

Научно-практический подход к внутреннему аудиту системы нормирования труда для эффективного управления трудом в организациях ракетно-космической отрасли

Scientific and practical approach to internal audit of the labor rationing system for effective labor management at the rocket and space industry organizations

Актуальность темы данной статьи обусловлена тем, что в современных организациях ракетно-космической отрасли (далее – РКО) особое значение уделяется методологическому совершенствованию системы нормирования труда, посредством которой регулируются трудозатраты в себестоимости продукции. На основе компетентных научных взглядов и результатов собственных многолетних научно-практических исследований в управлении системой нормирования труда в статье предлагается концепция технологии внутреннего аудита системы нормирования труда (далее – СНТ) как инструмента диагностики, позволяющего выявить в организации имеющиеся резервы для оптимизации СНТ в целях повышения эффективности производства и снижения затрат труда. В статье предложена процедура формирования команды для проведения аудита. Рассматриваются ключевые этапы технологии организации процесса внутреннего аудита СНТ и приведены примеры форм документов.

The relevance of the topic of this article is attributed to the fact that in the modern organizations of the rocket and space industry (RSI), special importance is given to the methodological improvement of the labor rationing system, through which labor costs are regulated in the cost of production. On the basis of competent scientific views and results of own long-term scientific and practical researches in management of the labor rationing system, the article discusses the concept of internal audit mechanism of the labor rationing system (LRS) as the instrument of diagnostics allowing to reveal the available reserves for optimization of LRS for increase in production efficiency in an organization. Key stages of the internal audit process of LRS are considered. Examples of forms of documents are given.

Ключевые слова: система нормирования труда, организация труда, технология, команда, эффективность, процедура, внутренний аудит, оптимизация, нормаль процесса, нормативные материалы, нормы труда

Keywords: labor rationing system, organization of labor, technology, team, efficiency, procedure, internal audit, optimization, process normal, regulatory materials, labor standards

**ДЕРЯБИНА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА**

Д.э.н., доцент, главный эксперт отдела нормирования трудоемкости серийной продукции Управления нормирования трудоемкости РКТ, АО «Организация Агат»

E-mail: DeriabinaEV@agat-roscosmos.ru

DERYABINA ELENA

Grand Ph.D. in Economics, Associate Professor, chief expert of Department of Labor Intensity Rationing for Serial Products of Directorate of Labor Intensity Rationing for Space Technology, JSC "Organization "Agat"

Для цитирования: Дeryabina E.B. Научно-практический подход к внутреннему аудиту системы нормирования труда для эффективного управления трудом в организациях ракетно-космической отрасли / Е.В. Дeryabina // «Экономика космоса». 2024. № 8. С. 58-71. DOI 10.48612/agat/space_economics/2024.03.08.06

Введение

Для выработки решения по повышению эффективности управлением системой нормирования труда в производственных организациях автором изучен опубликованный в научных трудах опыт научно-исследовательской и научно-практической работы известных ученых в области управления системой нормирования труда, а именно: Н.Ф. Ревенко, Ю.С. Перевощикова, П.П. Лутовинова, М.И. Бухалкова, Б.Н. Генкина, В.Б. Бычина, В.Н. Белкина, Н.Н. Олимских, Г.Э. Слезингера, О.А. Лапаевой и многих других.

Формирование научно-практического подхода к проведению диагностики системы нормирования труда и оценки ее состояния в производственных организациях потребовало расширения научных знаний, в этой связи был изучен и проанализирован научно-практический опыт И.А. Кульковой, А.Л. Жукова, П.Э. Шлендера, А.Я. Кибанова, В.И. Подольского, Ю.Г. Одегова, А.М. Карминского, Е.В. Горшениной, М.С. Абрашкина и других отечественных ученых. А также изучены научные труды зарубежных авторов Питера Друкера и Белбина Раймонда Мередита.

На основе компетентных научных взглядов и результатов собственных многолетних научно-практических исследований [1–7] автором сделан вывод, что процедура внутреннего аудита является наиболее приемлемым инструментом для диагностики системы нормирования труда.

Для разработки технологии внутреннего аудита системы нормирования труда также проанализированы нормативно-правовые акты в области аудита систем менеджмента качества, а именно Федеральный закон

№ 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности»¹, Международный стандарт ISO 19011-2018 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента»² и Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента»³, требования которых стали концептуальной основой для выработки технологии по проведению внутреннего аудита СНТ. Далее в данной статье будет рассмотрен научно-практический подход к технологии проведения внутреннего аудита системы нормирования труда в организациях и приведены практические примеры.

Научно-практический подход к обоснованию применения внутреннего аудита как инструмента для диагностики состояния системы нормирования труда в организациях

Для начала необходимо определиться с самими понятиями «аудит» и «аудиторская деятельность», которые в настоящее время получили особое распространение в менеджменте и управлении персоналом. Данные термины закреплены в российской экономике нормативно-правовыми актами.

Согласно Федеральному Закону № 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности», аудиторская деятельность определяется как «(аудиторские услуги) – деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами», аудит трактуется как «независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности»⁴.

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по

¹ Федеральный закон № 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности».

² ISO 19011:2018 "Guidelines for auditing management systems", IDT.

³ ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

⁴ Статья 1 п.п.2, 3 Федерального закон № 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности».

основным концепциям учета дал более широкое определение аудита, а именно: «аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям». По мнению профессора П.Э. Шлендера, данное определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем [3].

ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента» приводит еще одно определение, согласно которому «аудит (audit): есть систематический, независимый и документированный процесс установления объективного свидетельства и его объективного оценивания для получения степени соответствия критериям аудита»⁵.

Особое внимание в ГОСТе уделено понятию внутреннего аудита, который «иногда называется «аудитом первой стороны» и проводится обычно самой организацией или от ее имени»^{6;7}.

Ввиду того, что нормирование труда является неотъемлемым элементом системы управления трудом (менеджмента), то для выработки технологии по внутреннему аудиту СНТ обосновано применены все поло-

жения и рекомендации указанного ГОСТа (рис. 1).

Изначально определим суть аудита именно системы нормирования труда. Она заключается в диагностике и экспертизе причин проблем в организации, нормировании и оценке труда, существующих в производственной организации, которые создают препятствия для эффективного использования трудовых ресурсов, а также для разработки своевременных стратегических, тактических и оперативных мер для решения выявленных проблем.

В этой связи конкретизированы цели и задачи внутреннего аудита СНТ.

Цель внутреннего аудита СНТ заключается в экспертизе системы нормирования труда организации, выявлении имеющихся организационно-управленческих и трудовых резервов для ее оптимизации (модернизации).

Поставленная цель определяет круг задач, необходимых для ее достижения, а именно:

- аналитические и экспертные исследования общих корпоративных локальных нормативных актов (далее – ЛНА) и документации, которые интегрируются с системой нормирования труда и могут быть отнесены к управленческой, организационной документации, методической базе и нормали

<p>ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СНТ</p>	<p>Заключается в предварительной диагностике СНТ организации в целях разработки эффективного плана действий — программы внутреннего аудита СНТ.</p>
<p>УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СНТ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Внутренние аудиторы (сотрудники организации, компетентность которых позволяет проводить внутренний аудит СНТ). ❑ Внутрифирменные группы внутренних аудиторов из сотрудников организации/предприятия. ❑ Комбинированные группы внутренних аудиторов из сотрудников организации с привлечением стороннего специалиста высокой квалификации.
<p>ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СНТ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Интервью. ❑ Анкетные опросы и обзоры. ❑ Анализ официальных документов (планы, отчеты и т.д.). ❑ Анализ ЛНА (положения, инструкции, приказы и др.). ❑ Внешняя информация (статистика, отчетность, нормативно-правовые акты, отраслевые сборники и др.). ❑ Визуализация процессов (эксперименты нормирования труда и технического нормирования).

Рис. 1. Базовые элементы для технологии внутреннего аудита СНТ.
Источник: составлено автором по результатам исследования

⁵ ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента».

⁶ Там же.

⁷ ISO 19011:2018 "Guidelines for auditing management systems"; IDT.

трудовых процессов;

- всестороннее исследование факторов, оказывающих влияние на эффективное функционирование СНТ, либо группы причин, характеризующих полное отсутствие самой системы нормирования труда в организации;
- анализ технологической, организационной, методической документации, на основе которой выстраиваются трудовые процессы.

Результатом внутреннего аудита экспертов-аудиторов является заключение о состоянии действующей системы нормирования труда в организации и на ее производственных объектах, документационное и организационное ее соответствие законодательным, нормативно-правовым актам, ведомственным руководящим документам, регламентирующим функционирование СНТ, и рекомендации по оптимизации системы нормирования труда.

Для руководителей организации результат внутреннего аудита системы нормирования труда будет определяться обеспечением со стороны экспертов-аудиторов достоверной аналитической информации на основе проведенного диагностического исследования, позволяющего разработать пути решения создавшейся ситуационной проблемы в управлении нормированием труда, а также определить достаточность у организации необходимых возможностей для квалифицированного управления (при решении выявленных проблем) и полного использования трудового потенциала работников организации, а именно их профессиональной компетентности (знания, умения, опыт), личностных качеств (ответственность, самостоятельность, коммуникабельность) и производительности труда [8].

Концепция внутреннего аудита системы нормирования

Придерживаясь мнения профессора П.Э. Шлендера, сущность любого аудита можно свести к схеме простого процесса: контроль → оценка процесса → оценка результатов [3].

Следовательно, методологическая часть внутреннего аудита (а именно: принципы и методы организации работы, технология проведения, инструменты исследования, способы и действия участников внутреннего аудита СНТ) должна отражать цели и задачи внутренней аудиторской проверки, то есть ее направленность и субъективные особенности состояния внутренней среды нормирования труда в организации (формы и виды управления, организацию, условия, качество и состав труда, профессионально-кадровый состав, трудовые функции и др.).

Область внутреннего аудита СНТ имеет достаточ-

но многогранный, многосторонний, многоаспектный управленческий охват в деятельности организации.

Интегрируясь с системой управления персоналом, организация и технология проведения внутреннего аудита СНТ должны учитывать следующие особенности его проведения, а именно:

1. правоприменительную практику (нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие аудиторскую и трудовую деятельность);
2. многоаспектность (факторы, определяющие трудовую деятельность, ее затраты и результаты, организацию и условия труда, критерии и показатели оценки труда и др.);
3. системообразующий характер нормирования труда (взаимосвязь с другими образующими элементами системы управления трудом, организации и технологии производства, информационного обеспечения и др.);
4. распределение трудовых ресурсов и возможностей внутреннего аудитора (традиционное/нетрадиционное);
5. дифференцированные подходы к проведению аудита (трудности типологии внутреннего аудита в связи с субъективно-объективными причинами в разных организациях и их подразделениях);
6. сложившиеся в организации производственно-трудовые отношения.

Все перечисленные особенности говорят о том, что технология проведения внутреннего аудита должна подстраиваться под работу структурного подразделения организации, в котором он проводится.

В этой связи выделены обобщенные базовые элементы для технологии внутреннего аудита:

- главная задача (которая детализируется под конкретную программу внутреннего аудита);
- участники внутреннего аудита (подбор участников осуществляется под цели и задачи конкретной программы по внутреннему аудиту);
- инструменты процесса внутреннего аудита СНТ (их содержательность разрабатывается под конкретные цели и задачи) (рис. 2).

После согласования и утверждения цели и задач работа по внутреннему аудиту СНТ начинается с формирования аудиторской команды. Далее будет рассмотрен научно-практический подход по формированию аудиторской команды.

Процедура формирования комбинированной команды для внутреннего аудита системы нормирования

Подбор профессиональной команды аудиторов –

достаточно важный момент в проведении работы. Это должны быть люди, не только подготовленные в области экономики труда, владеющие профессиональным языком экономиста по труду и с достаточно высокой квалификацией и опытом работы, но и обладающие начальным уровнем инженерных компетенций для понимания специфики (технологии) производственных процессов.

Для выработки технологии формирования комбинированной команды по внутреннему аудиту системы нормирования труда проанализирован и обобщен зарубежный [9; 10] и отечественный опыт формирования команд при выполнении подобных работ [3–7], а также Международные стандарты профессиональной практики внутреннего аудита, практики Ассоциации внутренних аудиторов «Институт внутренних аудиторов»⁸.

Сделан обобщенный вывод, что сбалансированность и качество результата аналитической работы аудиторской команды зависит от ее общей профессиональной компетентности. Подбор членов команды по внутреннему аудиту СНТ должен осуществляться по наличию у претендентов не только необходимых профессиональных компетенций в экономике труда, но и элементарных технических знаний для выполнения нужного функционала, в частности это касается в первую очередь руководителя команды. С учетом сказанного работа начинается с предварительного отбора членов аудиторской команды из списка претендентов. Руководителем изначально проводится тестирование для оценки уровня

компетентности (необходимых знаний, умений и навыков) непосредственно у сотрудников организации, по результатам которого формируется рабочий состав аудиторской команды. Приглашается сторонний высококвалифицированный специалист в области экономики труда. Эффективность работы команды зависит от грамотного выстраивания взаимоотношений руководителя со всеми членами команды, что обеспечивает полноценное сотрудничество не только в текущем проекте, но и на долгосрочную перспективу.

Итак, комбинированная команда для внутреннего аудита СНТ должна формироваться в следующем профессионально-квалификационном вариативном составе: 1) руководитель с наличием высшего образования и профессиональных компетенций в направлении экономики труда; 2) привлеченные специалисты с наличием высшего профессионального экономического образования и желательно дополнительного технического образования; 3) сотрудники служб организации (отделов: нормирования труда (ОНТ); труда и заработной платы; управления персоналом (ОТиЗ); планово-экономического (ПЭО); главного технолога (ОГТ) и других подразделений, исходя из специфики деятельности организации).

На рис. 2 представлены варианты формирования комбинированных команд для проведения внутреннего аудита СНТ.

Однако практика формирования комбинированных команд по внутреннему аудиту СНТ показывает, что эта

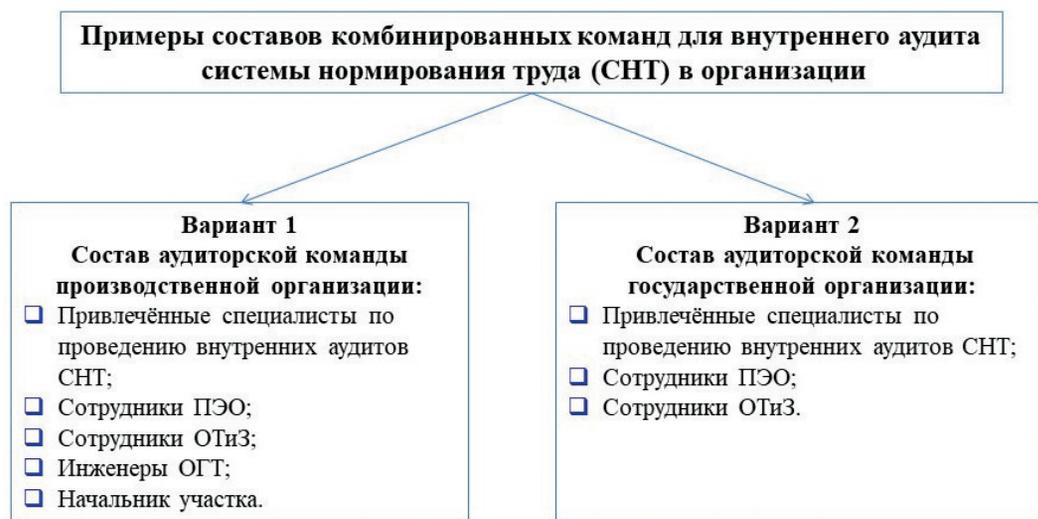


Рис. 2. Практические примеры формирования комбинированных команд для проведения внутреннего аудита СНТ. Источник: составлено автором по результатам исследования

⁸ Журнал «Внутренний аудитор» [Электронный ресурс] // Институт внутренних аудиторов: [сайт]. [2024]. URL: https://www.iia-ru.ru/upload/iblock/988/s6osdtwmlvov0xhk5efpvgdlsd340pn1/2024_01%20Vnutrenij%20auditor%202024_content.pdf (дата обращения: 20.05.2024).

процедура имеет определенные сложности, в частности, это касается наличия необходимых профессиональных компетенций, как правило, у работников организаций. Для решения этой проблемы автором была разработана и апробирована в ряде производственных организаций и государственных учреждений методика формирования комбинированной аудиторской команды, которая основывается на программе корпоративного (консалтинг) обучения внутренних аудиторов системы нормирования труда и их сертификации по результатам стажировки⁹.

В итоге были сформированы два направления формирования комбинированной команды внутренних аудиторов. Первый вариант (расширенный) с привлечением работников организации включает следующие процедуры:

1. отбор по профессиональному признаку на основе входного контрольного среза компетенций;
2. адаптивное теоретическое и практическое обучение на процессах аудируемой организации;
3. стажировку;
4. сертификацию по итоговому контролю компетенций.

Второй вариант (упрощенный) предполагает формирование команды из привлеченных (сторонних) специалистов с наличием необходимых профессиональных компетенций и специалиста организации (кадровой службы, управления персоналом, ООТиЗ) без обучения и сертификации.

Как показывают научно-практические результаты по внутреннему аудиту СНТ, целесообразно применять первый вариант формирования комбинированных команд с привлечением на договорной основе сторонних аудиторов с профессионально-квалификационным и практическим опытом в экономике труда (а именно в организации, нормировании, оценке и стимулировании труда, вопросах трудового права) для обучения сотрудников организации. В этом случае организация обеспечивает себя профессиональной командой внутренних аудиторов СНТ, действующей на постоянной основе.

Технология организации процесса внутреннего аудита системы нормирования в целях выявления имеющихся резервов для ее оптимизации на основе научно-практического подхода

Разработка технологии организации процесса проведения внутреннего аудита СНТ базируется на резуль-

татах научно-практического опыта отечественных ученых А.Я. Кибанова, В.И. Подольского, П.Э. Шлендера, Ю.Г. Одегова, Т.В. Никоновой, А.М. Карминского [3; 4; 7; 10–12], на методологическом МВО-подходе (management by objectives, в переводе с англ. управление по целям), разработанным П. Друкером [10], требованиях ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента», международного стандарта ИСО 19011:2018 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента» (ISO 19011:2018 “Guidelines for auditing management systems”, IDT) и личных научных исследований автора.

Технология организации проведения внутреннего аудита системы нормирования труда с привлечением стороннего специалиста в аудиторскую команду включает следующие этапы выполнения работы: 1) подготовка к проведению внутреннего аудита СНТ; 2) сбор информации о СНТ; 3) обработка и анализ информации; 4) заключение по внутренней аудиторской проверке системы нормирования труда.

Содержательность этапов зависит от технического задания, разработанного для проведения внутреннего аудита СНТ с привлечением сторонних специалистов. Рассмотрим типовые этапы проведения внутреннего аудита СНТ.

Этап 1. Подготовка к проведению внутреннего аудита СНТ

Шаг 1. Сбор и анализ первичной информации.

На этом шаге, исходя из целей и задач технического задания, анализируется выполнение плановых трудовых показателей в организации по статистической отчетности и внутрипроизводственному учету (производительности труда, трудоемкости продукции, изменений в рабочей силе (приемы, увольнения, ротация), баланса рабочего времени). Обновляется комплект нормативно-правовых актов и ведомственных документов, регламентирующих деятельность организации, и анализируются изменения требований. На этом шаге устанавливается общий объем необходимой документированной информации с целью определения возможного соответствия критериям внутреннего аудита и возможных проблемных областей, таких как расхождение с требованиями нормативно-правовых актов и др.

Шаг 2. Планирование внутреннего аудита СНТ.

В соответствии с техническим заданием на этом шаге

⁹ Система добровольной сертификации «Инжиниринг и управление трудом». Регистрационный номер № РОСС RU.31810.04ИУТО в Государственном едином реестре Систем добровольной сертификации [Электронный ресурс] // Росстандарт: [сайт]. [2024]. URL: <https://www.gost.ru/portal/gost/home/activity/compliance/VoluntaryAcknowledgement/reestr> (дата обращения: 20.05.2024).

формируется рабочая комбинированная аудиторская команда. Формирование аудиторской команды осуществляется по технологии, описанной в предыдущем разделе статьи. Перед аудиторами ставятся цель и задачи.

Рабочей аудиторской командой разрабатывается проект план-графика для проведения внутреннего аудита СНТ в соответствии с целями и задачами, поставленными руководителем организации. Проводится совещание, на котором происходит согласование план-графика, при необходимости его корректировка, уточнение дат. По результатам совещания план-график утверждается руководителем организации.

После формирования команды по внутреннему аудиту СНТ и утверждения план-графика в организации издается приказ «О проведении внутреннего аудита системы нормирования труда», начальники подразделений и служб оповещаются о начале работы.

Шаг 3. Распределение работы среди членов аудиторской команды.

На этом шаге проводится совещание аудиторской команды, на котором распределяется трудовой функционал и обязанности, назначаются ответственные лица по конкретным процессам и действиям, по закрепленным производственным подразделениям/объектам внутреннего аудита, определяются границы полномочий для принятия решений. Затем разрабатывается, согласовывается и утверждается ответственным лицом матрица

ответственности (приложение к План-графику) (табл. 1).

Шаг 4. Подготовка документированной информационной базы для внутреннего аудита СНТ.

Содержательность этого шага заключается в формировании и оформлении перечня корпоративных документов и локальных нормативных актов СНТ для запроса, а именно:

1. разработка формуляров для сбора (запроса) информации (чек-листов, анкет, запросных форм) для документационного и визуального аудита;
2. формирование пакета формуляров для направления руководителям структурных подразделений организации (отделов, цехов) с целью заполнения документов по процессам и функциям сотрудниками;
3. подготовка документированной информации для внутреннего аудита по заявленным в техническом задании обособленным подразделениям, цехам и должностям;
4. разработка и тиражирование чек-листов, листов;
5. разработка плана выборок для сбора информации.

На рис. 3 схематично представлено краткое содержание работы по Этапу 1 «Подготовка к проведению внутреннего аудита СНТ».

Этап 2. Сбор информации о СНТ

Шаг 1. Запрос и сбор корпоративной информации в соответствии с заявленным в техническом задании содержанием работ.

Наименование работ, мероприятий	Подразделение, должностное лицо				
	Ответственный	Реализующий	Соисполнитель	Согласующий	Информируемый
1. Составление программы проведения внутреннего аудита СНТ, назначение руководителей	директор по производству /директор по персоналу	начальник ОТИЗ	начальник ОГТ, начальник ПЭО	руководители структурных подразделений (СП)	директор, руководитель организации
2. Составление План-графика внутреннего аудита СНТ	руководитель аудиторской группы	руководитель аудиторской группы	аудиторская группа	начальник ОГТ, начальник ОТИЗ	руководители (СП), мастера смен, мастера участков
3. Проведение внутреннего аудита СНТ	руководитель аудиторской группы	аудиторская группа	руководители (СП)		
4. Анализ результатов внутреннего аудита СНТ	руководитель аудиторской группы	руководитель аудиторской группы	аудиторская группа	руководители структурных подразделений (СП)	начальник ОТИЗ, руководители (СП), мастера смен, мастера участков
5. Обобщение результатов внутреннего аудита СНТ и заключительные положения	руководитель аудиторской группы	аудиторская группа			директор, директор по производству /директор по персоналу

Табл. 1. Практический пример матрицы распределения ответственности и полномочий в процедуре внутреннего аудита СНТ. Источник: составлено автором на основе собственных данных



Рис. 3. Содержание работ и результатов по Этапу 1 внутреннего аудита СНТ.
 Источник: составлено автором на основе собственных данных

Запрос информации по нормам трудовых процессов:

- общепроизводственной организационной документации и локальных нормативных актов (ЛНА);
- цеховой, организационной, технической документации и ЛНА;
- методических и нормативных материалов по организации и нормированию труда;
- нормативной и технической документации;
- необходимых межотраслевых и отраслевых типовых норм труда.

Шаг 2. Обработка полученной информации по обособленным структурным подразделениям.

Выполняется обработка полученной цеховой, организационной, технической документации и локальных нормативных актов. Фрагмент формы запроса корпоративной информации для документационного внутреннего аудита с распределением по видам работ представлен в табл. 2.

Этап 3. Обработка и анализ информации

Шаг 1. Документационный внутренний аудит СНТ.

На этом шаге выполняется обработка всей собранной информации на предмет ее актуальности, а именно статуса действия документа, легитимности его применения, соответствия требованиям к содержанию и качеству (например, закрепленными в Федеральных законах, Постановлениях Правительства Российской Федерации, Ведомственных приказах, ГОСТах, локаль-

ных нормативных актах и других).

Фрагмент заполненной формы обработки информации по Этапу 3 документационного внутреннего аудита в организации по результатам аналитической работы представлен в табл. 3.

Шаг 2 в рамках Этапа 3 включает проверку, обработку и формализацию полученной документированной информации (таблицы, схемы, графики, диаграммы и другие графические формы изложения информации). После обработки и формализации выполняется анализ полученной информации и проводится предварительная оценка СНТ. Вся полученная информация подлежит проверке, выявленные отклонения и несоответствия фиксируются и отражаются в заключении по внутреннему аудиту. В случае недостатка информации о СНТ формируется дополнительный запрос.

Шаг 2. Визуальный внутренний аудит СНТ.

Визуальный внутренний аудит проводится непосредственно в структурном подразделении. Результаты визуальных исследований позволяют проводить сравнительный анализ предоставленной для внутреннего аудита документации и реального (фактического) состояния дел.

Содержание работ по визуальному аудиту включает:

- сбор информации непосредственно на рабочих местах, визуальные осмотры процессов и рабочих мест, документационное фиксирование в аналити-

№ п/п	Наименование вида работ	Документы и ЛНА для документационного внутреннего аудита
1.	Внутренний аудит общепроизводственной организационной документации и локальных нормативных актов (ЛНА)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура управления в организации. 2. Производственная структура организации (с указанием линейных подразделений: цехов, участков, рабочих мест). 3. План по труду или документ его заменяющий (планы по персоналу, трудоемкости, производительности). 4. Коллективный договор. 5. Правила внутреннего трудового распорядка. 6. Баланс рабочего времени за 2 последних отчетных года. 7. Штатное расписание по форме Т-3 (без указания зарплаты). 8. Положение о производственном документообороте (для внутреннего аудита документооборота в техпроцессах). 9. Положение (или стандарт) о системе менеджмента качества рассматриваемого процесса. 10. Положение об организации охраны труда. 11. Положение (стандарт) о нормировании труда.
2.	Внутренний аудит цеховой, организационной, технической документации, локальных нормативных актов (по основным цехам организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение о структурном подразделении. 2. Комплект должностных инструкций по подразделению. 3. План работы цеха. 4. График обхода оборудования. 5. График работы оперативного персонала. 6. Табель учета использования рабочего времени. 7. Расстановка персонала по рабочим местам. 8. Паспорта рабочих мест (с приложением спецификации оборудования). 9. Штатное расписание подразделения (наименование должностей с разбивкой по категориям персонала и профессиям, с указанием действующей нормативной и фактической численности). 10. График работы дежурного персонала. 11. График ремонтов. 12. Эксплуатационные инструкции для персонала. 13. Комплект технико-нормировочных карт (ТНК) на нормируемые процессы. 14. Комплект маршрутных карт (МК). 15. Комплект маршрутных схем обхода оборудования (с указанием номера, протяженности маршрута и профессий рабочих). 16. Комплект фотографий рабочего дня (ФРД) (по ранее проведенным оперативным исследованиям).
3.	Внутренний аудит нормативной базы СНТ (технических, межотраслевых и отраслевых типовых норм труда)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отраслевые, межотраслевые, типовые нормативы. 2. Локальные нормы труда. 3. Рекомендации по нормированию труда.

Табл. 2. Пример формы запроса корпоративной информации для документационного внутреннего аудита с распределением по видам работ.

Источник: составлено автором на основе собственных данных

- ко-исследовательских картах, фото- и видео фиксирование;
- интервьюирование и анкетирование;
- аналитические исследования затрат рабочего времени (фотография рабочего времени);

- обработка аудиовизуальной и документальной информации.

Процесс визуального внутреннего аудита позволяет интегрировать работу системно связанных нормированием труда служб организации: управления персоналом

№ п/п	Наименование документа системы нормирования труда	Наличие документа и статус действия, объем документа	Статус соответствия документа требованиям по оформлению	Примечание
1	2	3	4	5
1.	Организационная структура управления в организации	В наличии, действующий, 1 л.		Соответствует форме, утвержденной в организации
2.	Производственная структура организации (с указанием линейных подразделений: цехов, участков, рабочих мест)	В наличии, действующий 10 л.		Детализация производственной структуры по каждому обособленному подразделению. Размещена в Положении об обособленном структурном подразделении.
3.	Коллективный договор (или документ его заменяющий)	В наличии, 24 л., Изм. на 5 л.	Соответствует требованиям гл. 7 ст. 40-44 ТК РФ	Рег. 09-22 Введен 09.02.2022 г. С изм. № 1 от 27.12.2022 г. С изм. № 2 от 22.12.2023 г. Требуется актуализация ввиду реорганизации АО «СИБКО» в АО «СГГ» ¹⁰
4.	Стандарт организации или документ его заменяющий	В наличии, документ действующий от 03.02.2014г. 3 л.		Представлен документом «Политика в области качества» П-ГК-У5-14
5.	Комплаенс-политика	Документ действующий от 27.12.2019 г. 10 л.	Соответствует форме, утвержденной в организации	Международные стандарты качества ISO 19600:2014 «Система управления соответствиями. Руководящие указания» ISO 37001:2016

Табл. 3. Пример формы обработки информации по Этапу 3 документационного внутреннего аудита в организации (фрагмент заполненной формы).

Источник: составлено автором на основе собственных данных

(УП), отдела труда и заработной платы (ООТиЗ), отделов главного технолога (ОГТ), отделов главного механика (ОГМ), планово-диспетчерского отдела (ПДО), планово-экономического отдела (ПЭО) и других. На рис. 4 схематично представлено краткое содержание работы по Этапам 2 и 3 внутреннего документационного аудита СНТ.

Этап 4. Заключение по внутреннему аудиту системы нормирования труда

На Этапе 4 аудиторской командой подготавливается заключение по внутреннему аудиту, которое должно содержать общие выводы по оценке состояния системы нормирования труда с учетом существующих проблем и выявленных резервов для их решения, рекомендации, предложения и предполагаемые эффекты в результате исполнения рекомендаций по оптимизации системы нормирования труда. По предварительной договоренности в начале проведения работ по внутреннему аудиту все рекомендации аудиторской команды могут быть оформлены в виде проекта Дорожной карты мероприятий по оптимизации системы нормирования труда.

Заключение передается руководителю организации на заверенном подписями бумажном носителе.

Заключение по внутреннему аудиту системы нормирования труда является официальным документом и включает следующую информацию.

1. Аннотация. Содержит краткое изложение Заключения по внутреннему аудиту СНТ, цели и задачи, поставленные в Техническом задании, а также краткую характеристику выполненной работы по каждому этапу внутреннего аудита СНТ, краткое содержание по заголовкам разделов и обобщенные выводы по результатам работы. Аннотация – это квинтэссенция Заключения по выполненной аудиторской работе.
2. Назначение внутреннего аудита. В данном разделе раскрывается основная задача команды внутренних аудиторов в соответствии с техническим заданием.
3. Сведения о внутренних экспертах-аудиторах. Содержат краткие резюме всех членов команды по внутреннему аудиту (образование, опыт работы, наличие профессиональных компетенций в нормировании труда (либо в экономике труда)).
4. Нормативно-правовые акты и ведомственные

¹⁰ Названия организаций в таблице изменены (комментарий автора).

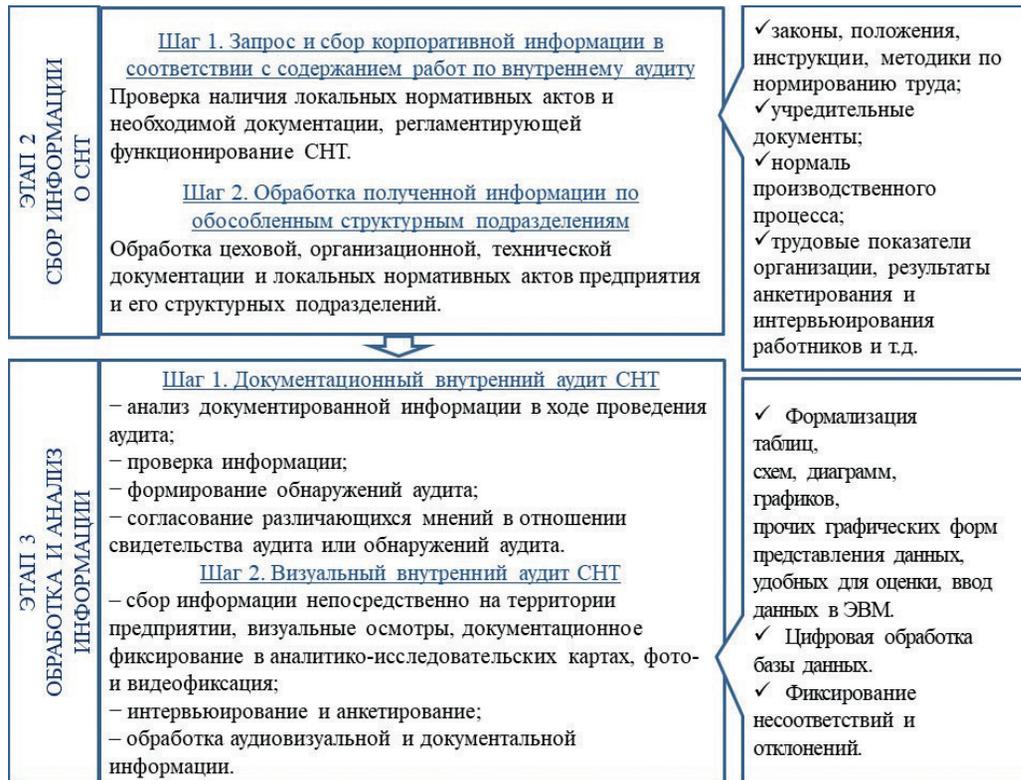


Рис. 4. Содержание работ и результатов по Этапам 2 и 3 внутреннего аудита СНТ.
Источник: составлено автором на основе собственных данных

документы, регулирующие систему нормирования труда в организации. В этом разделе приводятся основные законодательные, нормативные, правовые акты и ведомственные руководящие документы, информационные данные из открытых источников, на которых основывается работа специалистов при проведении внутреннего аудита.

5. Краткое описание состояния системы нормирования труда. Содержит краткую обобщенную справку о текущем состоянии системы нормирования труда на момент проведения внутреннего аудита в организации, в ее обособленных и структурных подразделениях.
6. Порядок проведения внутреннего аудита системы нормирования труда. Раздел посвящен краткому содержанию комплекса работ по внутреннему аудиту в соответствии с техническим заданием по всем четырем основным этапам.
7. Результаты диагностики и оценки состояния системы нормирования труда (СНТ). В разделе приводятся результаты внутреннего документационного аудита корпоративных локальных нормативных актов и документации, определяющие нормаль трудовых процессов, заключительные положения и объективные выводы по текущему состоянию системы нормирования труда в организации.

8. Результаты диагностики и оценки состояния системы нормирования труда (СНТ) по обособленным структурным подразделениям. Данный раздел содержит результаты документационного и визуального внутреннего аудита по обособленным структурным подразделениям организации. Результаты, выводы и заключения должны быть представлены отдельными параграфами по каждому внутреннему эксперту-аудитору и закрепленному за ним производственному объекту.

Каждым экспертом-аудитором документируются результаты и выводы по выполненной аналитико-исследовательской и экспертной работе, в части полученной информации по обособленным структурным подразделениям (цеховой, организационной, технической документации и локальных нормативных актов).

Также в этом разделе содержатся результаты и выводы по визуальному внутреннему экспресс-аудиту каждого специалиста, сделанные в рамках своего поля работы, а именно по:

- визуальным осмотрам;
- сбору информации по конкретным рабочим местам;
- аналитической работе и экспресс-аудиту затрат рабочего времени методом фотохронометража;
- обработке результатов фотохронометражных

замеров и предварительным расчетам норм труда (совместно с рабочей группой).

9. Заключительные положения по внутреннему аудиту системы нормирования труда. Этот раздел содержит обобщенные выводы по результатам внутреннего документационного аудита и визуального аудита системы нормирования труда (далее – СНТ), по которым сделано общее заключение о состоянии СНТ.
10. Рекомендации по результатам работы экспертов-аудиторов. Проект Дорожной карты мероприятий по оптимизации системы нормирования труда. Представлены рекомендации и выводы по результатам внутреннего аудита, на основе которых предлагается проект организационно-технических мероприятий (далее – ОТМ) по модернизации системы нормирования труда, прогнозируемые эффекты от внедрения ОТМ. Проект ОТМ может быть представлен в виде Дорожной карты мероприятий по оптимизации системы нормирования труда, в которой содержатся предложения, разработанные аудиторской командой по результатам внутреннего аудита, содержание работы по каждому направлению, требования к отчетной документации, а также ответственные подразделения.

Заключение

В современной экономике промышленной организации приоритетным фактором повышения эффективности производства остаются динамичное снижение себестоимости, повышение производительности труда, улучшение качества и в итоге устойчивое развитие и конкурентоспособность организации. Учитывая, что движущим фактором производства неизменно остается труд, то все перечисленные показатели будут зависеть от качества и количества его использования. Именно поэтому в центр внимания проблем попал системный элемент трудового управления – система нормирования труда, исследования состояния которой и была посвящена эта статья.

В статье был предложен научно-практический подход, целью которого является выработка эффективной технологии для диагностики состояния системы нормирования труда и поиска путей решения для ее оптимизации.

Принимая во внимание тот факт, что системой нормирования взаимосвязаны абсолютно все трудовые процессы в совокупном производственном процессе, начиная со стадии НИОКР и заканчивая стадией доведения продукции до конечного потребителя (сбыта), на каждой опера-

ции всех стадий создания продукта труда формируются затраты (трудоемкость) и результаты труда (выработка). Ключевым определяющим показателем эффективности труда является производительность труда. Приведенные аргументы еще больше усиливают заинтересованность эффективного функционирования СНТ в организации. Определить состояние СНТ и сделать его диагностическую оценку предлагается с применением технологии внутреннего аудита, которая предложена в данной статье на основе научно-практического подхода.

Результаты внутреннего аудита СНТ при грамотной политике руководителей организации и максимального использования выявленных резервов найдут отражение в:

- реализации функций планирования, мониторинга, контроля и анализа затрат труда на всех стадиях работ для определения оптимальных норм труда по категориям и профессионально-квалификационному составу работников;
- высоком качестве корпоративных (местных) нормативных материалов;
- систематизации работы по своевременному внедрению разработанных норм и нормативов по труду и контролю их применения;
- оптимизации профессионально-квалификационной структуры кадрового состава и закреплении норм трудового функционала в соответствии с требованиями профессиональных стандартов;
- обосновании и организации рациональной занятости работников на рабочих местах, анализе соотношения продолжительности работ различной сложности, внедрении автоматизации на самых трудоемких процессах;
- обосновании премирования работников в рамках действующих систем оплаты труда в организации за количественные и качественные результаты труда;
- выявлении и сокращении непроизводительных и нерациональных затрат рабочего времени, дублирования трудовых функций, выполнения несвойственных трудовых функций занимаемой должности и в рамках профессии, устранении потерь рабочего времени и простоев на рабочих местах.

В целом оптимизация системы нормирования труда позволит решить в организации следующие управленческие задачи:

- эффективного управления статистической, экономической и управленческой отчетностью по результатам мониторинга и контроля трудовых затрат;
- оптимизации кадрового состава в соответствии

с занятостью в производственном процессе организации;

- активизации трудового потенциала и управления

мотивацией работников для эффективного использования рабочего времени и повышения ежегодного уровня производительности труда не менее 3%.

Список литературы

1. Абрашкин М. С. Повышение эффективности деятельности промышленного предприятия на основе совершенствования системы нормирования труда: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Абрашкин Михаил Сергеевич; Финанс.-технол. акад. – Королев, 2013. – 182 с. – Текст: непосредственный.
2. Абрашкин М. С. Обоснование совершенствования нормативных подходов с целью повышения производительности труда / М. С. Абрашкин, Е. В. Дерябина. – Текст: непосредственный // Научно-практический журнал «Социально-экономическое управление: теория и практика». – 2010. – С. 146-149.
3. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: учебное пособие / [авт. кол. П. Э. Шлендер и [др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ВЗФЭИ, 2007. – 223 с. – ISBN 978-5-9558-0033-2: Б. ц. – Текст: непосредственный.
4. Аудит: учеб. для вузов / В. И. Подольский, Б. Г. Поляк, А. А. Савин и др; Под ред. В.И. Подольского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с. – ISBN 5-238-00150-9. – Текст: непосредственный.
5. Дерябина Е. В. Обоснование санации системы нормирования труда как фактора повышения производительности труда и устойчивого развития экономики / Е. В. Дерябина, М. С. Абрашкин. – Текст: непосредственный // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». – 2011. – № 4. – С. 160-168.
6. Дерябина Е. В. О необходимости оптимизации системы нормирования труда в ЖКХ / Е. В. Дерябина, Т. Ю. Богданова, Е. П. Сысолина. – Текст: непосредственный // Журнал «Научный альманах». – 2020. – № 3-1 (65). – С. 10-16.
7. Никонова Т. В. Управленческий аудит: персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев; Под ред. Ю. Г. Одегова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М.: Экзамен, 2002. – 222, [1] с.: ил.; 20 см.; ISBN 5-8212-0240-X. – Текст: непосредственный.
8. Дерябина, Е. В. Системное управление нормированием и производительностью труда на современных машиностроительных и металлургических предприятиях / Е. В. Дерябина, Т. Ю. Богданова. – Текст: непосредственный // Научно-технический и производственный журнал «Металлург». – 2020. – № 7. – С. 6-14.
9. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: [перевод с английского] / П. Ф. Друкер. – Москва [и др.]: Вильямс, 2007. – 397 с.; 24 см.; ISBN 978-5-8459-0085-2 (В пер.). – Текст: непосредственный.
10. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р. М. Белбин; пер. [с англ.] Елена Смолина. – 3-е изд. – Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. – 238 с.: табл.; 22 см.; ISBN 978-5-9900887-5-7. – Текст: непосредственный.
11. Жуков А. Л. Аудит системы нормирования труда в организации / А. Л. Жуков. – Текст: непосредственный // «Вопросы трудового права». – 2011. – № 10 – С. 13-18.
12. Кокшарова В. В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В. В. Кокшарова; М-во образования Рос. Федерации. Урал. гос. экон. ун-т (УрГЭУ). – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003 (ОАО Полиграфист). – 236 с.: ил., табл.; 20 см.; ISBN 5-230-14590-0 (в обл.). – Текст: непосредственный.
13. Кулькова И. А. Методические подходы к анализу системы нормирования труда в организациях в рыночных условиях / И. А. Кулькова. – Текст: непосредственный // Журнал «Human Progress». – 2015. – Т. 1, № 2. – С. 24-36.
14. Дерябина Е. В. Комплексный подход к решению проблем нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях Томской области / Е. В. Дерябина, Т. Ю. Богданова. – Текст: непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2018. – Т. 12, № 1.– С. 51-57.

**List of literature**

1. Abrashkin, M. S. Improving the efficiency of an industrial enterprise based on improving the labor rationing system: specialty 08.00.05 "Economics and management of the national economy": dissertation for the degree of Ph.D. in Economics / Abrashkin Mikhail Sergeevich; Financ.-technol. acad. – Korolev, 2013. – 182 p. – Text: direct.
2. Abrashkin, M. S. Justification for improving regulatory approaches to increase labor productivity / M. S. Abrashkin, E. V. Deryabina. – Text: direct // Scientific and practical journal "Socio-economic management: theory and practice". – 2010. – pp. 146-149.
3. Audit and controlling of the organization's personnel [Text]: textbook / [author. Col. P. E. Shlender and [others]]; edited by P. E. Shlender. – M.: University textbook: VZFEI, 2007. – 223 p. – ISBN 978-5-9558-0033-2: B. ts. – Text: direct.
4. Audit: textbook for universities / V. I. Podolsky, B. G. Polyak, A. A. Savin, etc.; Edited by V.I. Podolsky. – 2nd ed., reprinted and completed. – M.: UNITY-DANA, 2003. – 655 p. – ISBN 5-238-00150-9. – Text: direct.
5. Deryabina, E. V. Substantiation of the rehabilitation of the labor rationing system as a factor in increasing labor productivity and sustainable economic development / E. V. Deryabina, M. S. Abrashkin. – Text: direct // Bulletin of the YRSTU (NPI). The series "Socio-economic sciences". – 2011. – № 4. – pp. 160-168.
6. Deryabina, E. V. On the need to optimize the labor rationing system in housing and communal services / E. V. Deryabina, T. Y. Bogdanova, E. P. Sysolina. – Text: direct // Journal "Scientific almanac". – 2020. – № 3-1 (65). – pp. 10-16.
7. Nikonova, T. V. Managerial audit: personnel / T. V. Nikonova, S. A. Sukharev; Edited by Y. G. Odegov; REA named after G. V. Plekhanov. – M.: Exam, 2002. – 222, [1] p.: ill.; 20 cm; ISBN 5-8212-0240-X. – Text: direct.
8. Deryabina, E. V. System management of rationing and labor productivity at modern machine-building and metallurgical enterprises / E. V. Deryabina, T. Y. Bogdanova. – Text: direct // Scientific, technical and production journal "Metallurg". – 2020. – № 7. – pp. 6-14.
9. Drucker, P. F. Management practice: [translated from English] / P. F. Drucker. – Moscow [et al.]: Williams, 2007. – 397 p.; 24 cm; ISBN 978-5-8459-0085-2 (In translation). – Text: direct.
10. Belbin, R. M. Management teams. How to explain their success or failure / R. M. Belbin; trans. [from English.] Elena Smolina. – 3rd ed. – London [et al.]: Kivits, 2009. – 238 p.: table; 22 cm; ISBN 978-5-9900887-5-7. – Text: direct.
11. Zhukov, A. L. Audit of the labor rationing system in the organization / A. L. Zhukov. – Text: direct // "Issues of labor law". – 2011. – № 10 – pp. 13-18.
12. Koksharova, V. V. Analysis and modeling of labor indicators at the enterprise: Textbook for university students studying economic specialties / V. V. Koksharova; The Ministry of Education of the Russian Federation. Ural State University of Economy (USUE). – Yekaterinburg: Publishing House of the Ural State University of Economy, 2003 (JSC Polygraphist). – 236 p.: ill., table; 20 cm; ISBN 5-230-14590-0 (in the region). – Text: direct.
13. Kulkova, I. A. Methodological approaches to the analysis of the labor rationing system in organizations in market conditions / I. A. Kulkova. – Text: direct // Journal "Human Progress". – 2015. – Vol. 1, № 2. – pp. 24-36.
14. Deryabina, E. V. An integrated approach to solving problems of labor rationing in state and municipal institutions of the Tomsk region / E. V. Deryabina, T. Y. Bogdanova. – Text: direct // Bulletin of the South Ural State University. The series "Economics and Management". – 2018. – Vol. 12, № 1.– pp. 51-57.

Рукопись получена: 28.05.2024

Рукопись одобрена: 20.06.2024

