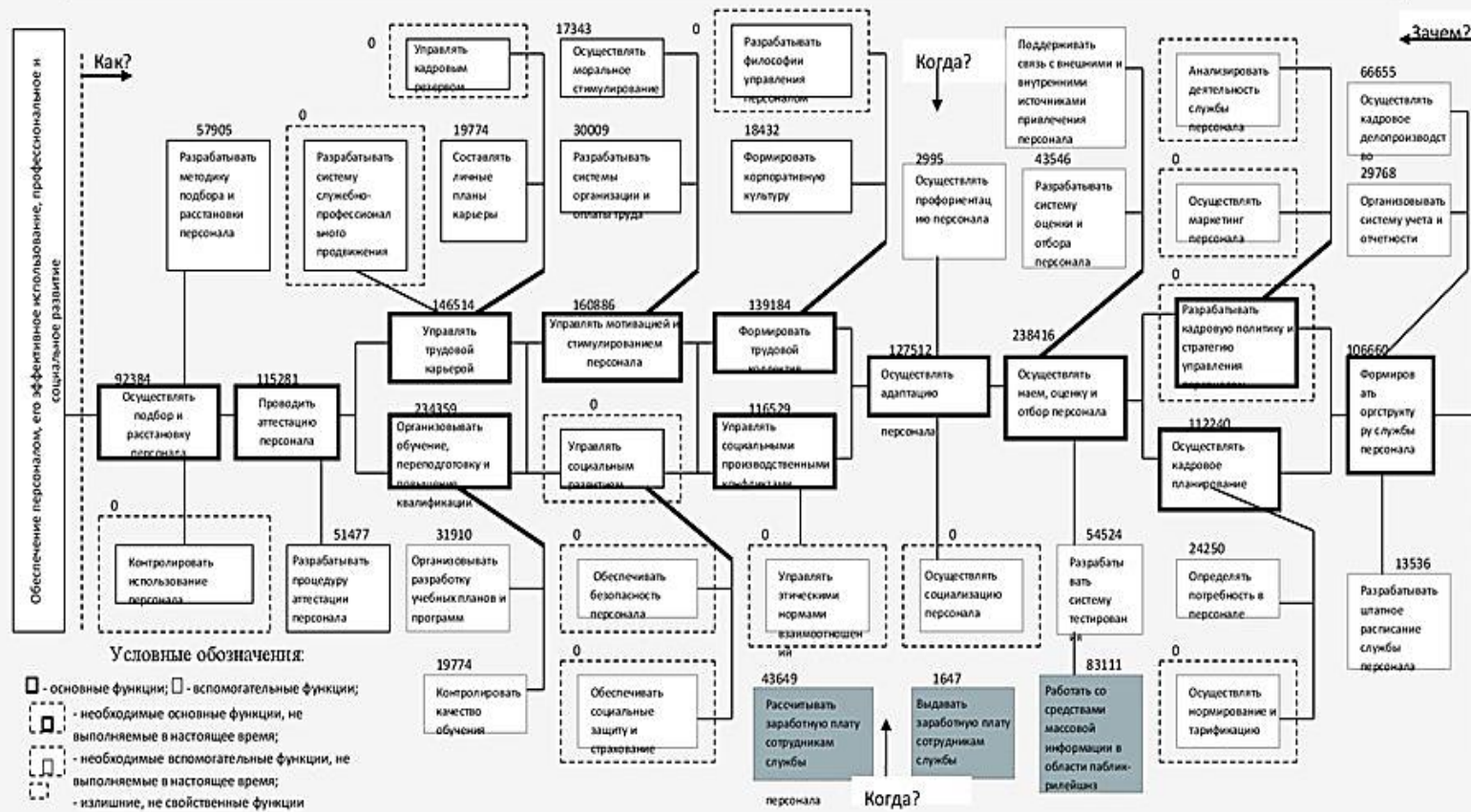


Рис. 7. Функционально-стоимостная диаграмма

Все функции заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние, несвойственные функции.

При помощи вопросов «Как?», «Зачем?», «Когда?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций отдела, так как относятся к категории излишних или несвойственных. Все основные функции по направлению слева направо должны отвечать на вопрос «Как?», а по направлению справа налево – на вопрос «Зачем?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «Когда?» (когда возможно осуществление основной функции?). В случае необходимости количество вопросов можно увеличить.

Затем при помощи специальной формы определяются затраты на осуществление функций. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95 % всех затрат на выполнение функций. В табл. 6. приведен пример определения затрат на осуществление функции «Наем, оценка и отбор персонала».

Данные, полученные в результате формулировки, классификации функций и определения затрат на их осуществление, формируются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов и руководителей отдела и сводятся в таблицу (табл. 7).

Таблица 7

Пример формулировки и классификации функций управления

| Наименование функций | | | Вид функции: О – основная В – вспомога- тельная И – излишняя | Затраты на осуществле- ние функ- ций, руб. |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------|--|---|
| Глагол | Существительное и прилагательное | Дополнение к наименованию | | |
| 1. Формировать | организационную структуру | службы персонала | О | 14 400 |
| 2. Разработать | штатное расписание | службы персонала | В | 13 356 |
| 3. Разработать | кадровую полити- ку и стратегию | управления персоналом | О | 0 |

Таблица 6

Пример определения затрат на осуществление функции «Наем, оценка и отбор персонала»

| Наименование функции | Виды документов, исходящих из службы в течение года по функции | Виды документов, входящих в службу для обработки или составления данного документа по функции | Подразделение или организация, откуда поступают документы или исходные данные | Подразделение, куда направляются обработанные документы или данные по функции | Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функции, их количество, стоимость и доля амортизационных отчислений | Должности лиц, участвующих в обработке документов или данных по функциям, их месячные оклады | Периодичность обработки или составления документов в течение года, количество раз | Затраты труда на обработку или составление документа в год | Затраты на осуществление функции в течение года |
|---|---|--|---|---|---|---|---|--|---|
| осуществлять наем, оценку и отбор персонала | 1) предложения по замещению вакантных должностей 2) схемы замещения 3) штатное расписание | 1) предложения от внешних и внутренних источников 2) личные планы карьеры 3) оценочные листы | 1) кадровые агентства 2) физические лица | все функциональные подразделения организации | 1) компьютер – 14 000 руб., 1 шт. 2) принтер – 2800 руб., 1 шт. 3) телефон/факс – 11 200 руб., 1 шт. 4) ксерокс – 8 400 руб., 1 шт. Амортизационные отчисления 606 руб. в мес. | 1) начальник службы персонала – 23 500 руб. 2) менеджер по работе с персоналом – 15 000 руб. | в среднем 10 раз в год | 1) 340 ч. 2) 340 ч. | 100 706 руб. |

Материальные затраты

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении данной функции $(14000 + 2800 + 11200 + 8400) = 36\,400$ руб.

Срок службы технических средств примем равным 10 лет. Амортизационные отчисления в год составят: $36400 : 10 = 3640$ руб. в год

Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 173,4 ч.

Данные технические средства используются в течение года примерно 2 месяца $(340 \text{ ч} : 173,4 \text{ ч.}) = 2$ месяца

Тогда доля амортизационных отчислений в месяц составит $3640 \text{ руб.} \times 2 \text{ месяца} : 12 \text{ месяцев} = 606 \text{ руб.}$

Затраты на оплату труда: $23\,500 + 15\,000 = 38\,500$ руб., но данная функция выполняется в течение двух месяцев в году (340 ч.), поэтому затраты на оплату труда составят $38\,500 \text{ руб.} \times 2 = 77\,000$ руб.

Затраты на социальное страхование: $77\,000 \times 0,3 = 23\,100$ руб.

Всего затраты на выполнение функции в месяц составят 606 руб. + 77 000 руб. + 23 100 руб. = 100 706 руб.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение затрат по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления. При помощи диаграммы выявляются излишние и не свойственные функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела.

Затем составляется схема функциональных взаимосвязей отдела, с помощью которой выявляются излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи с другими подразделениями предприятия по каждой функции отдела (табл. 8).

Таблица 8

Пример схемы функциональных взаимосвязей службы персонала

| № | Наименование функции | Наименование функционального подразделения | | | | | | |
|---|--|--|-----------------------------|------------------|---------------------------|----------------------------|------------------|---------------|
| | | Служба персонала | Отдел по работе с клиентами | Бухгалтерия | Служба размещения заказов | Отдел маркетинга и рекламы | Техотдел | Директор |
| 1 | Формирование оргструктуры службы персонала | $\frac{-}{O}$ | $\frac{-}{P}$ | $\frac{-}{P}$ | $\frac{-}{P}$ | $\frac{-}{P}$ | $\frac{-}{P}$ | $\frac{-}{P}$ |
| 2 | Осуществление кадрового планирования | $\frac{O}{O}$ | $\frac{P}{P, Y}$ | $\frac{C}{C, Y}$ | $\frac{P}{P, Y}$ | $\frac{P}{P, Y}$ | $\frac{P}{P, Y}$ | $\frac{P}{P}$ |

Примечание: O – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, оформляет, P – представляет исходные данные, Y – участвует в выполнении, C – согласовывает, P – принимает решение. Прочерк означает, что функция не выполняется.

Для определения степени значимости функций создается экспертная группа. В ее состав входят начальник, руководители и специалисты материальных групп отдела.

Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В табл. 9 приведена матрица попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником. Такие же матрицы строят и для вспомогательных функций.

По строкам и столбцам матрицы записываются соответствующие наименования или номера управленческих функций. Каждый член экспертной группы заполняет одну матрицу следующим образом. Например, в табл. 9 при сравнении функций 1 и 5 предпочтение отдается функции 5. В строке соответствующей функции 1 в столбце 5, соответствующем функции 5, выставляется 2 балла. Аналогично в строке 5 и столбце 1 выставляется 0. Если эксперт затрудняется от-

дать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующих строке и столбце он проставляет по одному баллу. После заполнения всей матрицы баллы суммируются по строкам.

Затем полученные значения эксперты заносят в сводную матрицу (табл. 10).

Таблица 9

Пример матрицы попарных сравнений основных функции службы персонала

| № | Наименование функции | Номер функции | | | | | | | Сумма баллов |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|---|---|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | Формирование орг-структуры службы персонала | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2 | Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом | 1 | - | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| ... | | | | | | | | | |
| 5 | Осуществление адаптации персонала | 0 | 0 | 1 | 1 | - | 0 | 1 | 1 |

Примечание: 0 – функция не значима по отношению к сравниваемой функции; 1 – одинаково значимые функции; 2 – наиболее значимая функция.

Таблица 10

Сводная матрица попарных сравнений основных функций отдела

| № | Функция | Номер эксперта | | | | | | Среднеарифметическое значение в баллах | Ранг функций |
|---|--|----------------|----|----|----|----|----|--|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1 | Определять потребности в комплектующих изделиях | 15 | 14 | 13 | 16 | 15 | 14 | 14,5 | 1 |
| 2 | Составлять заявки на комплектующие изделия | 12 | 13 | 10 | 12 | 11 | 12 | 11,8 | 4 |
| 3 | Подавать заявки на комплектующие изделия | 12 | 13 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10,5 | 5 |
| 4 | Получать средства на комплектующие изделия | 11 | 10 | 15 | 13 | 16 | 12 | 13,0 | 3 |
| 5 | Заключать договора на поставку | 9 | 7 | 8 | 6 | 9 | 10 | 8,0 | 6 |
| 6 | Составлять спецификации на комплектующие изделия | 7 | 8 | 9 | 7 | 5 | 8 | 7,3 | 7 |
| 7 | Акцептовать счета на комплектующие изделия | 5 | 5 | 3 | 6 | 3 | 3 | 4,6 | 8 |
| 8 | Руководить работой складов | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4,0 | 9 |

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше шести.

Далее строится совмещенная диаграмма значимости функций управления и затрат на их осуществление (рис. 8).

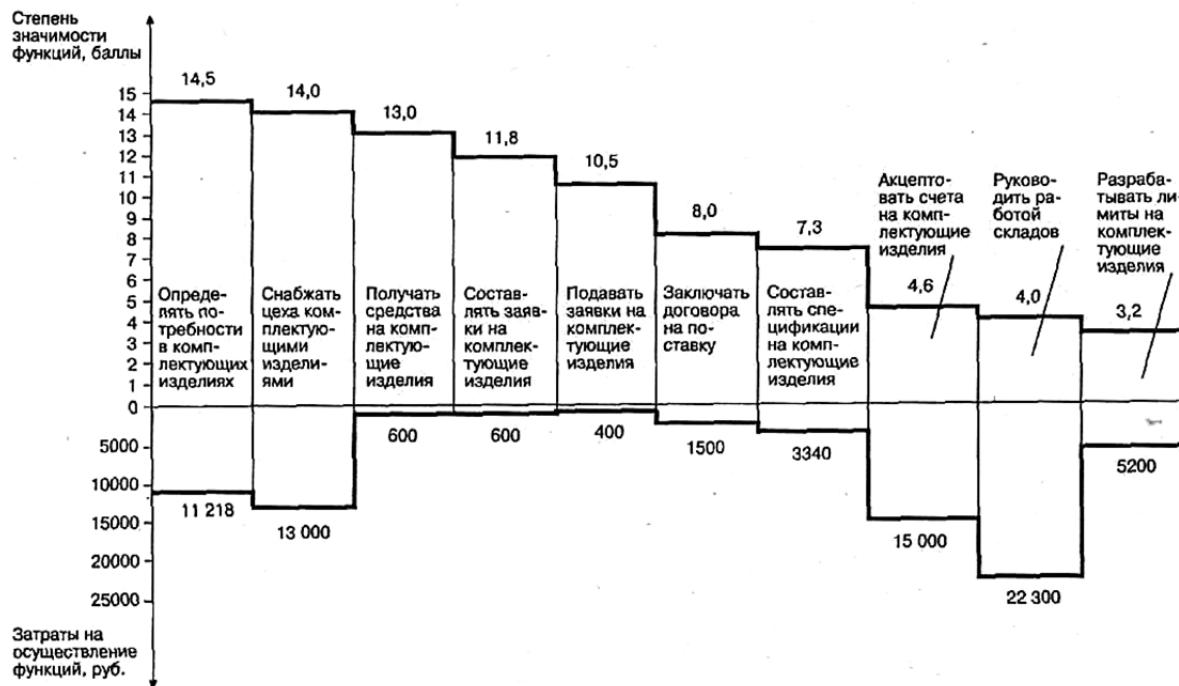


Рис. 8. Совмещенная диаграмма значимости функций управления и затрат на их осуществление для отдела организации

Из диаграммы видно, что затраты на осуществление функций «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия» и «Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия» не сбалансированы с их значимостью, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения этих функций. Достаточно трудоемки также функции «Определять потребности в комплектующих изделиях», «Снабжать цеха комплектующими изделиями» и «Составлять спецификации на комплектующие изделия». Анализ деятельности позволил выявить низкий уровень качества выполнения отдельных функций.

Уровень качества функций управления (определяется по каждой функции) по формуле:

$$K_{\text{кфу}} = \frac{(K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6)}{6},$$

где K_1 – коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции;

K_2 – коэффициент организации рабочих мест исполнителей функции;

K_3 – коэффициент нормирования труда исполнителей функции

K_4 – коэффициент регламентации функций управления

K_5 – коэффициент дублирования функций управления

K_6 – коэффициент использования рабочего времени

Расчетные формулы определения коэффициентов $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$ приведены в табл. 11.

Таблица 11

Определение показателей качества функций управления

| Показатель | Обозначение показателя | Формула расчета показателя | Наименование показателей, составляющих формулу |
|---|------------------------|--|--|
| Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции | K_1 | $\frac{T_{\phi}}{T_p}$ | T_{ϕ} – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, ч; T_p – суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч |
| Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций | K_2 | $\frac{K_{т. п.}}{K_o}$ | $K_{т. п.}$ – количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_o – общее количество рабочих мест |
| Коэффициент нормирования труда исполнителей функций | K_3 | $\frac{B_1}{B_2}$ | B_1 – время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч B_2 – общее время работы в год, ч |
| Коэффициент регламентации функций управления | K_4 | $\frac{K_p}{K_o}$ | K_p – количество функций {процедур}, обеспеченных регламентирующей документацией; K_o – общее количество функций (процедур) |
| Коэффициент, дублирования функций управления | K_5 | $\frac{K_d}{K_o}$ | K_d – количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций |
| Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, | K_6 | $1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{j=1}^n T_{cmj}}$ | $\sum_{i=1}^m t_{ni}$ – потери рабочего времени в производственных подразделениях за год |

| Показатель | Обозначение показателя | Формула расчета показателя | Наименование показателей, составляющих формулу |
|---|------------------------|----------------------------|---|
| зависящих от работы аппарата управления | | | из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, τ , m – число функций (подсистем управления); i – функция $\sum_{j=1}^n T_{ctj}$ – годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, τ ; n – число подразделений; j – соответствующее производственное подразделение |

Далее осуществляется построение совмещенной диаграммы для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций (рис. 9). В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества. Строится по подобию диаграммы значимости функций и затрат на их осуществление.

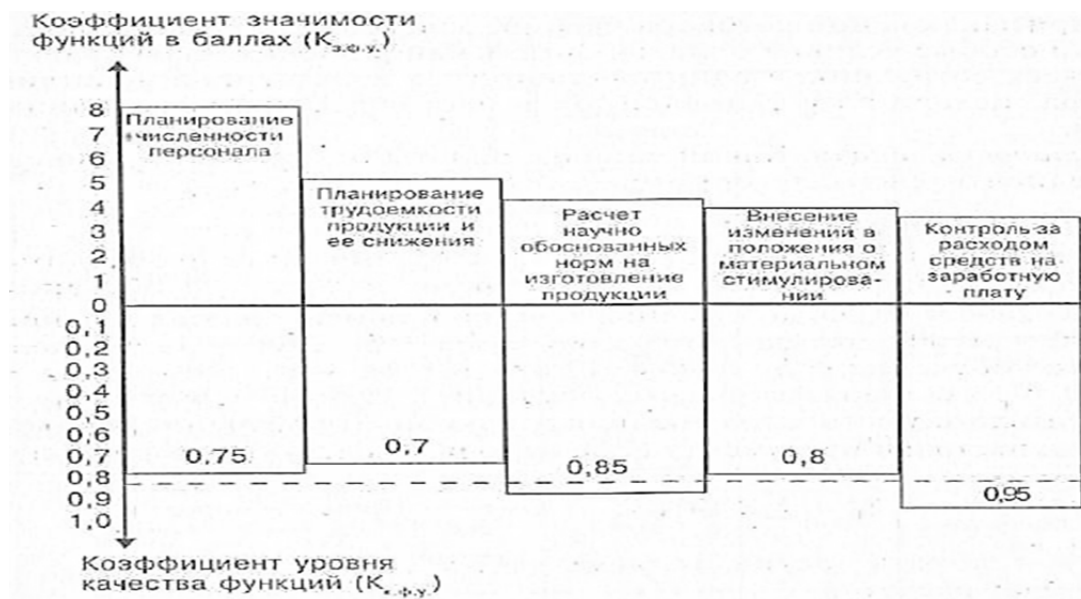


Рис. 9 Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества для отдела организации

С учетом выявленных недостатков формулируются важнейшие задачи совершенствования управления:

- сокращение затрат на выполнение функций;

- избавление от излишних функций;
- повышение качества выполнения функций;
- повышение уровня обеспеченности производства;
- совершенствование учета, хранения и использования;
- совершенствование функционального разделения труда и повышение уровня его регламентации;
- автоматизация процессов выполнения функций отдела и т. п.

4-й этап – творческий. На данном этапе выбираются методы поиска идей и активизации этого процесса, выдвигаются идеи способов выполнения функций управления, формулируются на основе предложенных идей варианты осуществления функций, дается оценка и выполняется предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления.

При поиске путей совершенствования управления обеспечением производства комплектующими изделиями используются следующие известные методы: мозговой атаки, контрольных вопросов, морфологического анализа.

Формируется экспертная группа в следующем составе: заместитель директора по коммерческим вопросам, начальник отдела, руководитель одной из материальных групп отдела, экономист отдела, и т. д. На творческих совещаниях экспертной группы обсуждаются следующие вопросы:

- Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом функций?
- Какие функции, относящиеся к отделу не выполняются?
- Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций?
- Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?
- Каким образом можно избавиться от излишних затрат?
- Осуществление каких функций можно осуществить с помощью компьютерной программы?
- На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?
- Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?
- Как изменится уровень качества выполнения функций?
- Какие технические средства управления целесообразно приобрести?
- Какие внутренние и внешние связи являются излишними, каких связей недостает?

- Какие документы, формы или данные, поступающие или исходящие из отдела, являются излишними?
- Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела, не поступают в отдел или поступают с опозданием?
- Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками?
- Следует ли децентрализовать некоторые функции или, наоборот, – централизовать?
- Как следует изменить организационную структуру?
- Чему необходимо обучить работников?
- Какие регламентирующие деятельность нормативные документы необходимо разработать?
- Что нужно сделать для эффективной работы складского хозяйства?
- Как следует изменить систему планирования и экономического стимулирования процесса управления снабжением предприятия комплектующими изделиями?
- Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела?
- Как изменятся основные показатели деятельности организации в результате совершенствования работы?

На каждый из вопросов, как правило, получают несколько вариантов ответов. Все варианты фиксируются в карточках идей, пример их заполнения приведен в табл. 12.

Для предварительного отбора вариантов данные всех карточек сводятся в морфологическую матрицу. В ней отражаются те варианты, которые по результатам экспертизы считаются наиболее приемлемыми (табл. 12).

Таблица 12

Пример заполнения карточки идей

| № варианта | Сущность варианта | Преимущества варианта | Недостатки варианта |
|--|---|---|---|
| 01 | Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях | Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки компьютера | Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции |
| <p><i>Заключение.</i> Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ</p> | | | |

5-й этап – исследовательский. Разработка проекта происходит на исследовательском этапе. На нем производится эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб организации и учет заключений экспертизы, отбор наиболее подходящих для реализации предложений (табл. 13).

Таблица 13

Фрагмент морфологической матрицы способов выполнения функций [11]

| Наименование процедур (операций) | Варианты предложения | | |
|---|---|--|---|
| | первый | второй | третий |
| Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками | Сотрудники сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за ними | По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками – соответствующие материальные группы | По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер |
| Печатание документации работниками | Документы печатает каждый работник отдела для себя | В отделе имеется специальный работник для подготовки документов на компьютере | Увеличивается штат действующего машинописного бюро предприятия в результате передачи машинописных работ из других подразделений |

Эскизная проработка отобранных вариантов состоит в подробном описании каждого варианта с применением схем, графиков, моделей, оперограмм, функциональных диаграмм, проектов положений о подразделениях и другой проектной документации.

Сравнительная технико-экономическая оценка вариантов проектных предложений проводится на основе заключений экспертизы с использованием действующих методических материалов по расчету экономической эффективности инвестиционных проектов.

При отборе подходящих для реализации вариантов все предложения делят на следующие группы: реальные для внедрения; возможные для внедрения, но в данных условиях не реализуемые; теоретически возможные, но пока практически не реализуемые; нереальные предложения. Для дальнейшего рассмотрения выбираются варианты из первой группы.

На данном этапе разрабатываются: задание на проектирование, организационный общий и организационный рабочий проекты со всеми необходимыми обоснованиями. Исследовательский этап наиболее трудоемок, поэтому здесь рекомендуется привлекать специалистов научно-исследовательских организаций, учебных заведений для проведения научно-исследовательских работ.

По каждому предложению по совершенствованию работы осуществляется отбор тех вариантов, которые принимаются для реализации на предприятии. При организационной оценке вариантов учитываются реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта. При экономической оценке учитываются: уровень снижения трудозатрат и повышения качества выполнения функций, а также тенденции изменения основных показателей работы организации.

В табл. 14 наиболее рациональным является первый вариант.

Таблица 14

Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки поданных идей и предложений

| Варианты (предложения) | Преимущества | Недостатки | Оценки | |
|--|--|---|-----------------|---------------|
| | | | организационная | экономическая |
| Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца | Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков | Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе | + | + |
| Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий | Отсутствие затрат времени на поиск ранее выписанного требования | Нет условий для прогнозирования остатков, принятия экстренных мер при отсутствии необходимых изделий | + | - |
| Цех может получать комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток | Повышение оперативности доставки изделий в цех | Нарушение системы учета, возможны ошибки при получении и дополнительные затраты на возврат изделий на склад | - | --+ |

Условные обозначения:

«+» – преобладание преимуществ над недостатками; «-» – преобладание недостатков над преимуществами; «-+» – равное соотношение преимуществ и недостатков.

Далее формулируют важнейшие направления повышения эффективности деятельности управленческого персонала организации. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала включает: положение об отделе; должностные инструкции работников отдела; схему функциональных взаимосвязей отдела с другими подразделениями организации; комплект регламентирующей деятельности отдела документации (оперограммы выполнения отдельных управленческих процедур, логико-информационные схемы, схемы документооборота); комплект основных стандартов организации; схему организационной структуры отдела; штатное расписание отдела; таблицу расчета трудоемкости осуществления функций до и после внедрения мероприятий; перечень задач, рекомендуемых для решения на компьютерах; расчет ожидаемого экономического и социального эффекта от внедрения мероприятий.

6-й этап – рекомендательный. На этом этапе подготавливают проект к внедрению, рассчитывают затраты на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемую экономическую и социальную эффективность. Расчет производится в соответствии с методикой.

При определении экономической эффективности предлагаемых рекомендаций можно использовать следующую форму (табл. 15).

Таблица 15

Изменение трудоемкости выполнения функций
в результате проведения ФСА

| № | Наименование функций | Затраты на осуществление функций | | Экономия, руб. |
|---|----------------------|----------------------------------|-------------------|----------------|
| | | до мероприятий | после мероприятий | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников (табл. 16) [9].

7-й этап – внедренческий. На заключительном этапе проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка работников и внедрение рекомендаций. Необходимо разработать систему стимулирования реализации проекта. Следует разработать план-график внедрения проекта (табл. 17).

Таблица 16

**Форма аттестационного листа по оценке результатов
деятельности за год**

Ф. И. О. сотрудника _____ Должность _____
 Базовый оклад _____
 Стаж работы по специальности _____

| № | Наименование показателя оценки | Оценка в баллах | Комментарий руководителя |
|---|--|--------------------|-----------------------------|
| 1 | Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их | | |
| 2 | Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники | | |
| 3 | Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества | | |
| 4 | Уровень планирования труда (К4) Способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями | | |
| 5 | Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов | | |
| 6 | Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению | | |
| 7 | Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме | | |
| 8 | Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду | | |

Итоговая аттестация

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Неудовлетворительно (1 балл) | Ниже среднего уровня (2 балла) | Удовлетворительно (3 балла) | Хорошо (4 балла) | Отлично (5 баллов) |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|

Таблица 17

Форма плана-графика внедрения проекта

| № | Мероприятия | Дата внедрения | Ответственный исполнитель | Соисполнитель | Место внедрения | Экономический эффект от | Примечание |
|---|-------------|----------------|---------------------------|---------------|-----------------|-------------------------|------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

В плане-графике указываются мероприятия, ответственные исполнители (как правило, это менеджеры по работе с персоналом). Внедрение осуществляется в целом в организации, и определяется экономический эффект от внедрения, выражающийся в экономии.

Таким образом, ФСА позволяет оценить эффективность управленческих функций с точки зрения рациональности распределения функций, затрат и качества их выполнения. Данный анализ может быть применен при формировании кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации.

Контрольные вопросы

1. Какие задачи решает функционально-стоимостный анализ в системе управления персоналом?
2. Охарактеризуйте подготовительный и информационный этапы проведения функционально-стоимостного анализа
3. Охарактеризуйте содержание аналитического этапа проведения функционально-стоимостного анализа, назовите его основные задачи и последовательность проведения.
4. Раскройте основные правила построения функционально-стоимостной диаграммы.
5. Как рассчитать затраты на осуществление управленческих функций?
6. Что отражает схема функциональных взаимосвязей?
7. Как осуществляется метод попарных сравнений управленческих функций?
8. Обоснуйте практическое применение функционально-стоимостного анализа в государственной и гражданской службе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии рассмотрен широкий спектр вопросов, связанных с вопросами кадровой политики, кадровой стратегии, проведения кадрового аудита в органах государственной власти, которые можно применить для оценки эффективности управленческих решений.

Пособие включает 8 тем, раскрывающих подходы к анализу и оценке кадровых процессов в государственной гражданской службе.

Первая тема посвящена основам формирования кадровой политики в организации, а также государственной кадровой политики, раскрываются сущность и содержание кадровой политики, направления, особенности формирования государственной кадровой политики.

Во второй теме характеризуется стратегия развития организаций, в том числе стратегия управления персоналом. Приводится классификация персонал-стратегий.

В третьей теме рассматривается понятие кадрового аудита, его цели, задачи, необходимость проведения. Раскрывается содержание кадрового аудита, инструментарий проведения аудита персонала, дается характеристика аудиторского заключения.

В четвертой теме раскрываются цели, задачи, направления, уровни проведения кадрового аудита в государственных органах. В рамках кадрового аудита в госорганах прежде всего оценивается работа кадровой службы с точки зрения соблюдения законодательства при проведении кадровых процессов по формированию кадрового резерва; принятия на государственную гражданскую службу; увольнения; ведения кадрового делопроизводства; продвижения сотрудников; проведения аттестации, квалификационных экзаменов; получения дополнительного образования; консультирования и по другим вопросам. Рассматриваются вопросы методологии проведения кадрового аудита, направления кадрового аудита в государственных органах.

В пятой теме раскрываются вопросы аудита найма работников. Отражены показатели оценки выполнения функции подбора кадров, характеризуется состав затрат, связанных с наймом персонала, направления аудита найма персонала, расходы средств на подбор и отбор персонала организации.

Шестая тема посвящена аудиту трудового потенциала, в которой характеризуются разные ситуации состояния трудового потенциала в организации. Приводятся количественные параметры трудового

потенциала, социально-демографическая характеристика трудового потенциала, показатели анализа движения кадров в организации, качественные характеристики трудового потенциала. Отражаются показатели анализа издержек на рабочую силу, в том числе на профессиональное обучение.

В седьмой теме раскрывается методика оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих: приводятся группы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, а также показатели должностного регламента государственных гражданских служащих, абсолютные и относительные показатели эффективности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Восьмая тема посвящена функционально-стоимостному анализу системы управления персоналом, который дает возможность оценить рациональность распределения функций управления, качество выполняемых функций и затраты на выполнение этих функций. Раскрываются этапы проведения анализа, методики проведения отдельных этапов, приводятся правила построения функционально-стоимостной диаграммы, схемы функциональных взаимосвязей. Уделяется внимание методу попарных сравнений при оценке значимости функций, анализу качества выполнения функций, творческому подходу выполнения функций.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
2. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
3. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.
4. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
5. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.
6. Аудит оргструктуры службы управления персоналом.
7. Аудит обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
8. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.
9. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятии.
10. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.
11. Аудит системы вознаграждения работников.
12. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.
13. Аудит системы премирования работников в организации.
14. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности предприятия.
15. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.
16. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
17. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.
18. Анализ движения кадров в организации.
19. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих.
20. Анализ использования женского труда в организации.
21. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
22. Анализ состояния условий труда в организации.
23. Анализ организации системы материального стимулирования работников.
24. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в коммерческих организациях.
25. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в государственной и муниципальной службе.
26. Анализ системы премирования работников.

27. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.
28. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.
29. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.
30. Аудит организационной структуры организации.
31. Оценка эффективности кадровой политики в государственном управлении.
32. Эффективность кадровой политики в муниципальном управлении.
33. Выбор и формирование стратегии развития организации.
34. Функционально-стоимостный анализ органов государственной власти.
35. Анализ привлечения и отбора кадров для государственной гражданской службы.

ГЛОССАРИЙ

Абсентеизм – уклонение работников от работы с использованием всего арсенала средств оправдания неявки на работу. Распространен в организациях с неблагоприятными условиями труда, жесткой системой контроля и социальной напряженностью. Приводит к возрастанию неравномерности предложения труда постоянных работников.

Адаптация – приспособление работника к условиям деятельности; включает в себя ряд составляющих. Различают: профессиональную адаптацию – формирование профессиональных знаний, умений, навыков, усвоение соответствующих ей технологических процессов и основ поведения в стандартных производственных ситуациях; психофизиологическую адаптацию – приспособление работника к условиям труда и режиму рабочего времени и социальную адаптацию – приспособление к внутренней (трудовой коллектив) и к внешней среде (клиенты, заказчики) трудовой деятельности.

Аттестация – 1) подтверждение соответствия работника занимаемой должности, осуществляемое на основе решения специально-созданной комиссии с учетом анализа результатов работы и уровня квалификации; 2) те же процедуры, включающие так же распределение работников по нескольким категориям и уровням оплаты труда; 3) те же процедуры, подтверждающие право осуществления работником определенного вида деятельности.

Аудит – предпринимательская деятельность аудиторов по осуществлению независимых проверок бухгалтерской отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов с целью установления достоверности их бухгалтерской отчетности и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам.

Аудитор – физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям и имеющее квалификационный аттестат аудитора.

Аудиторская группа – работники, проводящие аудит или выполняющие иное задание, включая всех экспертов, привлеченных аудиторской организацией к выполнению данного задания.

Аудиторское заключение – это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании. Предметные вопросы формы, содержания и порядка предоставления аудиторского заключения в РФ регулируются нормативно-правовыми документами – федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности.

Внутренний кадровый аудит – это регламентированная локальными нормативными актами и осуществляемая внутри аудируемого лица специальным подразделением (службой внутреннего кадрового аудита) деятельность по независимой объективной проверке кадровой службы компании.

Вспомогательная функция управления – функция, способствующая осуществлению основной функции управления.

Главная функция управления – функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения.

Государственная гражданская служба РФ – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан РФ на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – предназначен для решения ситуационных проблем государственных потребностей. Тождественен государственному финансовому контролю, который ведется в масштабах федеральных органов, в субъектах, на уровне местного самоуправления.

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Эти правила трудового поведения составляют содержание нормативной основы внутреннего трудового распорядка организации.

Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

Движение кадров в организации – изменение показателя списочного состава работников вследствие приема на работу и выбытия из нее.

Должностной регламент гражданского служащего – включает: 1) квалификационные требования для замещения должности гражданской службы; 2) должностные обязанности, права и ответственность гражданского служащего за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей в соответствии с административным регламентом государственного органа, задачами и функциями структурного подразделения государственного органа и функциональными особенностями замещаемой в нем должности гражданской службы; 3) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан само-

стоятельно принимать управленческие и иные решения; 4) перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений; 5) сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений; 6) порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей с гражданскими служащими того же государственного органа, гражданскими служащими иных государственных органов, другими гражданами, а также с организациями; 7) перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа; 8) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Затраты по найму персонала – делятся на три категории: 1) заработная плата; 2) прочие затраты, соответствующие прямым расходам; 3) затраты, связанные с расходами на функционирование административных служб по набору: медосмотр, канцелярские расходы, стоимость тестового и экзаменационного оборудования и его амортизация.

Издержки на рабочую силу – представляют собой издержки, связанные с наймом и содержанием рабочей силы. При определении расходов на рабочую силу используют две концепции: народнохозяйственную и отраслевую (или на уровне предприятия). В первом случае речь идет об учете затрат, которые несут не только непосредственно работодатели, но и государство (по профессиональной подготовке работников, социальным программам, пенсионному обеспечению и др.), а во втором – об учете затрат, которые несет работодатель в связи с наймом и содержанием рабочей силы. Естественно, что эти затраты на рабочую силу различаются. Однако на практике реализация народнохозяйственной концепции связана с серьезными проблемами, особенно если необходимо получить данные не по экономике в целом, а по отрасли или региону. Поэтому при сборе и анализе данных о расходах на рабочую силу предпочтение отдается отраслевой концепции.

Кадровая политика в организации – это 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 высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая стратегия – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Кадровый аудит – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить: соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Кадры характеризуются структурой, составом, численностью.

Кадровый потенциал – знания, умения и навыки работников, которые могут быть использованы предприятием для повышения для повышения производительности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта. Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле – в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения.

Кадровое планирование – осуществляется в интересах как предприятия, так и персонала. Для предприятия важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации высокой производительности труда, удовлетворенности работой. Кадровое планирование реализуется посредством осуществления комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом и включающем разделы: планирова-

ние потребности в персонале; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала; планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения; планирование расходов на персонал.

Категории персонала – систематизация работников согласно Общероссийскому классификатору профессий по выполняемым ими функциям на рабочих и служащих. Служащие, в свою очередь, делятся на руководителей и специалистов. К рабочим относятся лица, осуществляющие функции преимущественно физического труда, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, поддержанием в рабочем состоянии машин и механизмов и т. д. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений, в том числе директора, управляющие, заведующие, главные специалисты и др. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в том числе: администраторы, бухгалтеры, инженеры, нормировщики, экономисты и др. К служащим также относятся работники, занимающиеся подготовкой и оформлением документации, учетом и контролем, хозяйственным обслуживанием, в том числе агенты, делопроизводители, кассиры, секретари-машинистки и др.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации, это степень соответствия выбранной альтернативы решения характеру решаемых задач, внутренним требованиям организации или стандартам. К параметрам качества управленческого решения относятся: количественная упорядоченность проблемы, т. е. возможность количественного описания показателей принятия решения; степень адекватности теоретической модели фактическим данным; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень риска.

Матрица распределения функций управления (матрица функций, функциональная матрица) – таблица, по горизонтали которой размещаются функции управления, а по вертикали – структурные подразделения (или сотрудники) организации. На пересечении строк и столбцов размещается конкретизация общих функций управления по организационным подразделениям. Конкретизация осуществляется с помощью использования условных знаков, обозначающих отношение каждого подразделения или сотрудника к реализации той или иной функции.

Матрица функционального взаимодействия – это модель, в которой отражаются взаимосвязи и взаимозависимость между работника-

ми аппарата управления в процессе выполнения функций управления. Такая модель широко применяется для крупных и средних предприятий. Виды взаимодействия в такой модели подразделяются на «горизонтальные» и «вертикальные».

Методы проведения организационно-кадрового аудита – подразделяются на три группы: 1) организационные: это аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских организациях и учитывающие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, методики организации исследований и др.; 2) методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия), анализ трудовых процессов, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и др.); 3) методы количественно-качественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследования динамики функций.

Метод попарных сравнений – методика, основанная на попарном сравнении работников (управленческих функций) организации, занимающих сходные должностные позиции, по одной или нескольким ключевым профессиональным характеристикам. Эта методика является одной из методик сравнительной аттестации персонала. Специфика данной методики предполагает сравнение работников одной или сходных по содержанию профессий между собой. Сравнение проводится по одному или нескольким параметрам оценки компетенции работников. Эти параметры выбираются в зависимости от конкретного содержания выполняемой оцениваемыми сотрудниками работы, поскольку различные виды работ предъявляют различные, а иногда – диаметрально противоположные требования к работникам

Муниципальный служащий – гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета. Лица, исполняющие обязанности по техническому обеспечению деятельности органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований, не замещают должности муниципальной службы и не являются муниципальными служащими.

Оперативный аудит – это кратковременная аудиторская проверка для вынесения общей оценки состояния учета, отчетности, соблюдения законодательства, эффективности внутреннего контроля, оценки деятельности. По характеру проверки различают: подтверждающий аудит (проверка и подтверждение достоверности бухгалтерских документов и отчетности); системно ориентированный аудит (аудиторская экспертиза на основе анализа системы внутреннего контроля); аудит, базирующийся на риске (концентрация аудиторской работы в областях с более высоким возможным риском, что значительно упрощает аудит в областях с низким риском).

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Основная функция управления – функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления.

Стимулирование труда – предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально-обусловленных потребностей человека, формирования у него мотивов труда.

Стратегический аудит – диагностика верхнего эшелона управления. Аудитор использует наблюдения, интервьюирует руководителей, анализирует бизнес-планы, проводит выборочные тесты реакций управляемой подсистемы на воздействие управляющей. Анализу прежде всего подвергаются решения (документы), в которых декларируется и в которых устанавливается формат управления персоналом, распределения ресурсов и системный контроль исполнения решений. Задача аудитора – оценить процессы достижения стратегической цели развития организации с точки зрения ресурсных возможностей и эффективности.

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих – подразделяются на следующие группы: 1) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие эффективность и результативность деятельности государственного органа (показатели конечного эффекта); 2) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государ-

ственных гражданских служащих, характеризующие качество принятия и исполнения управленческих и иных решений (показатели непосредственного результата); 3) показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений (показатели процессов).

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Регламентация труда – это свод различных правил, инструкций и прочих документов, касающихся именно данного предприятия и определяющих правила и порядок работы в нем. В том числе к регламентациям относятся различные отраслевые справочники. От их правильного составления зависит очень многое. Именно поэтому регламентация находится на ключевом месте во всей системе управления организацией в целом. Поэтому и разрабатываются они вместе со всеми элементами как этой системы, так и функций технологий управления, организационной структуры, кадрового, методического обеспечения организации и др.

Тарифно-квалификационный справочник – это документ, с помощью которого определяют разряд рабочего по выполненной им работе и обнаруженным у него знаниям.

Текущая текучесть персонала – добровольные или вынужденные увольнения работников. С ней связаны случаи увольнения, вызванные либо неудовлетворенностью работника условиями работы (низкая зарплата, отсутствие перспектив роста и т. п.), либо действиями работника, не соответствующими требованиям работодателя (прогулы, невыполнение трудовых норм и т. п.).

Трудовой потенциал организации – совокупность всех трудовых возможностей как отдельного работника, так и различных групп работников и общества в целом. Стоит отметить, что основными компонентами трудового потенциала являются: здоровье; нравственность и умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени.

Трудовой потенциал работника – это возможная дееспособность работника, его ресурсные возможности в области труда в ходе практической деятельности, так как потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Укомплектованность кадров в организации – показатель наличия работников на всех должностях и штатных единицах, предусмотренных штатным расписанием. Соответственно, организация считается укомплектованной кадрами, если в ней отсутствуют вакантные штатные единицы.

Функция управления – направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления. Функции управления выполняют руководители, специалисты и другие служащие родственных профессий с использованием однотипной информации для выработки, обоснования, принятия и реализации близких по содержанию управленческих решений.

Фонд рабочего времени – планируемое время работы одного рабочего в течение определённого календарного периода (года, квартала, месяца). Рассчитывается для определения необходимой численности рабочих, а также для выявления показателей использования трудовых ресурсов на действующих предприятиях. В качестве единиц измерения принимаются человеко-час, человеко-день.

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью.

Эффективность труда – характеристика использования трудовых ресурсов. Основными показателями эффективности труда служат показатели производительности труда.

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам его разработки или реализации в организации.

Использованная литература

Основная литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенар. голосованием 12.12.1993) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон: от 27.07.2004 № 79-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
4. О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
5. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
6. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : указ Президента РФ от 01.02.2005 № 111 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
7. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 112 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
8. Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы) : федер. программа от 10.03.2009 № 261 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справочная правовая система.
9. Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Беркович. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – 305 с.
10. Долинин А. Ю. Кадровый аудит [Текст] : курс лекций / А. Ю. Долинин ; Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина. – Рязань : Ред.-издат. центр РГУ им. С.А. Есенина, 2011. – 96 с.
11. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика [Текст] / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : Инфра-М., 2015. – 282 с.
12. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с. – (Сер. : Бакалавр. Академический курс).
13. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] : учеб. и практикум / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. – М. : Юрайт, 2015. – 444 с.
14. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 554 с.
15. Реализация кадрового аудита в государственных органах (методы и алгоритмы проведения кадрового аудита с учетом особенностей государственной службы) [Текст] : учеб.-метод. пособие / С. В. Краснова, Е. В. Урзова. – Йошкар-Ола : Поволж. гос. технолог. ун-т, 2013. – 112 с.
16. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2010. – 534 с.
17. Шлендер П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст] : учеб. пособие / под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М. : Вузов. учеб., 2007. – 224 с.

Дополнительная литература

18. Знаменский Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник / Д. Ю. Знаменский. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 355 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
19. Киселева, Ю. А. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / Ю. А. Киселев. – Иркутск : Оттиск, 2013. – 105 с.
20. Клищ Н. Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2006. – 27 с.
21. Москвитина Н. В. Анализ динамики обучения сотрудников государственной гражданской службы Российской Федерации по видам дополнительного профессионального образования [Текст] // Управление человеческими ресурсами в органах государственного и муниципального управления: технологии, инновации, достижения : материалы междунар. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВПО «ИГУ» ; под об. ред. И. В. Бычкова, И. А. Журавлевой, О. А. Полюшкевич. – Иркутск, 2018. – С. 107–112.
22. Москвитина Н. В. Направление и масштабы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в России [Текст] // Высшее образование, социальные науки и национальная безопасность : сб. науч. тр. / ФГБОУ ВО «ИГУ» ; науч. ред.: Т. И. Грабельных, А. Ф. Шмидт. – Иркутск, 2018. – С. 284–288.
23. Москвитина Н. В. Реализация государственной кадровой политики в органах местного самоуправления: особенности и проблемы [Текст] // Социокультурная динамика Иркутской области в XX–XI вв., 22 сентября 2017 г. : материалы Всерос. конф. с междунар. участием. – Иркутск, 2017. – С. 389–397.
24. Москвитина Н. В. Общие тенденции состояния кадрового потенциала государственных служащих Иркутской области [Текст] // Социальная консолидация и социальное воспроизводство российского общества: ресурсы, проблемы, перспективы : материалы IV всерос. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВО «ИГУ»; под общей ред. О. А. Кармадонова, О. А. Полюшкевич. – Иркутск, 2018. – С. 344–350.
25. Чебунин В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / В. П. Чебунин. – Иркутск : Оттиск, 2013. – 101 с.
26. Труд-Эксперт. Управление : информ. портал [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.trudcontrol.ru>.
27. Методические рекомендации по разработке должностных регламентов государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]. – URL: <http://mirznanii.com/a/289792/metodicheskie-rekomendatsii-po-razrabotke-dolzhnostnykh-reglamentov-gosudarstvennykh-grazhdanskikh-sluzhashchikh>.

Рекомендуемая литература

Былков В. Г. Рынок труда и развитие занятости населения [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Былков ; Байкал. гос. ун-т. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 246 с.

Кузнецова Н. В. Аудит кадровой документации [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова ; Байкальский гос. ун-т экон. и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – 288 с.

Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки [Текст] / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн ; пер. с англ. Т. Э. Окороков. – М. : Вершина, 2010. – 332 с.

Митрофанова Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст] : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. – М. : Проспект, 2013. – 76 с.

Носырева И. Г. Стратегический менеджмент [Текст] : практикум / И. Г. Носырева ; Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 205 с.

Носырева И. Г. Управление персоналом : сб. кейсов / И. Г. Носырева, Е. А. Петрова ; Байкальский гос. ун-т экон. и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 212 с.

Озерникова Т. Г. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие : в 2 ч. / Байкал. гос. ун-т. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. – Ч. 1. – 545 с.

Солодова, Н. Г. Трудовое поведение работников и модели кадровой политики в условиях организационных преобразований [Текст] / Н. Г. Солодова ; М-во образования РФ, Байкал. гос. ун-т экономики и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. – 162 с.

Управление персоналом : учеб. пособие / С. И. Самыгин [и др.] ; ред. Р. Г. Яновский. – 2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 380 с.

Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / М. А. Винокуров [и др.] ; Байкальский гос. ун-т экон. и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 567 с.

Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Г. П. Гагаринская [и др.] ; ред. Э. М. Коротков, Г. П. Гагаринская. – М. : Академ. проект, 2006. – 237 с.

Учебное издание

Москвитина Наталья Владимировна

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ

Редактор *А. В. Врон*
Дизайн обложки: *П. О. Ершов*

Темплан 2018. Поз. 48.

Издательство ИГУ
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 124