

УДК 331.2
ББК 65.245

Т.А. Беркович

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ОПЕРАТИВНОГО АУДИТА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ*

Рассмотрены теоретические основы аудита системы вознаграждений работников организации. Предлагается модель аудита системы вознаграждений, методическое и инструментальное обеспечение его проведения в оперативной форме на стратегическом, управленческом и тактическом уровнях.

Ключевые слова: аудит системы вознаграждений; система мотивации и стимулирования труда работников организации; оперативный аудит на стратегическом уровне; оперативный аудит на управленческом уровне; оперативный аудит на тактическом уровне; контроллинг вознаграждений.

T.A. Berkovich

METHOD OF OPERATIONAL AUDIT OF PAY SYSTEM

The article deals with theoretical backgrounds of auditing pay systems at organizations. The author proposes a new model of pay system audit, and methodical and instrumental support for conducting the operational audit at strategic, management and tactical levels.

Keywords: pay system audit; system of motivations and incentives for employees; operational audits at strategic level; operational audit at management level; operational audit at tactical level; pay controlling.

Эффективно действующая система вознаграждений должна ориентировать работников на труд с максимальной отдачей, инициативой и творчеством. Отсюда возникает логическая взаимосвязь между величиной средств на оплату труда и основными результатами деятельности предприятия. Иными словами, смысл материального стимулирования заключается в том, чтобы на каждый затраченный рубль стимулирующих средств получить как можно больше прибыли.

С нашей точки зрения вознаграждение — это все выплаты прямого и косвенного характера, а также моральные поощрения, обеспечивающие компенсацию затраченных усилий на выполнение должностных обязанностей и мотивирующие дальнейшую эффективную и высокопроизводительную работу в соответствии с трудовым вкладом работника и полученным экономическим эффектом. В этом смысле аудит вознаграждений позволяет получить информацию о рациональности построения и управления механизмом мотивации и стимулирования работников.

Система, которая аккумулирует информацию и в рамках которой осуществляется аудит, получила название контроллинга. Контроллинг и аудит в трудовой сфере — это относительно новые понятия, теоретически и методически недостаточно проработанные, тем более в сфере мотивации и стимулирования персонала. Современные подходы к ана-

* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Человеческие ресурсы и кадровая стратегия региона в условиях модернизации экономики» (регистрационный номер 6.2588.2011), реализуемого в рамках государственного задания Байкальскому государственному университету экономики и права на 2012 г. и на плановый период 2013 и 2014 гг.

литической работе и формированию информационной базы непосредственно связаны с этими понятиями. Контроллинг вознаграждений в системе кадрового контроллинга представляет собой один из важнейших элементов управления, с помощью которого создается возможность получения необходимой информации о состоянии и эффективности управления системой вознаграждений. А аудит является одним из основных поставщиков данной информации.

Следует отметить, что в аудите вознаграждений работников используется традиционный анализ системы стимулирования, анализ фонда заработной платы. Но при аудите идет активное развитие и насыщение аналитического поля ранее не востребованными аспектами. Например, проводится исследование воздействия денежных средств и кадровых решений на мотивацию работников, аудит общих издержек на вознаграждение и оптимизация величины этих средств, изучается соотношение индекса вознаграждений с индексом объема производства, структура расходов на персонал в процентах по каждой статье к общему бюджету, средняя стоимость и окупаемость одного работника, анализ тарифной системы, рентабельность вознаграждений и т.п.

В соответствии с этим аудит вознаграждений представляет собой систематически проводимые исследования, сбор информации о мотивационном состоянии работников, стимулирующем воздействии всех элементов системы вознаграждений, рациональности применяемой стратегии и модели вознаграждений, а также возможностях повышения трудовой отдачи работников, ориентированных на цели развития организации.

Общая модель аудита вознаграждений представлена на рисунке.

Исследователями выделено три уровня проведения аудита персонала: стратегический, управленческий и тактический. Этот подход применим также и к аудиту системы вознаграждений. Аудит по уровням управления решает свои задачи. Чем выше уровень аудита, тем более важные и общие проблемы он решает. Аудит вознаграждений, ориентированный на стратегический уровень, диагностирует вклад системы вознаграждений в достижение целей организации. Аудит на управленческом уровне проводится с целью определения эффективности функционирования самой системы вознаграждений и определения проблемных зон. На тактическом уровне определяется правильность применения методологии вознаграждений, принятой на предприятии, выполнения процедур по повышению мотивации и стимулированию персонала, соблюдения предписаний и требований законодательства в работе.

Но кроме статуса решаемых проблем существует так же классификация аудита по объемам и срокам проведения исследования. И здесь выделяют: оперативный, ситуационный и комплексный аудит. Применяя этот подход к системе вознаграждений, и с позиции оперативного аудита, следует отметить его основные характеристики: необходимость срочного получения нужной информации для немедленного реагирования, содержание и объем которой зависят от уровня его проведения, сроков, целей и финансовых возможностей организации. Данные такого аудита касаются основных, ключевых позиций в системе вознаграждений, они собираются в сокращенном, но достаточном объеме для принятия срочного управленческого решения. Оперативный аудит проводится в предельно сжатые сроки (до пятнадцати дней), основной принцип — срочность.

Оперативный аудит является наиболее реальным с точки зрения затрат, сроков и практического применения. Проводимый своими силами, но обеспеченный административной независимостью в рамках финансовых возможностей, данный аудит позволяет получать необходимую и

постоянно поступающую информацию о состоянии системы вознаграждений (в зависимости от изучаемой проблемы).



Модель аудита вознаграждений по уровням его проведения

Следует отметить, что оперативный аудит вознаграждений приносит эффект не только в случае кризисных ситуаций, когда объективные сведения о затратах на персонал особенно востребованы. Накапливая определенную информационную базу, контроллинг в системе вознаграждений имеет возможность поставлять ее для принятия важных управленческих решений, имеющих стратегическое значение. Поэтому в дальнейшем речь пойдет о методическом развитии этого вида аудита, так как именно он представляет наибольший интерес для предприятий при диагностике возможностей реализации новых стратегий, с точки зрения финансовых и временных возможностей его проведения.

Ниже, в табл. 1, 2 и 3 представлена сущность и содержание оперативного аудита вознаграждений по уровням его проведения. Для конкретизации и выбора того или иного вида аудита в таблице обозначена его цель, условия и направления его проведения по каждому уровню, а также рекомендуемые методы, инструментарий и основные показатели.

Следует подчеркнуть, что под каждую конкретную цель проводимого аудита выбирается та или иная модель оперативного аудита вознаграждений. Совсем не обязательно при оперативном аудите вознаграждений использовать полный перечень направлений и показателей аудита. Приведенный перечень показателей может изменяться и включать дополнительные показатели в зависимости от применяемой модели вознаграждений в организации.

**Содержание оперативного аудита вознаграждения
на стратегическом уровне**

Элементы механизма аудита вознаграждений	Содержание
Цель проведения аудита вознаграждений	Получение срочной оперативной информации о влиянии системы вознаграждений на решение стратегических задач организации
Условия проведения аудита	В случае необходимости быстрого реагирования на возникшие проблемы, для принятия срочного решения по оптимизации затрат на персонал в кризисных ситуациях, переходе на современные системы вознаграждений и проч.
Направления аудита	Рекомендуемые методы, инструментарий и основные показатели
1. Аудит организационной обеспеченности и механизма управления мотивацией и стимулированием труда	В качестве инструмента исследования можно использовать матрицу распределения ответственности за реализацию функции вознаграждения работников. Она дает возможность оценить не только наличие структурных элементов, реализующих функцию мотивации и стимулирования работников, но и основные позиции функциональной организации вознаграждений (наличие концепции стимулирования, оптимизации затрат и т.п.), а также проанализировать обеспечение ответственности и правильность ее фиксации
2. Аудит стратегии мотивации и стимулирования персонала на соответствие стратегии развития и кадровой политике организации	Можно рекомендовать для анализа матрицу соответствия концепции вознаграждений стратегии развития организации: используя конкретные показатели стратегических намерений, на полях матрицы вписываются те изменения, которые должны быть произведены в системе вознаграждений по элементам стимулирования для соответствующей мотивации персонала. Анализ позволяет определить, все ли возможности стимулирующего воздействия использованы, насколько гибко система вознаграждений среагировала на изменения стратегического направления развития
3. Аудит соответствия функциональным стратегиям	Используется система оценки приоритетности функций в реализации конкретной стратегической задачи — стратегии развития организации предполагают повышение приоритетности одних функций над другими на определенный период действия. В соответствии с приоритетом может выстраиваться система поощрений, с акцентом на усиление мотивации приоритетных функций
4. Аудит общих затрат на вознаграждение работников и оценка их оптимальности	Можно использовать показатель рентабельности вознаграждений R_g : $R_g = \frac{\Pi_p}{B_{\text{общ}}},$ где Π_p — прибыль от реализации продукции за период; $B_{\text{общ}}$ — общая сумма вознаграждений за период. В основе оптимальности может быть принят определенный норматив. Кроме того, динамика этого показателя раскрывает существующую тенденцию, оценка которой свидетельствует о стимулирующей отдаче средств вознаграждения
5. Аудит эффективности вознаграждений в стратегическом аспекте	Динамика затрат на вознаграждение работников должна совпадать по направленности с динамикой конечных результатов деятельности организации. При этом наиболее оптимальное соотношение будет следующим: $\frac{I_a}{I_v} < 1,$ где I_a — индекс затрат на вознаграждения; I_v — индекс объема производства. Если соотношение больше единицы система вознаграждений работает неэффективно. Традиционно используется показатель соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы: $\frac{I_{nm}}{I_{zn}} > 1,$ где I_{nm} — индекс производительности труда; I_{zn} — индекс заработной платы

Содержание оперативного аудита вознаграждения на уровне управления

Элементы механизма аудита вознаграждений	Содержание
Цель проведения аудита вознаграждений	Получение срочной оперативной информации об эффективности управления системой вознаграждений, роли линейных руководителей в повышении трудовой мотивации персонала и морального стимулирования
Условия проведения аудита	В случае острой необходимости оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды в системе вознаграждений, усилении роли линейно-функциональных руководителей в повышении трудовой отдачи персонала, при смене функциональных приоритетов для усиления мотивационного воздействия соответствующих структур для успешной реализации стратегии развития организации и пр.
Направления аудита	Рекомендуемые методы, инструментарий и основные показатели
Аудит взаимосвязи механизмов формирования и распределения фонда вознаграждений	Взаимосвязь оценивается с помощью таблицы с графами: метод формирования фонда вознаграждений, механизм формирования, механизм распределения. Эффективность системы вознаграждений во многом определяется соответствием механизма образования фонда механизму его распределения (планирования) и использования
Аудит структуры вознаграждений и оценка ее рациональности	Выводы по анализу структуры фонда вознаграждений не могут быть однозначными. Динамические изменения и тенденции в структуре должны отражать стратегию в стимулировании труда. Структура фонда вознаграждений определяется удельным весом каждого элемента (тарифной части, премий и пр.) в общей величине вознаграждений. Кроме того, может оцениваться структура вознаграждений по категориям работников. При этом целесообразно придерживаться положения, когда переменная часть вознаграждений у руководящего состава выше, чем у исполнителей, так как именно они несут ответственность за конечные результаты деятельности
Аудит мотивационного значения элементов системы вознаграждения	Оценивается с помощью таблицы с графами: элементы системы вознаграждений; характер мотивационного воздействия; условия эффективности мотивационного воздействия. Анализ табличным способом позволяет сравнить мотивационное значение каждого из элементов вознаграждения при существующих условиях их применения с условиями, в которых они проявляют наибольшую эффективность. Например, базовая оплата труда первично формирует эффективное мотивационное воздействие при регулярной корректировке базовых ставок в зависимости от динамики показателей стоимости жизни; разумной дифференциации уровней оплаты различных видов труда, отсутствии явных необоснованных диспропорций и пр. [1]
Аудит тарифных ставок и окладов	Анализ включает следующие направления: Характеристика тарифной системы (количество тарифных систем; срок действия тарифной системы; доля тарифа в заработной плате). Анализ тарифных ставок и тарифных коэффициентов (анализ соответствия величины минимальной тарифной ставки, принятой в организации величине минимальной тарифной ставки, утвержденной в отраслевом или региональном тарифном соглашении). Обоснованность тарификации работ и работников (учет различий в сложности труда; правильность распределения работ по разрядам; правильность присвоения тарифных разрядов работникам; наличие четких критериев категорирования служащих; порядок присвоения и повышения в категории; обоснованность применения персональных окладов)
Аудит поощрительной системы	При оперативном аудите системы премирования следует обратить внимание на следующие направления: 1. Оценка соответствия системы премирования нормам законодательства. 2. Оценка соответствия применяемой системы премирования стратегическим целям организации и целям подразделения. 3. Оценка существующих регламентов системы премирования. 4. Оценка рациональности использования поощрительных средств. 5. Оценка соответствия системы премирования принципам премирования
Аудит доплат и компенсаций	Доплаты и компенсации подразделяются на две группы: компенсационного характера (связаны с особым характером выполняемой работы и условиями труда) и стимулирующего характера (повысить заинтересованность работника в более эффективном выполнении своих трудовых обязанностей, проявлении инициативы, повышении своей квалификации и т.д.). Аудит направлен на определение соблюдения положений законодательства о доплатах и компенсациях Российской Федерации, определение соответствия политики компенсаций и доплат стратегии развития организации, определение правильности учета, контроля начисления и выплаты доплат, оценку эффективности системы доплат и компенсаций
Аудит предоставляемого организацией социального пакета	Анализ предполагает изучение, в первую очередь, выплат, предусмотренных трудовым законодательством. Социальные льготы, предоставляемые работникам организации добровольно, должны быть подтверждены соответствующими локально-нормативными актами. Эти документы следует проанализировать с точки зрения их действенности и широты распространения на работников различных подразделений и категорий. Определить, существуют ли нарушения прав работников на предоставляемые льготы, чем они обоснованы
Аудит использования моральных стимулов к труду	Исследование возможностей применения и развития моральных стимулов к труду, отношения работников к моральному стимулированию, изучение применяемых моральных стимулов и их мотивационного воздействия

**Содержание оперативного аудита вознаграждения
на тактическом уровне**

Элементы механизма аудита вознаграждений	Содержание
Цель проведения аудита вознаграждений	Получение срочной информации о правильности применения методологии и стратегии вознаграждений, действенности учетной базы и соблюдения законодательства в области вознаграждений
Условия проведения аудита	Обнаружение проблемных зон в действии механизма вознаграждений, ограничение возможностей в информационном обеспечении системы контроллинга, выявление первичных тенденций в снижении эффективности вознаграждений и трудовой мотивации
Направления аудита	Рекомендуемые методы, инструментарий и основные показатели
1. Аудит исполнения разработанной концепции мотивации и стимулирования труда. Аудит соблюдения регламентов вознаграждений	Научно-обоснованная регламентация основывается не на произвольных решениях, а на объективных закономерностях, связанных с деятельностью организации. Поэтому отступление от регламентов может негативно отразиться на эффективности деятельности организации. Особое внимание следует обратить на соответствие фактических условий вознаграждений условиям, закрепленным в регламентах
2. Аудит системы учета показателей	Расширенный и углубленный анализ системы вознаграждений возможен при наличии хорошо развитой и регулярно поддерживаемой информационной базы. Важно разработать такую систему показателей, которая могла бы в каждый нужный момент предоставлять возможность проведения полноценного анализа и диагностики системы вознаграждений. Управленческие решения относительно вознаграждения работников всегда ответственны и сложны. Правильные решения должны быть основаны на динамических изменениях и обоснованы выявленными тенденциями. Аудит направлен на оценку системы показателей (ее полноту, соответствие требованиям всесторонней оценки механизма вознаграждений, современность, обеспеченность методикой расчетов, графиком предоставления данных для расчетов и т.п.). Данная система показателей составляет основу контроллинга вознаграждений. Основные показатели, используемые для аудита вознаграждений, представлены в табл. 4
3. Аудит соблюдения плановых показателей по фонду заработной платы, выявление и анализ причин перерасхода фонда заработной платы	<p>Определяются абсолютное и относительное отклонение фактической величины фонда от плановой величины. Абсолютное отклонение определяется сравнением фактически использованных средств на вознаграждения (ΦB_{ϕ}) со средствами, предусмотренными по плану ($\Phi B_{пл}$):</p> $\Delta \Phi B = \Phi B_{\phi} - \Phi B_{пл}.$ <p>Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактической величиной средств фонда вознаграждений и плановой, скорректированной на процент выполнения плана по производству продукции. При этом следует учитывать, что корректировке подвергается только переменная часть фонда вознаграждений, так как именно она изменяется в зависимости от объема производства продукции (оплата рабочим по сдельным расценкам, премии за производственные результаты, сумма отпусков, соответствующая доле переменной заработной плате):</p> $\Delta \Phi B_{отн} = \Phi B_{\phi} \cdot (\Phi B_{пл. пер} \cdot K_{в. пл} + \Phi B_{пл. пост}),$ <p>где $\Delta \Phi B_{отн}$ — относительное отклонение фонда вознаграждений; $\Phi B_{пл. пер}$ — переменная часть планового фонда вознаграждений; $K_{в. пл}$ — коэффициент выполнения плана по выпуску продукции; $\Phi B_{пл. пост}$ — постоянная часть планового фонда вознаграждений. Основными факторами, влияющими на изменение фонда вознаграждения, являются численность и величина средней заработной платы. Влияние этих факторов определяется по следующим формулам. Влияние средней заработной платы:</p> $\Delta \Phi B_{ср. зп} = (СЗП_{\phi} - СЗП_{пл}) \cdot Ч_{\phi},$ <p>где $\Delta \Phi B_{ср. зп}$ — отклонения фонда вознаграждения за счет средней заработной платы; $СЗП_{\phi}$ — фактическая средняя заработная плата; $СЗП_{пл}$ — плановая величина средней заработной платы; $Ч_{\phi}$ — фактическая численность. Влияние численности на изменение фонда вознаграждений:</p> $\Delta \Phi B_{ч} = (Ч_{\phi} - Ч_{пл}) \cdot СЗП_{пл}.$
4. Аудит соблюдения законодательства в области оплаты труда	<p>Анализ проводится по следующим основным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проверка соответствия регламентационных документов требованиям действующего законодательства; – проверка соответствия практики вознаграждений существующим регламентам

**Основные показатели, принятые для учета
в системе контроллинга вознаграждений**

Показатель	Характеристика показателя и его применение
Общая величина средств вознаграждения	Абсолютная величина. Представляет основную часть затрат на персонал
Удельный вес вознаграждений в объеме реализованной продукции	Определенный процент, который может сравниваться с нормативом, с показателем других организаций. Отражает в общих чертах политику вознаграждений, принятую в организации
Соотношение индекса вознаграждений с индексом объема производства	Раскрывает правильность формирования политики вознаграждений и правильность сформированных тенденций: если соотношение меньше единицы, то происходит снижение затрат на персонал в расчете на единицу продукции
Соотношение роста заработной платы и роста производительности труда	Характеризует эффективность воспроизводственного процесса. Рост производительности труда должен превышать рост заработной платы
Структура фонда вознаграждений	Показывает соотношение постоянной и переменной части фонда вознаграждений (тарифной части, премиальной, надбавок и компенсаций, социальных льгот и т.п.)
Уровень минимальной заработной платы в организации	Характеризует уровень оплаты труда в организации: минимальный размер сравнивается с величиной МРОТ и величиной прожиточного минимума в регионе
Величина минимальной тарифной ставки	Характеризует уровень оплаты самого простого неквалифицированного труда, выполняемого в нормальных условиях нормальной интенсивности в единицу рабочего времени; анализируется в сопоставлении с минимальной тарифной ставкой, утвержденной в отраслевом или региональном тарифном соглашении
Средняя заработная плата в организации	Показатель необходим для определения динамики, сравнения с предприятиями-конкурентами, при факторном анализе изменения фонда вознаграждения и проч.
Средняя заработная плата по ключевым должностным позициям	Показатели сравниваются с рыночным уровнем заработной платы на основе анализа рейтингов или обзора заработных плат, что позволяет определить и спланировать на будущее политику вознаграждений
Средняя заработная плата по категориям работников	Сравнение заработных плат дает возможность оценить существующую дифференциацию в вознаграждениях
Структура средней заработной платы по категориям работников	Предоставляет информацию о рациональности соотношений окладной (тарифной) части и переменной части в соответствии с принятой политикой вознаграждений по категориям работников
Рентабельность поощрительных средств (отношение величины средств на поощрение работников к прибыли)	Показывает степень реализации основной цели премирования: на каждый затраченный рубль поощрительных средств — получение как можно большей прибыли. Динамика показывает тенденцию в реализации стимулирующей роли средств, направленных на премирование работников
Средний размер премий по подразделениям организации	Позволяет оценить правильность дифференциации в соответствии со стратегией стимулирования
Средний размер премий по категориям работников	Позволяет оценить политику поощрений, правильность дифференциации
Средний размер премий по подразделениям и категориям работников	Позволяет оценить существующие приоритеты в стимулировании внутри каждого подразделения и правильность дифференциации размеров премий по категориям работников
Средний размер премий по каждому направлению премирования	Определяет приоритетность в направлениях премирования, проверить соблюдение «порога осознанности» премирования
Средний размер премий по категориям персонала и по каждому направлению премирования	Определяет правильность стимулирующего воздействия на категории работников в зависимости от роли в достижении целевой направленности поощрительных средств
Средний размер доплат и компенсаций в организации	Позволяет оценить стимулирующую политику в области доплат и компенсаций
Средний размер стимулирующих доплат и компенсаций по категориям работающих	Позволяет оценить правильность распределения компенсационных средств по категориям работников
Средний размер выплат по каждому виду доплат и компенсаций	Показывает приоритетность и дифференциацию в применяемой системе доплат и компенсаций

Проведение оперативного аудита целесообразно осуществлять силами работников службы УП (возможно с привлечением внешних экспертов) в предельно сжатые сроки (3–15 дней).

Список использованной литературы

1. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. — 346 с.

References

1. Ozernikova T.G. Upravlenie trudovoi motivatsiei: ucheb. posobie / T.G. Ozernikova. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2009. — 346 s.

Информация об авторе

Беркович Татьяна Александровна — кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: berkovicha@isea.ru.

Author

Berkovich Tatyana Aleksandrovna — PhD in Economics, Professor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: berkovicha@isea.ru.