

4.4. АУДИТ УЧЁТА И ОПТИМИЗАЦИИ РАЗНООБРАЗИЯ И ВОВЛЕЧЁННОСТИ УЧАСТНИКОВ (РВУ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОРПОРАЦИЯХ

Бруслов А.Ю., к.т.н., в.н.с.

В работе, с практической точки зрения, освещены вопросы внешнего и внутреннего аудита учёта и оптимизации Разнообразия и Вовлечённости участников бизнес-процессов (**РВУ**) в корпорациях.

Рассмотрены основные особенности учёта и оптимизации **РВУ** как предмета аудита.

Даны рекомендации по организации и проведению аудита учёта и оптимизации **РВУ**.

УЧЁТ И ОПТИМИЗАЦИЯ РВУ КАК ПРЕДМЕТ АУДИТА

Основные понятия

Известно, что предметом аудита являются финансовое положение корпораций, эффективность их организаций, а также деятельность их отдельных структурных подразделений. С некоторых пор дополнительным предметом аудита стали учёт и оптимизация Разнообразия и вовлечённости участников корпоративных бизнес-процессов (**РВУ**).

Действительно, успех и состояние любой организации во многом зависят от Человеческого Фактора. В том числе, что представляет собой «Население» корпорации, насколько сотрудники включены в бизнес-процессы и отличаются друг от друга, а также насколько различия между ними и разнообразие в целом носят конфликтующий или конструктивный характер.

Чем больше сотрудников в компании, тем серьёзней затраты на координацию общих усилий по решению общекорпоративных задач и достижению общего успеха. Самостоятельная работа по такой координации приобретает всё большее значение.

Если компания пользуется кредитами, то Кредиторы также озабочены тем, чтобы риск «Раздрая» внутри компании был минимальный, и чтобы этот фактор не повлиял на гарантированный и своевременный возврат кредита. Руководителям таких компаний приходится учитывать заботы Кредиторов, налаживать соответствующую работу и отчитываться о полученных результатах.

А причина всему этому одна. Люди в больших компаниях разные, со своим, часто противоположным видением дел, опытом, общей и деловой культурой, стилем общения, поведением и так далее.

Такое человеческое разнообразие может содействовать или, наоборот, препятствовать слаженной работе, решению общекорпоративных задач и созданию комфортной рабочей обстановки для сотрудников. Кроме того, такое разнообразие определяет как степень включённости сотрудников в бизнес-процессы, так и благоприятные условия для такой включённости.

Таким образом, под Разнообразием понимают разнообразие и различия участников бизнес-процессов по их индивидуальным характеристикам (Различия). Параметры, по которым участники различаются, называ-

ют параметрами Разнообразия. К параметрам Разнообразия относят: внешний вид, пол, национальность, возраст, взгляды, жизненные установки, мотивации, ожидания, оценки, имеющиеся опыт и навыки, образ и стиль мышления и понимания, поведения, общения, принятия решений, решения задач, действий и взаимодействий с окружением и так далее.

Например, задачу о поиске корпоративного клиента можно решать по-разному. Кто-то из сотрудников проведёт целенаправленный поиск по интернету. А кто-то вспомнит свой вчерашний разговор «ни о чём» с подругой, где название клиента было по какой-то причине упомянуто. Здесь первый, «Интернет» сотрудник и второй, «Общительный» явно различаются по способу решения задачи. Способ и стиль решения задачи здесь являются параметрами Разнообразия.

Или другой случай. Один сотрудник приветствует другого. А другой не отвечает на приветствие (как вариант: сотрудник ожидает приветствия от другого, пришедшего на работу позже. А тот не только не здоровается, но даже и смотрит мимо, как будто здесь никого нет). Здесь, если только отношения между сотрудниками не враждебные, можно говорить о разном понимании делового этикета. Один сотрудник считает, что здороваться нужно со всеми коллегами и первым, если другие уже на работе, а ты пришёл позже. А другой считает, что здороваться (отвечать на приветствие) нужно с сотрудниками только своей группы, или только тогда, когда по каким-то причинам этот сотрудник тебе понадобится или интересен. В этом случае, параметром Разнообразия является понимание делового этикета в части взаимных приветствий сотрудниками. И само Различие по такому параметру налицо.

Часто бывает так, что сотрудник не получает никакого ответа на своё электронное сообщение с важной, как он считает, информацией и просьбой о совете, или помощи. Если адресат не перегружен, то он либо забыл про это сообщение, либо не считает необходимым на него отвечать. Во втором случае можно говорить о таком параметре Разнообразия, как различное понимание того, когда же нужно отвечать на электронные сообщения (персональное понимание этикета деловой переписки).

Сотрудник полагает, что ответ должен быть хотя бы потому, что запрошен совет или помощь адресата. А адресат считает, что к нему или обратились «не по адресу», или отвечать нужно только на электронные сообщения от непосредственного начальника, или электронное сообщение от сотрудника не заслуживает внимания.

В случае различий между группами участников говорят о Различиях на групповом уровне.

Под Вовлечённостью понимают степень и характер включённости участников в реализуемые бизнес-процессы.

Живым примером чрезмерной Вовлечённости являются все трудоголики. Пример «Нулевой» Вовлечённости – когда новый сотрудник вступил в должность, но об этом его коллеги, а ещё хуже – непосредственный начальник – ещё не информированы. Пример недостаточной Вовлечённости – когда сотрудник в командировке не имеет возможности в полной мере просматривать электронные сообщения от коллег. Пример оптимальной Вовлечённости – когда в период выполнения конкретной задачи сотрудник получает всю необходимую информацию и может принимать все дальнейшие ре-

шения в полном объёме. Здесь мы видим, что Вовлечённость связана с информированностью, но не сводится к ней.

Вовлечённость и Разнообразие участников связаны определённым образом. Во-первых, Вовлечённость – это характеристика, по которой участники бизнес-процессов могут иметь Различия. С этих позиций, Вовлечённость – это один из параметров Разнообразия.

С другой стороны, различная Вовлечённость участников может привести к тому, что у некоторых из них могут «Вырасти крылья» или, наоборот, «Опустить руки» и сформироваться новое, пассивное, или даже негативное отношение к работе. В этом случае один параметр Разнообразия (Вовлечённость) будет влиять на различия по другому параметру Разнообразия (отношение к работе).

Наконец, Вовлечённость можно рассматривать изолированно от Разнообразия. В этом случае Вовлечённость – самостоятельный предмет для работы.

Вовлечённость всегда сопровождается какой-то активностью, но не сводится к ней. Например, чрезмерная активность участника и его частое обращение к коллегам при недостаточном понимании целей, характера работы и ожидаемого результата может затруднить его получение и отвлекать коллег. Вплоть до переделки работы за своего, чрезмерно активного товарища.

Конфликтующие и трудноуправляемые Различия и Разнообразие будут сопровождаться несбалансированной вовлечённостью многих сотрудников в выполнение общих работ. Значительную часть своих усилий и времени они будут тратить уже не столько на дело, сколько на организацию приемлемых условий для работы. В том числе, и отвлекаясь на ненужные и малопродуктивные объяснения, а то и на борьбу с коллегами

Обобщив, можно сказать, что Различия, Разнообразие и Вовлечённость участников (*РВУ*) – это видимые, измеряемые и контролируемые части Человеческого Фактора в контексте его влияния на корпоративные успех и обстановку, создаваемую людьми и для людей.

Некоторые Различия (возраст, пол, предыдущий опыт) можно только учитывать без возможностей управления. Другие же (понимание, навыки, цели, осведомлённость и т.д.) можно как учитывать, так и контролировать с разной степенью успеха.

Любые Различия в отношении *РВУ* можно оценить, в том числе и количественно.

Виды Различий и Разнообразия участников бизнес-процессов

Люди могут различаться по совершенно разным параметрам. Например, по цвету глаз, размеру обуви, тембру и громкости голоса участников и многим другим. Такие параметры называют параметрами Разнообразия (ПР). Для каждого ПР можно говорить о тех, или иных персональных и других Различиях. Различия в целом формируют Разнообразие. Здесь важно знать, какие параметры Разнообразия действительно влияют на корпоративные успех и атмосферу, а также с какими Различиями работать.

Все Различия (и соответствующее Разнообразие), по степени влияния на корпоративный успех и обстановку, можно разделить на «Критические», «Сильного влияния», «Существенного влияния», «Небольшого влияния» и «Не оказывающие влияния».

Примером «Критических» Различий могут являться языковые различия между сотрудниками в многонациональной компании с двумя рабочими языками, когда обоими языками владеет только меньшинство работающих.

Различия по таким параметрам Разнообразия, как цвет глаз, размер обуви, или количество родинок на теле участников, будут относиться к категории «Не оказывающих влияния».

Различия можно характеризовать степенью их контроля. Здесь можно говорить о «Полностью управляемых», «Частично управляемых» и «Не управляемых» Различиях. При этом, одни и те же Различия, в зависимости от уровня рассмотрения (персональный, групповой, корпоративный) могут быть, «Неуправляемыми» или «Полностью управляемыми».

Например, если стили коммуникации двух участников совершенно различны и конфликтующие, и лишь один из них готов и может изменить свой стиль с тем, чтобы обеспечить необходимые совместные результаты, то можно сказать, что на персональном уровне «Гибкого» участника Различие по стилю коммуникации будет «Полностью управляемым».

Если вынужденное изменение стиля коммуникации «Гибкого» участника само по себе к положительным результатам не приведёт, и для достижения нужного совместного результата понадобится дополнительное вмешательство начальника «Негибкого» участника, Различие по стилю коммуникации, на уровне «Гибкого» участника, будет «Частично управляемым». А на межперсональном уровне («Гибкий» участник – начальник «Негибкого» участника) это будет «Полностью управляемое» Различие.

Если и вмешательство начальника не приведёт к успеху, то Различие по стилю коммуникации как на уровне «Гибкого» участника, так и на межперсональном уровне («Гибкий» участник – начальник «Негибкого» участника) будет «Частично управляемым».

Различия можно классифицировать по уровням, которые обеспечивают благоприятные изменения: «Персонального уровня изменений», «Межперсонального уровня изменений», «Группового уровня изменений» и «Корпоративного уровня изменений».

Например, если какой-то специалист заметит, что его электронные сообщения, в отличие от коллег, перегружены деталями и делает их более компактными, можно говорить об положительном изменении (оптимизации) Различия по стилю коммуникации «Персонального уровня изменений».

В другом случае, «Слишком детальный» сотрудник может не согласиться с коллегой, что его сообщения перегружены деталями. Понадобится дополнительное обоснование в группе относительно того, как сделать деловое общение ещё эффективней. Если такое обоснование приведёт к сокращению объема сообщений от «Слишком детального» сотрудника, то это будет примером Различия «Группового уровня изменений».

Вполне возможно, корпоративный отдел кадров будет проводить свои исследования эффективности деловой коммуникации в компании. Всем участникам уже упомянутой группы, как и всем другими сотрудникам компании будут рассылать анкеты, анализировать ответы и формулировать рекомендации по наиболее эффективному стилю переписки. Здесь работают с Различиями «Корпоративного уровня изменений».

Среди Различий можно выделить «Образующие» и «Результирующие».

Примерами «Образующих» Различий участников могут быть их национальность, пол, возраст, ментальность, язык, образование, имеющийся опыт.

Примерами «Результирующих» Различий здесь будут уровень амбиций, самооценка, навыки и стиль бизнес-культуры, предпочтения, вовлечённость в бизнес- процессы и т.д.

Установленная связь между «Образующими», «Результирующими» и «Полностью управляемыми» Различиями помогает в эффективном выборе объектов для дальнейшей оптимизации.

Различия, по их влиянию на эффективность компании и корпоративную обстановку, можно условно разделить на «Конструктивные», «Безопасные», «Рискообразующие» и «Деструктивные». Или на «Способствующие», «Препятствующие» и «Нейтральные».

Примером «Конструктивных» или «Способствующих» Различий могут быть те необходимые различия в навыках участников группы, которые позволяют им получать требуемый результат (например, функциональные различия). А то, ещё не совсем проявившееся Разнообразие по стилю коммуникации участников, которое, со временем, может привести к конфликтам, можно отнести к «Рискообразующему». Если такое действительно произойдёт, то Различие по стилю коммуникации станет «Препятствующим». Если такие конфликты станут наносить ощутимый вред работе корпорации и сложившимся корпоративным отношениям, то такие Различия станут «Деструктивными». Что касается «Нейтральных» Различий, то как правило они совпадают с «Не оказывающими влияния» или «Безопасными».

Все Различия могут быть «Особенными» (то есть теми, что связаны со спецификой данной компании, группы, или выделенной пары сотрудников) и «Общими» (присущими многим, или всем корпорациям, или группам сотрудников.

К «Особенным» Различиям в авиакомпании можно отнести индивидуальные возможности сотрудников непрерывно находиться на борту самолёта. Возрастные или иерархические различия здесь будут «Общими», так как они имеются в любой корпорации. Оптимизацию «Общих» Различий можно вести с учётом имеющегося опыта самых разнопрофильных компаний или нескольких структурных подразделений одной и той же корпорации.

Различаться по своим параметрам могут отдельные сотрудники, группы сотрудников, а также корпорации в целом. Поэтому можно говорить об «Межличностных», «Межгрупповых» и «Межкорпоративных» Различиях.

Например, различия по параметру умения общаться, относятся к «Межличностным». Различия по параметру сплочённости относятся к «Межгрупповым». С другой стороны, различия по результативности могут относиться к «Межличностным», «Межгрупповым» и «Межкорпоративным».

Все Различия можно классифицировать по величине, как «Чрезмерные» «Большие», «Существенные», «Небольшие» и «Незначительные».

В отношении мнений по тем или иным вопросам, Различия можно классифицировать как «Конфликтующие», «Дружественные» и «Дополняющие».

«Конфликтующие» Различия характеризуют прямо противоположные мнения по одному и тому же вопросу.

«Дружественные» Различия относятся к близким, но не совпадающим мнениям. Когда мнения совпадают, все разговоры о Различиях теряют смысл.

«Дополняющие» Различия относятся ко всем мнениям, дополняющих «Дружественные» и «Конфликтующие».

«Конфликтующие» Различия относятся к «Чрезмерным». «Дружественные» Различия относятся к «Небольшим» или «Незначительным». «Дополняющие» Различия относятся к «Большим» или «Существенным».

Когда в корпорациях создают представительные группы оптимизации **PBY**, можно говорить о «Модельных» и «Реальных» Различиях. «Модельные» Различия между участниками групп оптимизации служат моделями соответствующих «Реальных» Различий среди всего корпоративного «Населения». Тогда результаты работы с «Модельными» Различиями в небольших группах оптимизации можно применять в масштабах всей корпорации в целом.

Наконец, можно говорить о реальных Различиях и тех, которые существуют в виде предположений, ожиданий и убеждений (которые могут и не совпадать с реальностью). Это будут «Реальные» и «Предполагаемые» Различия.

«Модельные» различия, с одной стороны, являются частью «Предполагаемых» (предполагают, что различия на уровне одной группы будут существовать и в других). С другой стороны, «Модельные различия» – это часть «Реальных», так как реально существуют, по крайней мере, в одной группе участников.

Итак, Различия, Разнообразие, и Вовлечённость можно классифицировать как:

1. «Критические», «Сильного влияния», «Существенного влияния», «Небольшого влияния» и «Не оказывающие влияния».
2. «Полностью управляемые», «Частично управляемые» и «Не управляемые»;
3. «Персонального уровня изменений», «Межперсонального уровня изменений», «Группового уровня изменений» и «Корпоративного уровня изменений»;
4. «Образующие» и «Результирующие»;
5. «Безопасные» и «Рискообразующие»
6. «Способствующие» («Конструктивные»), «Препятствующие» («Деструктивные» и «Нейтральные»);
7. «Общие» и «Особенные»
8. «Межличностные», «Межгрупповые» и «Межкорпоративные»;
9. «Чрезмерные», «Большие», «Существенные», «Небольшие» и «Незначительные»;
10. «Конфликтующие», «Дружественные» и «Дополняющие»;
11. «Реальные», «Модельные» и «Предполагаемые»;

Информация о видах Различий необходима для решения самых разнообразных практических задач.

Учёт и оптимизация PBY

В зависимости от того влияния, которое различия, Разнообразие и Вовлечённость оказывают на общую эффективность корпорации, их или учитывают, или даже оптимизируют.

PBY учитывают (принимают в расчёт) тогда, когда их влияние становится заметным. Или когда, по тем, или иным причинам их контролировать затруднительно. Для учёта **PBY** необходимо ознакомление всего корпоративного «Населения» с общими положениями по этому вопросу, включая объяснения происходящего имеющимися различиями среди коллег а также рекомендации проявлять взаимные понимание, терпимость и благожелательность.

Когда влияние **РВУ** становится очевидным и критическим, необходимы дополнительные и активные организованные действия по улучшению положения. То есть необходима оптимизация **РВУ**.

Оптимизация **РВУ** – это организованные действия, которые приводят к таким изменениям в Различиях, Разнообразии и Вовлечённости, которые будут обеспечивать корпорации большую эффективность и лучшую рабочую обстановку для сотрудников.

Учитывать и оптимизировать **РВУ** необходимо, когда они заметно влияют на корпоративные успех и атмосферу. И когда эти успех и атмосфера достаточно далеки от ожидаемых.

Оптимизацию **РВУ** удобно рассматривать и обсуждать в контексте типов Различий, параметров Разнообразия и с применением методики оценки интересующих Различий или Разнообразия в целом.

Эффективная и организованная оптимизация касается определённых Параметров Разнообразия, самих Различий и людей. Поэтому возникает несколько важных вопросов:

- какие параметры Разнообразия, какие Различия и как выбирают;
- к чему стремиться ;
- по отношению к кому проводят оптимизацию;
- кто и как эту оптимизацию проводит;
- как узнать насколько успешной была оптимизация.

Очевидно, что в конкретных условиях для работы могут быть выбраны свои параметры Разнообразия и соответствующие Различия.

Исходные Параметры Разнообразия и Различия можно выявить (подтвердить) через наблюдения за влиянием соответствующих различий на эффективность и обстановку на персональном, групповом и корпоративном уровнях, путём целенаправленных бесед, сплошного и выборочного анкетирования а также с использованием уже имеющегося опыта других организаций.

Из числа исходных параметров Разнообразия выбирают те, что с Различиями «Критического», «Сильного влияния» и «Существенного влияния».

Затем число выбранных Различий по параметрам сокращают до «Полностью управляемых» и «Частично управляемых».

В случае, когда ресурсы для работы ограничены, в виде приоритетов, по возможности выбирают «Критические» и «Полностью управляемые» Различия. По договорённости могут быть и другие приоритеты.

Все вопросы, связанные с оптимизацией «Неуправляемых» и «Частично управляемых» «Критических» Различий и Различий «Сильного влияния» делегируют на более высокий структурный уровень. Например, группа оптимизации такие вопросы делегирует в отдел кадров и/или непосредственно корпоративному Руководству.

При выборе параметров и Различий может помочь составление списка «Модельных» Различий с последующим их обсуждением. Здесь важно работать с теми Различиями и параметрами Разнообразия, которые наиболее характерны для всей корпорации.

После выбора Различий и параметров Разнообразия (в том числе, Вовлечённость) решают два дополнительных вопроса:

- а). Нужно ли стремиться какому-то общему уровню по конкретному параметру (общий высокий, средний или низкий уровень).

- б). Нужно ли стремиться к увеличению, стабилизации или уменьшению имеющихся Различий.

Например, нужно ли добиваться общего повышения уровня профессиональных навыков или культуры деловых взаимодействий, при уменьшении персональных Различий по этим параметрам.

После этого анализируют сложившуюся ситуацию на соответствие желаемым состояниям выбранных параметров и Различий. При необходимости организуют анкетирование и количественные оценки имеющихся Различий или Разнообразия по выбранным параметрам в целом. Также стараются выделить сотрудников, оказывающих наибольшее влияние на корпоративный успех и обстановку.

Оптимизация наиболее эффективна, когда направлена на конкретных людей.

В большинстве случаев важно сочетать оптимизацию общего характера по отношению ко всему корпоративному «Населению» с дополнительной и выборочной оптимизацией по определённым критическим параметрам для тех коллег, чьё влияние на атмосферу и эффективность корпораций очевидно.

Планирование в оптимизации – это постановка задач, выработка мер, составление планов и распределение ресурсов для перехода от имеющейся ситуации к желаемому состоянию. При этом оптимизаторы уточняют, что из намеченного могут сделать сами, а что требует дополнительной поддержки от отдела кадров и/или корпоративного Руководства. Вопросы, требующие дополнительной поддержки, делегируют адресатам.

В ходе оптимизации могут появляться дополнительные области для работы.

Например, если разнообразие деловых навыков участников обеспечивает получение только части ожидаемого общего результата, то оптимизацией здесь может быть либо развитие недостающих навыков у имеющихся участников, либо расширение их состава новыми коллегами, которые этими навыками уже обладают.

Такое возможное расширение круга участников может привести «Рискообразующие» **РВУ** по параметру стиля деловой коммуникации. Если такой риск станет очевиден, то понадобится дополнительная оптимизация Различий в стилях коммуникации, или принятия решений между «Старыми» и «Новыми» коллегами.

Например, можно договориться о структуре и порядке обмена информацией. Или в каких случаях решение принимают на персональном или групповом уровне. В этом случае оптимизацией будет посильное уменьшение «Конфликтующих» Различий.

Разнообразие и Различия в точках зрения/ мнениях (по параметру различия мнений) участников прямо влияют на принятие общих решений. Поэтому оптимизация Различий и Разнообразия по этому параметру особенно важна. Чрезмерное количество мнений потребует сокращения их числа и обобщения до противоположных, близких и дополняющих. И, наоборот, недостаток мнений может потребовать увеличения их числа за счёт привлечения новых участников обсуждения.

Оптимизация «Рискообразующих» или «Конфликтующих» Различий часто заключается в анализе, обсуждении и посильном устранении (или предотвращении) их причин с целью уменьшения, предотвращения или сохранения таких Различий в будущем.

Например, коллеги могут иметь «Критические» Различия по параметру толерантности только по одной причине. Один из них считает, что всё происходящее за пределами офиса, не должно отрицательно влиять на деловые взаимодействия и общение между коллегами. А другой так не думает и приносит все возможные негативные переживания из дома на работу. В этом случае его отношения с коллегами вряд ли будут стабильными.

Оптимизацией по параметру толерантности здесь может быть общая договорённость, что все ненужные переживания и эмоции вне офиса там оставаться и должны. В этом случае можно ожидать уменьшения соответствующих Различий на персональном уровне.

Простое обсуждение причин или ситуаций, ведущих к непониманию, или другим малоприятным последствиям, может предотвратить появление «Рискообразующих» или «Конфликтующих» Различий между коллегами.

Например, один из них с удивлением может узнать, что его коллега обнародовал важный результат их совместной работы без предварительного совместного обсуждения и согласования. Такой шаг можно трактовать как демонстрацию лидерства и неуважение к коллегам («Рискообразующее»/ «Конфликтующее» различие по отношению к лидерству и уважению к коллегам). Дальнейшее обсуждение прояснило причины поступка «Нетерпеливого» коллеги. Начальство срочно затребовало совместный результат, а «Пострадавший» коллега был в командировке, где надёжная телефонная связь отсутствовала. В результате анализа ситуации коллеги могут прийти к соглашению, что в случае командировок будут информировать друг друга, стараться поддерживать постоянное телефонное сообщение, а в случае новых и важных событий – делиться информацией как можно быстрее. Так простое обсуждение помогло предотвратить появление «Рискообразующих» и «Конфликтующих» Разнообразия и Различий по отношению к лидерству и уважению к коллегам.

Ещё один пример превентивной оптимизации – это, когда многие корпорации снабжают любого нового сотрудника постоянно обновляемыми руководствами по принятым нормам внутрикорпоративных общения и взаимодействий. Это во многом предотвращает появление многих «Рискообразующих» и «Конфликтующих» Различий, так как новичок с самого начала знает о «Правилах в семье».

С другой стороны, в условиях явного недостатка мнений и точек зрения, или когда люди не хотят, или не могут их высказать, оптимизация может быть направлена на выявление возможных и дополнительных «Конфликтующих» и «Дополняющих» Различий как на источник дополнительного продвижения вперёд. С этой целью такие Различия нужно сохранять. Или даже провоцировать их появление. При этом очень важно контролировать все Различия, связанные с толерантностью: конфликты мнений и точек зрения не должны приводить к конфликтам между людьми.

Что касается Вовлечённости, то здесь можно говорить об обеспечении её «Оптимального» уровня. Действительно, чрезмерная вовлечённость участника в какой-либо бизнес-процесс может привести как к дополнительным нагрузкам, так и возможным помехам в работе его коллег. И наоборот, недостаточная Вовлечённость может снижать как вклад в работу компании, так и уро-

вень мотивации не только самого участника, но и окружающих его коллег. Поэтому для корпорации и участника желательна «Оптимальная» Вовлечённость как компромисс между чрезмерной и недостаточной.

«Оптимальный» уровень Вовлечённости обеспечивает самостоятельный сектор работы и ожидаемые результаты, не приводит к перегрузкам и дополнительным помехам коллегам, обеспечивает обратную связь и мотивирует к дальнейшему профессиональному развитию в интересах компании и самого сотрудника.

Как правило, уровень Вовлечённости участника связан со степенью его информированности.

Следование общепринятым нормам бизнес-культуры (взаимное уважение, эффективная обратная связь, признание достижений коллег и так далее) ведут к росту вовлечённости участников.

При серьёзном отношении к оптимизации Разнообразия и Вовлечённости необходима инициативная группа с поддержкой от руководства, своим планом работы и бюджетом.

Оптимизации **PBY** также помогает изучение опыта коллег из других корпораций.

Об успехе оптимизации судят по степени выполнения соответствующего плана и наличию ощутимых положительных изменений в корпорации. Количественно можно оценить как изменились те, или иные Различия по параметрам Разнообразия. Для этого до и после оптимизации проводят количественные оценки интересующих Различий, а результаты сравнивают.

Учёт и оптимизацию **PBY** заканчивают анализом и учётом полученных результатов с тем, чтобы сделать свою работу ещё более эффективной.

Таким образом, учёт и оптимизацию **PBY** можно представить как последовательность предварительного, подготовительного, основного и заключительного этапов, особенности и результаты которых документируют.

Предварительный этап начинают с формирования рабочей группы для учёта и оптимизации **PBY**, уточнения кураторов группы со стороны руководства компании, формулирования соответствующих ожиданий по желаемому состоянию с **PBY** в корпорации, соответствующих программы и плана работ, порядка обновления состава группы и порядка взаимодействия с руководством корпорации, а также с распределения обязанностей и работ среди участников и согласования необходимого бюджета рабочей группы.

Этап продолжают анализом имеющейся корпоративной ситуации по **PBY**. Для анализа ситуации могут проводить анкетирование, круглые столы, выборочные интервью а также количественные оценки имеющихся Различий.

Предварительный этап заканчивают выводами по анализу ситуации с **PBY** и соответствующими отчётом и рекомендациями руководству корпорации.

Подготовительный этап начинают с выбора объектов для работы (Различия по параметрам Разнообразия) на основе проведенного анализа ситуации с **PBY**, продолжают согласованием стратегий работ с выбранными Различиями/Разнообразием (учёт, или оптимизация) и заканчивают составлением более детального плана работ, который согласуют с руководством корпорации.

Основной этап начинают работами по учёту и оптимизации **PBY** в соответствии с ранее составленным пла-

ном и заканчивают получением результатов, которые документально отражают динамику изменения положения с **РВУ** в отношении корпоративных успехов и атмосферы для сотрудников. При этом могут использоваться техники анкетирования, выборочных интервью, круглых столов, а также количественных оценок Различий и Разнообразия для выбранных периодов времени. В ходе основного этапа участники рабочей группы проводят мониторинг своих действий и, при необходимости, корректируют планы и сами работы.

Заключительный этап начинают с анализа и оценок достигнутых результатов по учёту и оптимизации **РВУ** и возможной коррекции ранее составленных программы и плана учёта и оптимизации **РВУ**.

Этап продолжают отчётом и рекомендациями в адрес руководства и всего «Населения» компании а также согласованным обменом полезной информацией по тематике **РВУ** с коллегами из других корпораций.

Заключительный этап завершают анализом деятельности рабочей группы по оптимизации и выработкой мер по повышению эффективности работы этой группы.

ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА УЧЁТА И ОПТИМИЗАЦИИ РВУ

Организация аудита.

Можно обсуждать внешний и внутренний аудит. Внешний **РВУ**-аудит выполняют силами специально приглашённых организаций. Внутренний аудит корпорации выполняют сами её сотрудники.

Как правило, задачами **РВУ**-аудита являются анализ и оценка имеющихся планов и процедур, имеющих результатов и организации по их достижению, а также выработка практических рекомендаций по дальнейшей оптимизации **РВУ** и соответствующих работ.

Состав групп аудита определяется его задачами, объёмами и сроками работ, а также уровнем квалификации аудиторов. В ходе аудита состав групп может быть изменён или дополнен.

Аудит проводят по плану, который обсуждают и согласуют с Руководством корпораций.

При необходимости, недостающую, или проблемную информацию, аудиторы обсуждают на встречах с участниками группы по учёту и оптимизации **РВУ**.

Эффективность работ по учёту и оптимизации **РВУ** уточняют путём выборочных интервью с сотрудниками корпорации (их информированность по теме **РВУ**, участие в возможных мероприятиях и т.д.).

В случае несоответствия положения дел ожиданиям аудиторов, они дополняют свои отчёты обоснованными рекомендациями по улучшению положения дел.

Квалификация аудиторов должна быть достаточной для понимания решений группы по учёту и оптимизации **РВУ**, а также способов и средств работы этой группы. В связи с этим, важно, чтобы аудиторы имели подтверждённую практику работы в корпоративных группах по учёту и оптимизации **РВУ**.

Аудит на предварительном этапе учёта и оптимизации РВУ

Для предварительного этапа подтверждают наличие и качество документов о создании рабочей группы по

учёту и оптимизации **РВУ**, согласованный перечень участников этой группы с распределением обязанностей, постановочную информацию об ожиданиях по **РВУ** в корпорации, а также наличие и качество программы, плана работ и соответствующего бюджета.

Если начаты работы по анализу корпоративной ситуации с **РВУ**, дополнительно уточняют наличие методик, соответствующих анкет и имеющихся промежуточных результатов (заполненные анкеты, отчёты по интервью, список исходных Различий для анализа, данные по их оценкам и т.д.).

Если работы по анализу корпоративной ситуации с **РВУ** завершены, дополнительно обращают внимание на наличие соответствующего отчета и выводов для дальнейшей работы.

При необходимости, имеющиеся оценки Различий и Разнообразия, в том числе Вовлечённости, могут перепроверить.

Сначала выделяют интересующие параметры Разнообразия и договариваются о значимости каждого при его вкладе в общие различия по всем выделенным параметрам.

Например, это могут быть:

- результативность (Параметр Разнообразия **ПРР**);
- способность к интеграции (**ПРИ**);
- способность к обучению (**ПРО**);
- терпимость (толерантность) – **ПРТ**;
- результативности и способности к интеграции могут соответствовать одинаковые значимости (**ЗН**) по 0,3;
- способности к обучению и толерантности – по 0,2.

Могут быть ситуации, когда «Чрезмерные» Различия будут отсутствовать.

Тогда договариваются о том, какие баллы будут соответствовать «Незначительным» «Небольшим», «Существенным» и «Большим Различиям по всем параметрам. Например, в диапазонах 0-10 ; 11-30; 31-50 и 51-100 баллов соответственно.

Затем уточняют группы участников, где будут оценивать интересующие параметры, а также значимость групп участников для выбранных **ПР** в целом по группам. Например это может быть 3 группы. У первой группы (**ГР1**) по вкладу в **ПРР** (в целом по группам) может быть значимость 0,5 (**ЗГР1ПРР = 0,5**), по вкладу в **ПРИ-0,1** (**ЗГР1ПРИ = 0,1**), по вкладу в **ПРО-0,3** (**ЗГР1ПРО = 0,3**) и по вкладу в **ПРТ-0,1** (**ЗГР1ПРТ = 0,1**). Значимость второй группы (**ГР2**) по вкладу в **ПРР** может быть 0,2 (**ЗГР2ПРР = 0,2**), по вкладу в **ПРИ-0,6** (**ЗГР2ПРИ = 0,6**), для **ПРО-0,4** (**ЗГР2ПРО = 0,4**) и для **ПРТ-0,7** (**ЗГР2ПРТ = 0,7**). У третьей группы (**ГР3**) вклад в **ПРР** может быть со значимостью 0,3 (**ЗГР3ПРР = 0,3**), в **ПРИ**-со значимостью 0,3 (**ЗГР3ПРИ = 0,3**), в **ПРО** – со значимостью 0,3 (**ЗГР3ПРО = 0,3**) и в **ПРТ** – со значимостью 0,2 (**ЗГР3ПРТ = 0,2**).

В каждой группе участников оценок и измерений выделяют пары участников и собирают данные по Различиям участников каждой пары в отношении каждого из параметров Разнообразия. Также как и по значимости вклада каждой пары в тот или иной параметр по группе в целом.

Например, в первой группе может быть две пары участников. У первой пары этой группы **П1ГР1** Различия по **ПРР** могут быть как **РПРРП1ГР1 = 70** баллов при значимости этой пары для **ПРР** в целом по **ГР1** как

$ЗП1ГР1ПРР = 0,4$. Для этой пары Различия по **ПРИ** могут быть как $РПРИП1ГР1 = 55$ при значимости $ЗП1ГР1ПРИ = 0,5$. Различия по **ПРО** могут быть как $РПРОП1ГР1 = 25$ при значимости $ЗП1ГР1ПРО = 0,7$. Различия по **ПРТ** могут быть как $РПРТП1ГР1 = 40$ при значимости $ЗП1ГР1ПРТ = 0,6$.

Для второй пары первой группы **П2ГР1** Различия по **ПРР** могут быть как $РПРРП2ГР1 = 20$ при значимости $ЗП2ГР1ПРР = 0,6$. Для этой же пары Различия по **ПРИ** могут быть как $РПРИП2ГР1 = 15$ при значимости $ЗП2ГР1ПРИ = 0,5$. Различия по **ПРО** могут быть как $РПРОП2ГР1 = 80$ при значимости $ЗП2ГР1ПРО = 0,3$. Различия по **ПРТ** могут быть как $РПРТП2ГР1 = 60$ при значимости $ЗП2ГР1ПРТ = 0,4$.

Во второй группе может быть три пары участников. У первой пары второй группы **П1ГР2** Различия по **ПРР** могут быть как 80 при значимости 0,2. Для этой пары Различия по **ПРИ** могут быть как 25 при значимости 0,3. Различия по **ПРО** могут быть как 90 при значимости 0,2. Различия по **ПРТ** могут быть как 10 при значимости 0,6.

Для второй пары второй группы **П2ГР2** Различия по **ПРР** могут быть как 10 при значимости 0,3. Для этой же пары Различия по **ПРИ** могут быть как 60 при значимости для параметра в целом по группе в 0,4. Различия по **ПРО** могут быть как 60 при значимости 0,5. Различия по **ПРТ** могут быть как 75 при значимости 0,3.

Для третьей пары второй группы **П3ГР2** Различия по **ПРР** могут быть как $РПРРП3ГР2 = 35$ при значимости 0,5. Для этой же пары Различия по **ПРИ** могут быть как $РПРИП3ГР2 = 70$ при значимости для параметра в целом по группе в 0,3. Различия по **ПРО** могут быть как $РПРОП3ГР2 = 35$ при значимости 0,3. Различия по **ПРТ** могут быть как $РПРТП3ГР2 = 15$ при значимости 0,1.

Третья группа участников может состоять только из одной пары **ПГР3**.

Для этой пары **ПГР3** Различия по **ПРР** могут быть как $РПРРПГР3 = 40$ при значимости 1,0 (так как в группе только одна пара). Для этой же пары Различия по **ПРИ** могут быть как $РПРИПГР3 = 25$ при значимости для параметра в целом по группе в 1,0. Различия по **ПРО** могут быть как $РПРОПГР3 = 15$ при значимости 1,0. Различия по **ПРТ** могут быть как $РПРТПГР3 = 70$ при значимости 1,0.

Тогда, в нашем конкретном случае, итоговые Различия по результативности по первой группе (**РПРРГР1**) будут:

$$\begin{aligned} РПРРГР1 &= РПРРП1ГР1 * ЗП1ГР1ПРР + \\ &+ РПРРП2ГР1 * ЗП2ГР1ПРР = \\ &= 70 * 0,4 + 20 * 0,6 = 28 + 12 = 40. \end{aligned}$$

Итоговые Различия по способности к интеграции по первой группе (**РПРИГР1**) будут:

$$\begin{aligned} РПРИГР1 &= РПРИП1ГР1 * ЗП1ГР1ПРИ + \\ &+ РПРИП2ГР1 * ЗП2ГР1ПРИ = \\ &= 55 * 0,5 + 15 * 0,5 = 70 * 0,5 = 35. \end{aligned}$$

Итоговые Различия по способности к обучению по первой группе (**РПРОГР1**) будут:

$$\begin{aligned} РПРОГР1 &= РПРОП1ГР1 * ЗП1ГР1ПРО + \\ &+ РПРОП2ГР1 * ЗП2ГР1ПРО = \\ &= 25 * 0,7 + 80 * 0,3 = 17,5 + 24 = 41,5. \end{aligned}$$

Итоговые Различия по толерантности по первой группе (**РПРТГР1**) будут:

$$\begin{aligned} РПРТГР1 &= РПРТП1ГР1 * ЗП1ГР1ПРТ + \\ &+ РПРТП2ГР1 * ЗП2ГР1ПРТ = \\ &= 40 * 0,6 + 60 * 0,4 = 24 + 24 = 48. \end{aligned}$$

Аналогично для второй группы в нашем конкретном случае:

$$\begin{aligned} РПРРГР2 &= 80 * 0,2 + 10 * 0,3 = \\ &= 35 * 0,5 = 16 + 3 + 17,5 = 36,5. \end{aligned}$$

В отношении интеграции

$$\begin{aligned} РПРИГР2 &= 25 * 0,3 + 60 * 0,4 + 70 * 0,3 = \\ &= 7,5 + 24 + 21 = 56,5. \end{aligned}$$

В отношении обучения

$$\begin{aligned} РПРОГР2 &= 90 * 0,2 + 60 * 0,5 + 35 * 0,3 = \\ &= 18 + 30 + 17,5 = 65,5. \end{aligned}$$

В отношении толерантности

$$\begin{aligned} РПРТГР2 &= 10 * 0,6 + 75 * 0,3 + 15 * 0,1 = \\ &= 6 + 22,5 + 1,5 = 30. \end{aligned}$$

Все показатели по третьей группе совпадают с показателями по единственной паре.

В отношении результативности

$$РПРРГР3 = РПРИГР3 = 40.$$

В отношении интеграции

$$РПРИГР3 = РПРИПГР3 = 25.$$

В отношении обучения

$$РПРОГР3 = РПРОПГР3 = 15.$$

В отношении толерантности

$$РПРТГР3 = РПРТПГР3 = 70.$$

Когда известны групповые значения всех интересующих параметров Разнообразия для первой, второй и третьей групп и ранее оцененные значимости каждой из групп для каждого параметра в целом (по всем группам), можно определить значение каждого **ПР** в целом по всем группам.

Для результативности в целом по группам (**РПРР**) для нашего выбранного примера:

$$\begin{aligned} РПРР &= РПРРГР1 * ЗГР1ПРР + РПРРГР2 * \\ &* ЗГР2ПРР + РПРРГР3 * ЗГР3ПРР = \\ &= 40 * 0,5 + 36,5 * 0,2 + 40 * 0,3 = \\ &= 20 + 7,3 + 12 = 39,3. \end{aligned}$$

Пользуясь известной связью между количественными и качественными уровнями Различий, можно сказать что в целом по группам, Различия по результативности «Существенные» (так как 39,3 находится в диапазоне от 31 до 50)

Для интеграции в целом по группам:

$$\begin{aligned} РПРИ &= РПРИГР1 * ЗГР1ПРИ + РПРИГР2 * \\ &* ЗГР2ПРИ + РПРИГР3 * ЗГР3ПРИ = \\ &= 35 * 0,1 + 56,5 * 0,6 + 25 * 0,3 = \\ &= 3,5 + 33,9 + 7,5 = 44,9. \end{aligned}$$

Пользуясь известной связью между количественными и качественными уровнями Различий, можно сказать что в целом по группам, различия по результативности существенные (так как 44,9 находится в диапазоне от 31 до 50)

Для обучения в целом по группам:

$$\begin{aligned} РПРО &= РПРОГР1 * ЗГР1ПРО + РПРОГР2 * \\ &* ЗГР2ПРО + РПРОГР3 * ЗГР3ПРО = \\ &= 24 * 0,3 + 65,5 * 0,4 + 15 * 0,3 = \\ &= 12 + 26,2 + 4,5 = 42,7. \end{aligned}$$

Для толерантности в целом по группам:

$$\begin{aligned} РПРТ &= РПРТГР1 * ЗГР1ПРТ + РПРТГР2 * \\ &* ЗГР2ПРТ + РПРТГР3 * ЗГР3ПРТ = \\ &= 50 * 0,1 + 30,0 * 0,7 + 70 * 0,2 = \\ &= 5 + 21 + 14 = 40. \end{aligned}$$

Если известна значимость по каждому параметру Разнообразия (результативность, интеграция, обучение и толерантность) по вкладу в финансовый успех и благоприятную атмосферу в корпорации, можно оценить общий уровень Различий в корпорации в отношении финансового успеха и благоприятной общекорпоративной атмосферы.

В нашем случае, общая значимость всех четырёх параметров по вкладу в финансовый успех может быть 0,7, а по вкладу в благоприятную общекорпоративную атмосферу – 0,6.

Это означает, что значимость всех остальных параметров Разнообразия по вкладу в финансовый успех и атмосферу будет 0,3 и 0,4 соответственно.

Значимость параметра Результативности в по вкладу в финансовый успех может быть 0,3 (**ЗПРРФУ = 0,3**). Значимость параметра Интеграции может быть 0,2 (**ЗПРИФУ = 0,2**). Значимость параметра Обучаемости здесь может быть 0,1 (**ЗПРРОФУ = 0,1**). Значимость параметра Толерантности может быть 0,1 (**ЗПРТФУ = 0,1**).

Значимость параметра Результативности по вкладу в благоприятную атмосферу может быть 0,1 (**ЗПРРБА = 0,1**). Значимость параметра Интеграции может быть 0,1 (**ЗПРИБА = 0,1**). Значимость параметра Обучаемости здесь может быть 0,1 (**ЗПРРОБА = 0,1**). Значимость параметра Толерантности в отношении финансового успеха может быть 0,3 (**ЗПРТБА = 0,3**).

Тогда общий показатель Различий по всем параметрам и группам в корпорации в отношении общекорпоративного финансового успеха для нашего конкретного случая будет:

$$\begin{aligned} \text{РПРФКУ} &= \text{РПРР} * \text{ЗПРРФКУ} + \text{РПРИ} * \text{ЗПРИФКУ} + \\ &+ \text{РПРО} * \text{ЗПРОФКУ} + \text{РПРТ} * \text{ЗПРТФКУ} = \\ &= 39,3 * 0,3 + 44,9 * 0,2 + 42,7 * 0,1 + 40 * 0,1 = \\ &= 11,79 + 8,98 + 4,27 + 4,00 = 29,04. \end{aligned}$$

Пользуясь известной связью между количественными и качественными уровнями Различий, можно сказать что в целом по группам, Различия по результативности «Небольшие» (так как 29,4 находится в диапазоне от 11 до 30).

Для случая, когда общая значимость Различий по всем параметрам (результативности, интеграции, способности к обучению и толерантности) для благоприятной общекорпоративной обстановки оценена в 0,6, оставшиеся 0,4 приходится на общую значимость Различий по всем остальным параметрам. При этом значимость по параметру результативности оценена как **ЗПРРКА = 0,1** по параметру интеграции **ЗПРИКА = 0,1**, по параметру способности к обучению **ЗПРОКА = 0,1** и по параметру толерантности **ЗПРТКУ = 0,3**.

Тогда общую группу Различий по всем параметрам в отношении общекорпоративной благоприятной обстановки можно оценить как:

$$\begin{aligned} \text{РПРКА} &= \text{РПРР} * \text{ЗПРРКА} + \text{РПРИ} * \text{ЗПРИКА} + \\ &+ \text{РПРО} * \text{ЗПРОКА} + \text{РПРТ} * \text{ЗПРТКА} = \\ &= 39,3 * 0,1 + 44,9 * 0,1 + 42,7 * 0,1 + 40 * 0,3 = \\ &= 3,93 + 4,49 + 4,27 + 12 = 24,69. \end{aligned}$$

Пользуясь известной связью между количественными и качественными уровнями Различий, можно сказать что в целом по группам, Различия по результативности «Небольшие» (так как 24,69 находится в диапазоне от 11 до 30).

Может встать вопрос, как оценить Различия по всем выбранным параметрам в отношении успеха корпора-

ции в целом. В этом случае нужно оценить вклады финансового успеха (**ЗФУОУ**) и благоприятной общекорпоративной обстановки (**ЗКАОУ**) в общий успех. Например, эти значимости могут быть **ЗФУОУ=0,7** и **ЗКАОУ=0,3** соответственно.

Тогда Различия по всем выбранным параметрам (РПРКУ) в отношении общекорпоративного успеха можно оценить как:

$$\begin{aligned} \text{РПРКУ} &= \text{РПРФКУ} * \text{ЗФУОУ} + \text{РПРКА} * \text{ЗКАОУ} = \\ &= 29,04 * 0,7 + 24,69 * 0,3 = \\ &= 20,33 + 7,41 = 27,74. \end{aligned}$$

Аудит на подготовительном этапе учёта и оптимизации РВУ

Для подготовительного этапа уточняют наличие и качество документов по выбору Различий для последующих учёта и оптимизации. При необходимости уточняют правильность такого выбора.

Если стратегии учёта и оптимизации **РВУ** уже сформулированы, дополнительно уточняют наличие и качество соответствующих документов, а также обоснованность упомянутых стратегий.

Если уточнённые программы и планы работ уже составлены, дополнительно проверяют наличие и качество соответствующих документов, а также обоснованность связи между уточнениями в программе, плане работ и сформулированными стратегиями.

Аудит на основном этапе учёта и оптимизации РВУ

Здесь уточняют состав и результаты работ по учёту и оптимизации, обоснованность применяемых методик и выводов, а также наличие и качество соответствующих документов. При необходимости имеющиеся оценки Различий, или динамики изменения таких Различий, перепроверяют. Также уточняют сведения по мониторингу работы группы учёта и оптимизации **РВУ**, а также возможные коррективы в программе и плане работ этой группы.

Аудит на заключительном этапе учёта и оптимизации РВУ

Для этого этапа проверяют наличие и обоснованность анализа и оценок достигнутых результатов по учёту и оптимизации **РВУ**. Дополнительно уточняют наличие и качество документов по возможной корректировке программы и плана соответствующих работ.

Если группа учёта и оптимизации **РВУ** уже направила отчёт и рекомендации в адрес корпоративных руководств и остального «Населения», то проверяют наличие и качество этих документов.

Если по результатам учёта и оптимизации произошёл обмен полезной информацией с другими корпорациями, уточняют документацию по этому вопросу, а также, в какой степени обмен соответствовал принципам корпоративной коммерческой безопасности.

В случае, когда группа учёта и оптимизации **РВУ** завершила анализ своей работы и сформулировала меры по улучшению своей работы, дополнительно уточняют наличие и качество документации по этому вопросу.

ВЫВОДЫ

1. Рассмотрены основные особенности учёта и оптимизации Разнообразия и вовлечённости участников бизнес-процессов (**PBU**) как предмета корпоративного аудита.
2. Предложены 11 практических классификаций и методов количественной оценки **PBU**.
3. Даны практические рекомендации по аудиту учёта и оптимизации **PBU** в корпорациях.

Литература

1. J. Norton Renae and E. Fox Ronald The change equation: capitalizain on diversity for efective organizational change. Washington, DC: American Psychological Association;1997, 264 p.
2. Cox, Taylor. Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity.1st ed. San Francisco:Jossey-Bass;2001,168 p.
3. Gentile, Mary C. and NetLibrary, Inc. Differences that work: organizatinal excellence through diversity. Boston, MA: Harvard Business School Pub, 1994. xxv, 282 p electronic resource.
4. Hubbard, E. Edward The diversity scorecard: evaluating the impact of diversity on organizational performance. Amsterdam, Boston: Elsevier Science / Butterworth-Heinemann; 2003.348 p.
5. T. Golembiewski, Robert and NetLibrary, Inc. Managing diversity in organizations. Tuscloosa, Ala: University of Alabama Press; 1995, xv, 216 p electronic resource.
6. Greenberg, Jerald. Organizational behavior: the atate of science. 2nd ed.Mahwah, NU: Lawrence Erlbaum; 2003. xxv, 470 p.
7. Tompenaars, Alfons and Hampden-Turner, Charles. Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. 2nd ed. New York: McGraw Hill;1998. xi, 274 p.
8. McGee, Multi-dimensional scaling, Multi-variate Behavioural Research. 1968, pp. 233-248.

Бруслов Андрей Юрьевич

4.4 AUDIT OF DIVERSITY & INCLUSIVENESS CONSIDERING & OPTIMIZATION

A.Yu. Bruslov, PhD,

The article, from pragmatic angle, disloses topics of external and internal audit of Diversity&Inclusiveness (**D&I**) considering & optimization regarding participants of corporate business-processes

Considering and optimization of Diversity&Inclusiveness are detailed as a subject for audit.

Recommendations are formulated on the audit arrangements.