

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:

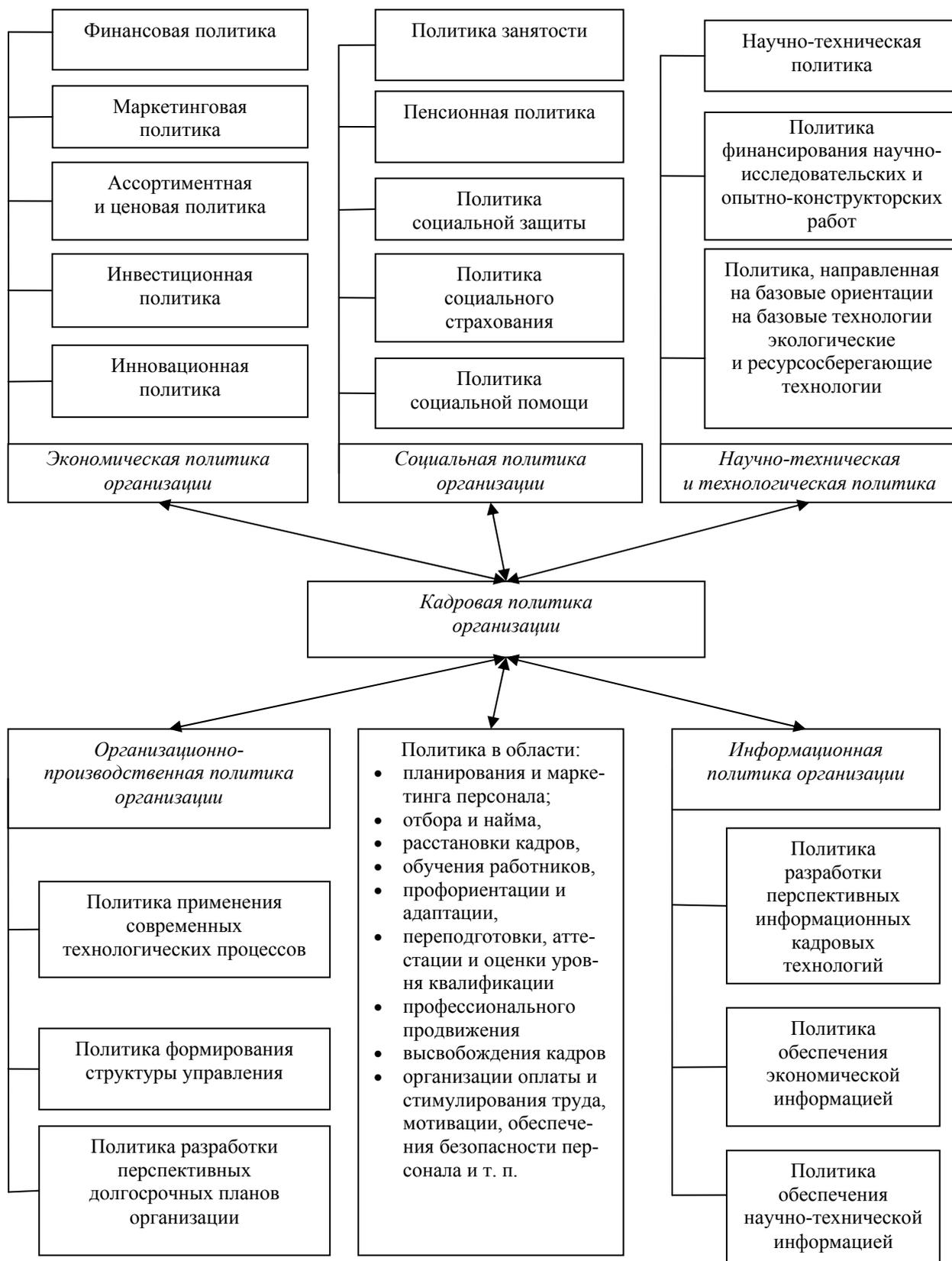


Рис. 1. Место и роль кадровой политики в политике организации [11]

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]

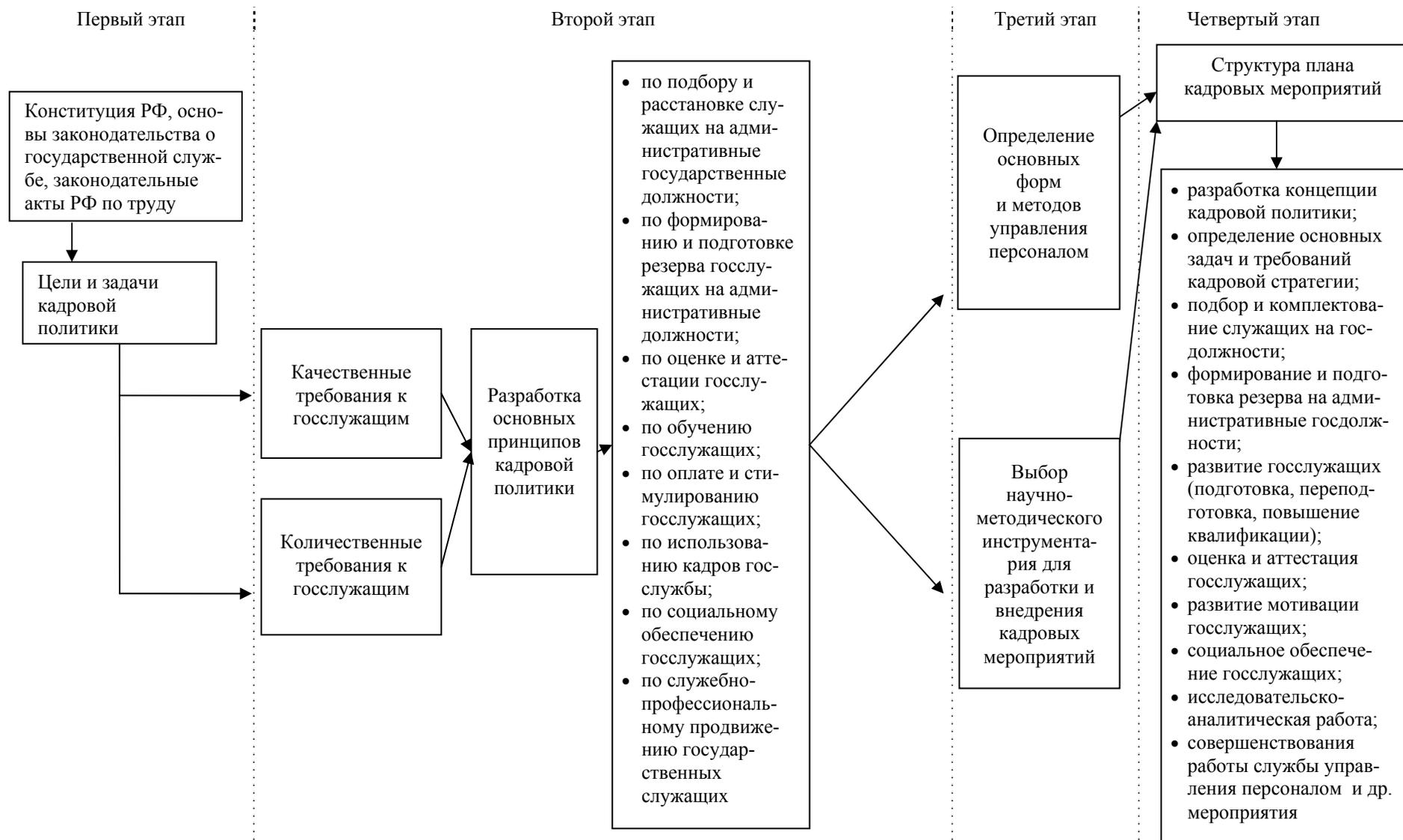


Рис. 4. Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы РФ [11]

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. 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 3. 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, утверждаемым 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 K_n 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 4. 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, структура, 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.

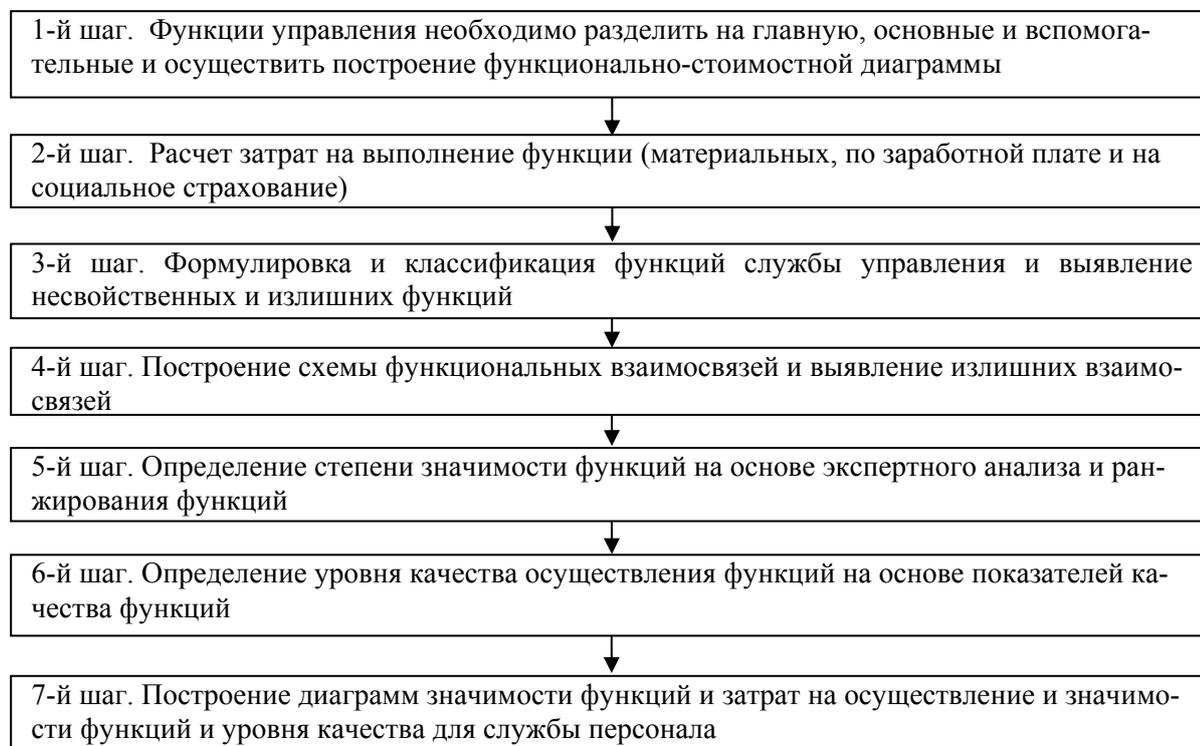


Рис. 6. Аналитический этап проведения функционально-стоимостного анализа

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

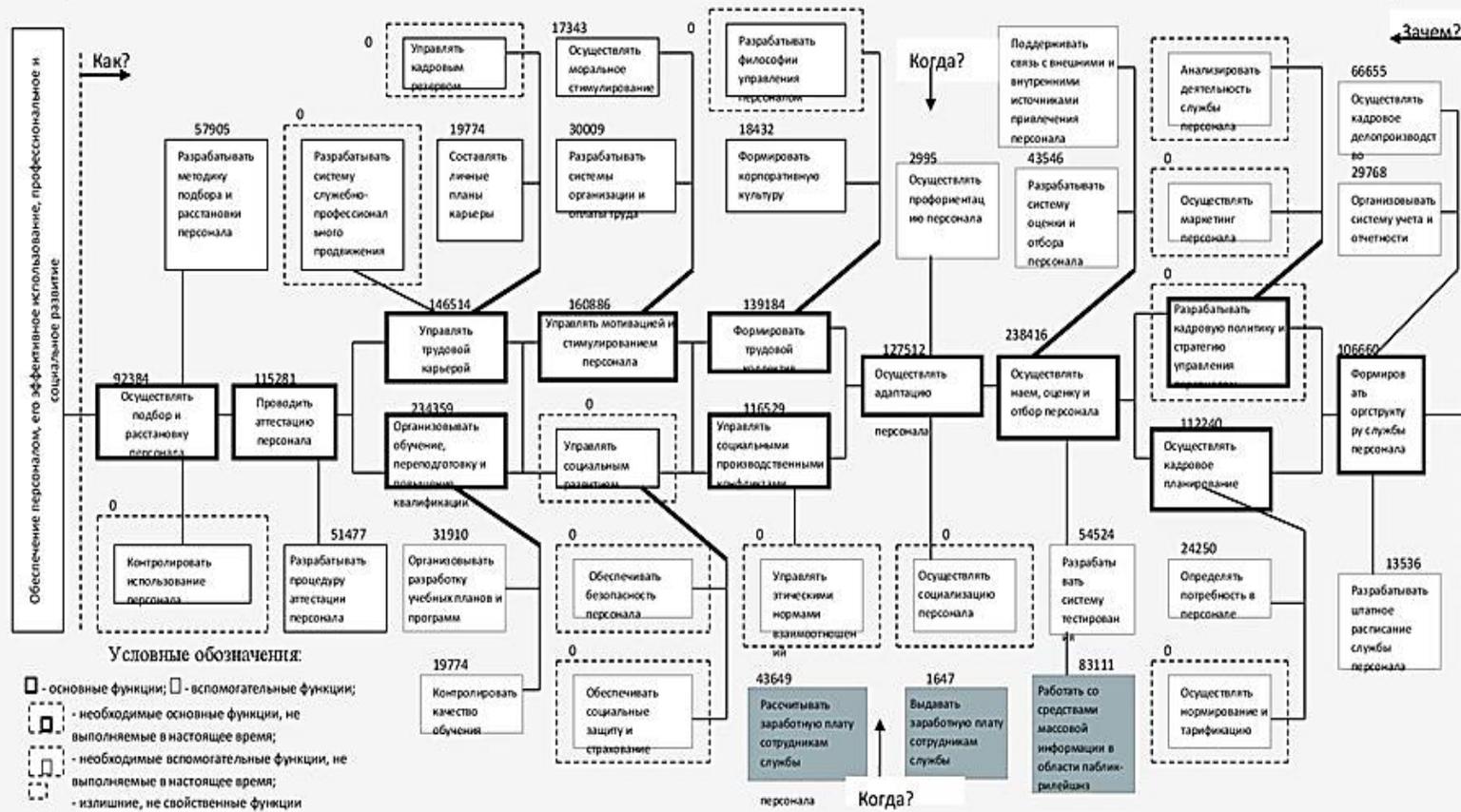


Рис. 7. Функционально-стоимостная диаграмма

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).

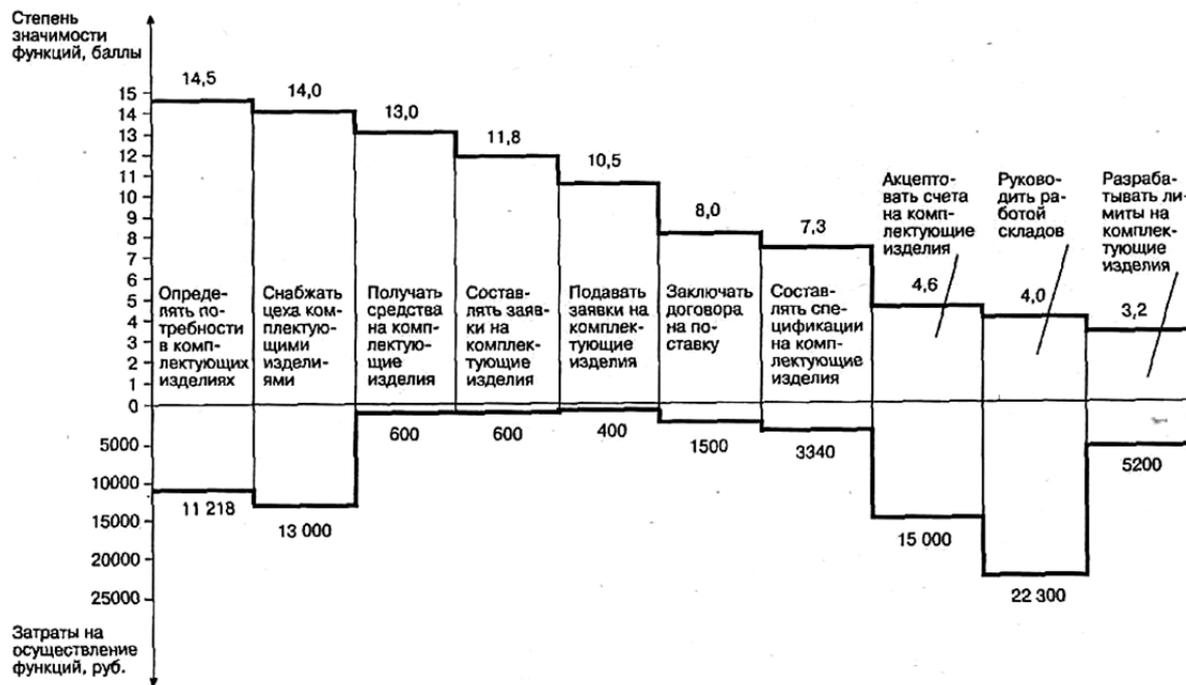


Рис. 8. Совмещенная диаграмма значимости функций управления и затрат на их осуществление для отдела организации

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.

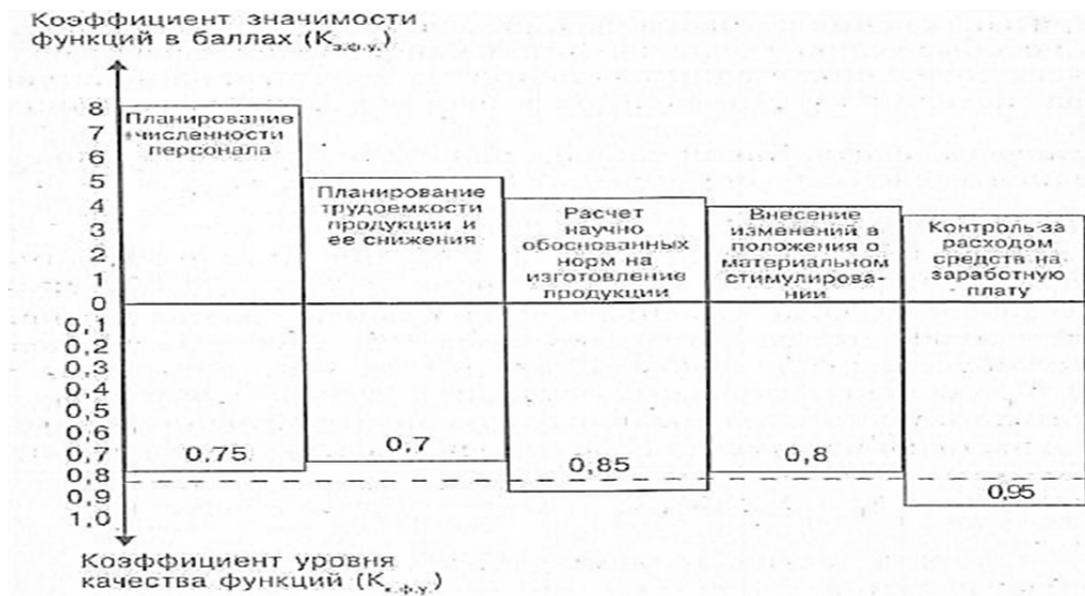


Рис. 9 Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества для отдела организации

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
<i>Заключение.</i> Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ			

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.

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.