

На правах рукописи

АНИСИМОВА Ирина Евгеньевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АУДИТА  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2012

Диссертация выполнена на кафедре «Управление персоналом»  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования  
«Государственного университета управления»

Научный руководитель: Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор  
Кибанов Ардальон Яковлевич,  
заведующий кафедрой  
«Управление персоналом»

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Столярова Валентина Александровна, профессор  
кафедры «Государственная служба» Федерального  
государственного образовательного бюджетного  
учреждения высшего профессионального  
образования «Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации»

кандидат экономических наук  
Селина Анна Ивановна, генеральный директор  
ООО «Клумба», Москва

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Российский  
государственный  
гуманитарный университет»,  
Кафедра организационного развития

Защита состоится «22» мая 2012г. в 14 часов на заседании диссертационного  
совета Д 212.049.03 по защите диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук в Государственном университете управления по адресу 109542  
Москва, Рязанский проспект, дом 99. Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО  
«Государственный университет управления»

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Минобрнауки России  
<http://vak2.ed.gov.ru/>

Автореферат разослан «20» апреля 2012г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета Д 212.049.03  
Кандидат экономических наук, доцент

Каштанова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования.**

На современном этапе экономического развития России, в условиях глобального экономического кризиса, остро встает вопрос о поисках внутренних резервов роста прибыли и эффективности деятельности организаций, поэтому актуальными становятся вопросы эффективного использования человеческих ресурсов, как важнейшего фактора производства.

Наряду со стремительным развитием аудиторской деятельности, которая получила распространение, прежде всего, в финансовой сфере, где аудиторы дают независимую оценку финансовой отчетности организации и соответствия совершенных хозяйственных операций законодательству, аудиторская деятельность в сфере управления персоналом организации - явление относительно молодое для Российских компаний.

В современных условиях организации вынуждены оптимизировать бизнес - процессы и пересматривать кадровую политику под новые цели и задачи компании, поэтому на данном этапе качественный аудит управления персоналом становится актуальным аспектом управления организацией. В результате аудита управления персоналом в практике крупных российских организаций определяются направления совершенствования и унификации технологий с целью приведения всех бизнес-процессов к единым стандартам. Любой проект в области управления персоналом должен начинаться с тщательного аудита состояния этих процессов. Исходя из вышеизложенного, под комплексным аудитом управления персоналом, следует понимать аудит, который позволяет изучить управление персоналом с точки зрения экономических, социальных, технологических, организационных и юридических аспектов её функционирования.

Развитие данного вида аудита, исходя из современной экономической ситуации в России, объективно необходимо, однако это развитие часто сопровождается определенными противоречиями, стихийностью, отсутствием системности и последовательности, не разработана правовая база по данному виду аудита, отсутствуют квалификационные стандарты специалистов по аудиту управления персоналом.

Несмотря на очевидную актуальность затрагиваемого вопроса, его решение на сегодняшний момент не имеет конкретного общепризнанного практического решения: отсутствие целостного единого подхода, доступность к применению отдельных оценочных процедур; тогда, как системный подход к аудиту управления персоналом в организации позволит предоставить наиболее полный и максимально объективный

объем информации, позволяющий определить состояние управления персоналом организации, соответствие его целям организации и действующему законодательству, оценить эффективность управления персоналом организации, выявить недостатки и разработать рекомендации по их устранению и повышению эффективности управления. Таким образом, актуальность исследования обусловлена потребностью современных организаций в формировании системы аудита управления персоналом и отсутствием общепризнанного теоретического и практического воплощения такой системы на момент исследования.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Диссертационное исследование базируется на научных трудах отечественных и зарубежных ученых в области теории и методологии управления персоналом и достижениях крупных отечественных организаций и консалтинговых компаний в области управленческого аудита. Специальные источники данного направления, с одной стороны отличаются многообразием теоретических подходов по вопросу исследования, а с другой стороны, отсутствием единой системы аудита управления персоналом на уровне организации.

Вопросы общего и управленческого аудита отражены в работах таких авторов как Р. Адамс, А. Аренс, Дж. Лобек, Ф.Л. Дефлиз, Г. Р. Дженик, В.М. Орейли, К. Джек Робертсон, Р.А. Алборов, В. Д. Андреев, Н. П. Барышников, Е.В. Зубова, В. В. Скобара, В.П. Суиц, А. Д. Шеремет.

Проблемы оценки эффективности системы управления персоналом, разработки методов и диагностических процедур отражены в работах ученых среди которых: А. Р. Алавердов, А.В. Александров, А.Я. Кибанов, Ю.Г.Одегов, А.П. Егоршин, В.М. Свистунов, В.Т. Ярыгин, Т.В.Никонова, С.А.Сухорев,Л.Д.Ревуцкий, В.А.Столярова, О.М. Богданова П.Э.Шлендер, А.А.Томсон, А. ДЖ.Стрикленд, Ф.Уайтли, Р. Петерс Уотерман, Я.Мейланд, Я. Фитценц, Б. Девидсон, Конти Тито, Г.А. Рейманов.

Вопросы аудита персонала и аудита системы управления персоналом затрагиваются в научных трудах: А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой, В.М. Захарова, Ю.Г. Одегова, С.А. Сухарева, Т.В. Никоновой, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосовой, С.И. Самыгина, Т.Ю. Базарова, Б.О.Прокопенко, А.В.Михайловой, А.В.Софиенко, Т. Синявец, А.И. Селиной, И.В.Колбасова, Н.Кузьмина, О.А. Антошиной, А.В.Денисовой, Э. Андреевой, Г.Б. Ганиевой.

**Цель диссертационного исследования:** теоретическое обоснование, разработка методических и практических рекомендаций по формированию и использованию системы аудита управления персоналом организации. Поставленная цель обусловлена

необходимостью решения следующих задач.

**Задачи диссертационного исследования:**

- определить актуальность формирования системы аудита управления персоналом организации;
- провести исследование теории и практики по вопросу формирования системы аудита управления персоналом;
- определить понятийный аппарат исследования;
- сформировать понятие системы аудита управления персоналом организации (САУПО);
- разработать и обосновать концепцию САУПО;
- обосновать нормативно-этическое регулирование и стандарты САУПО;
- разработать и сформировать основные направления, показатели и методики оценки эффективности системы управления персоналом организации;
- определить технологию и методологический инструментарий проведения аудиторской проверки управления персоналом организации в рамках САУПО;
- провести апробацию предложений по формированию и функционированию САУПО на действующем предприятии;
- разработать предложения по внедрению выработанных в ходе апробации САУПО рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом организации;
- определить перспективы, которые открывают науке и практике итоги диссертационного исследования, сделать выводы.

**Объект диссертационного исследования** – персонал, система управления персоналом организации.

**Предмет исследования** - формирование системы аудита управления персоналом организации.

**Основная гипотеза исследования:** сформированная в диссертационном исследовании система аудита управления персоналом организации позволит максимально широко, комплексно и объективно оценить состояние и эффективность управления персоналом организации, выявить несоответствия и способствовать приведению управления персоналом в необходимое состояние, согласно стратегии развития организации, с целью повышения эффективности ее деятельности.

**Методологическую и теоретическую основу диссертационного исследования** составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, в области экономики труда, эффективности управления персоналом организации, аудита персонала, среди которых:

- по вопросам определения понятий Р. Ватье, П. Канаду, А. Куре, Ж. Игаленс

(социальный аудит); Г.Г. Меликьян( аудит трудовой сферы), К.Х. Абдурахманов, В.В. Софиенко, В.В.Румынина (кадровый аудит), П.Э. Шлендер, А.Я. Кибанов (аудит персонала) Т.В. Никонова А.И. Селина, Т. Синявец (аудит системы управления персоналом);

- по вопросам классификации типов аудита: А.Я. Кибанов, П.Э. Шлендер;

- по вопросам основных подходов к разработке методик аудита персонала: П.Э. Шлендер;

- по вопросам технологии аудита персонала, параметров аудита и методов, эффективности управления персоналом: А. Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова, П.Э. Шлендер. А.И. Селина, Т. Синявец, О.Б. Прокопенко, С.А. Сухорев, Р.П. Колосова, Г.Г. Меликьян;

- по вопросам принципов аудита персонала, аудита управления персоналом:

Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова, А.И. Селина.

- по вопросам стандартов аудита управления персоналом: С.А.Сухорев, А.И. Селина.

- по вопросам показателей экономической эффективности управления персоналом и организации в целом: А.И. Рофе (анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии), С.А. Борникова (экономический анализ и управление фирмой), Б.Н. Генкин (экономика и социология труда), А.В. Денисова (система ключевых стратегических показателей эффективности службы управления персоналом), Жак Фитц-энц и Варара девидсон ( как измерить HR-менеджмент), Конти Тито (самооценка в организациях), Е.В. Петров, А.А. Савин, Л.В. Сотникова (система сбалансированных показателей для службы управления персоналом). Н.Г. Оливье, Ж. Рой и М. Веттер (оценка эффективности деятельности компании), Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет (экономический анализ деятельности предприятия).

Методология исследования базируется на системном подходе, методах сравнительного и экономического анализа, функционально-стоимостного и матричного анализа.

Основными подходами при формировании САУПО стали: сравнительный подход, статистический подход, МВО-подход и подход соответствий.

Нормативно-правовой базой диссертационного исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, постановления и распоряжения правительства РФ, отдельные решения региональных органов власти и управления, касающиеся вопросов управленческого аудита и управления персоналом на предприятии.

Для формирования квалификационной характеристики специалиста по САУПО были

использованы отечественные и зарубежные стандарты управления персоналом.

В числе информационных источников диссертации использовались публикации в периодической печати, в том числе в общеотраслевых и отраслевых журналах, данные статистической отчетности и первичного учета исследуемых предприятий, информационно-статистические сборники. Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативно - регламентирующие документы, отчетные материалы, а так же результаты анкетирования и интервьюирования персонала исследуемых организаций.

#### **Методы и методики диссертационного исследования.**

В диссертационном исследовании использованы следующие группы методов: анализ документов и отчетности; анкетирование и интервью; функционально - стоимостной анализ (ФСА), формализованное описание процедур, построение схем, метод сравнений, метод декомпозиций, динамический метод, экспертно - аналитический метод, матричный метод, расчет показателей экономической эффективности, SWOT-анализ.

Использованы методики:

- экономического анализа К.И.Алексеевой и Н.Д. Ботьбант;
- оценки стоимости человеческого капитала В. Аллавердяна и Г. Тугускиной;
- методики оценки возврата инвестиций в управление персоналом, описанной Л.В. Максимовой;
- модель оценки аудиторского риска Робертсона Дж, А.И.Селиной.;
- методики проведения функционально-стоимостного анализа, описанной В.В. Рыжовой; В.Ф. Альберг; А.И. Селиной.
- методика исследования мотивационных факторов и потребностей Е. Ветлужских.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в исследовании, разработке и обосновании теоретических, методических и практических рекомендаций по формированию системы аудита управления персоналом в организации. Наиболее существенные научные результаты, полученные автором в результате диссертационной работы, заключаются в следующем:

- Дана характеристика исторических этапов развития аудита управления персоналом организации, определено его содержание на каждом этапе развития управления персоналом на основе изучения отечественного и зарубежного опыта проведения аудита управления персоналом как в области теории и методологии, так и в области методики и практики. [С.15-28]
- Уточнены понятия: аудит, аудит персонала, аудит системы управления персоналом,

аудит службы управления персоналом, система , управление персоналом, цели и задачи аудита управления персоналом, что позволило сформулировать и обосновать определение системы аудита управления персоналом организации (САУПО). [С.28-49]

- Разработана концепция формирования системы аудита управления персоналом организации, характеризующая данную систему, как совокупность теоретических и методологических взглядов на исследуемую проблему и объединяющая в себе: предпосылки, цели, задачи, принципы, правовые и этические стандарты, философию, уровни и направления, исследовательские подходы, методы, систему показателей характеризующих управление персоналом, собственно процедуру проведения аудита управления персоналом, требования к информации, исполнителям, предполагаемые риски и возможности, и направленная на повышение эффективности функционирования системы управления организации. [С.50-61]

- Сформулированы и обоснованы универсальные принципы формирования САУПО: научности, прогрессивности, оптимальности, прозрачности, простоты, экономичности, преемственности, концентрации, универсальности, правовой и этической нормативности. [С.54-56]

- Определена нормативно-правовая база САУПО, которая обеспечивает качество проведения аудита и включает в себя: правовые и законодательные документы, систему нормативного регулирования и правила проведения аудитора; стандарты САУПО (концепция, технология, квалификационные требования к лицам, осуществляющим аудит управления персонала). Приводится определение понятия стандарта САУПО. В результате исследования опыта международных стандартов и отечественных практик в области HR-менеджмента, с учетом целей и задач САУПО, сформировано определение и разработана квалификационная характеристика специалиста по аудиту управления персоналом. [С.62-78]

- Обоснованы направления аудита по оценке внешней и внутренней эффективности управления персоналом организации на основе использования совокупности показателей для проведения многофакторного анализа и методик определения качественной и количественной экономической эффективности, что позволяет получить объективную оценку состояния управления персоналом, определить проблемы и перспективы ее развития, сформулировать практические рекомендации по полученным результатам. [С.79-121]

- Разработаны методические и практические рекомендации, определяющие порядок проведения аудиторской проверки, определены возможные риски, разработана анкета по расчету аудиторского риска, определены этапы проведения аудиторской проверки с



подбором системы методов, необходимых для проведения аудита, разработана форма для изложения аудиторского мнения при проведении аудита управления персоналом [С.122-140]

#### **Теоретическая и практическая значимость работы.**

Теоретическое обоснование, разработка методических и практических рекомендаций по формированию системы аудита управления персонала, проведенное исследование и полученные результаты способствуют повышению качества управления персоналом организации.

Результаты исследования нашли практическое применение при проведении аудита управления персоналом в ООО «Издательский Дом ИНФРА-М». Объектом исследования стало управление персоналом организации, сбор, получение и оценка информации о эффективности управления персоналом в организации на предмет соответствия его краткосрочным и долгосрочным планам компании и разработка плана мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в организации.

В результате апробации разработанной системы аудита управления персоналом было выявлено её успешное применение, позволяющее оценить действующее состояние управления персоналом организации, выявить достоинства, недостатки, возможности и угрозы, оценить стоимость человеческого капитала организации, разработать мероприятия по устранению недостатков с целью повышения эффективности управления персоналом, улучшения качества управленческих решений и достижения целей организации максимально оптимальным путем.

Успешно апробированная система аудита управления персоналом организации может быть использована российскими организациями различных форм собственности и различной отраслевой принадлежности как в целях совершенствования управления персоналом организации, так и управления организации в целом.

#### **Апробация результатов исследования.**

Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на 18-ом Всероссийском студенческом семинаре «Проблемы управления» в 2010 году, на 25-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления» в 2010 году, на 26-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления» в 2011 году.

#### **Публикации по теме исследования.**

Материалы исследования отражены в 5 научных статьях. Общим объемом -6,08 печатных листов.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав,

заклучения, списка литературы (163 наименований), 10 приложений. Работа изложена на 212 страницах основного текста, оформлены 7 рисунков и 39 таблиц.

**Во введении** обосновывается актуальность выбранной темы, определяется степень научной проработанности проблемы, объект, предмет, цель и задачи исследования, приводится характеристика научной новизны и практической значимости работы.

**В первой главе «Теория и практика формирования системы аудита управления персоналом организации»** рассмотрены: история возникновения, сущность аудита управления персоналом, отечественный и зарубежный опыт аудита управления персоналом организации, рассмотрены существующие методологические и практические подходы с точки зрения предмета, объекта, целей и методов аудита управления персоналом, определены их достоинства и недостатки.

Рассмотрены основные подходы к разработке методик аудита управления персоналом. Проведена сравнительная характеристика классификации: аудита персонала, этапов аудита управления персоналом и существующих методов аудита управления персоналом. проведена характеристика исторических этапов развития аудита управления персоналом, сформировано определение системы аудита управления персоналом организации, разработана концепция системы аудита управления персоналом организации.

**Во второй главе «Методические рекомендации формирования системы аудита управления персоналом организации»** определено нормативно - этическое регулирование системы аудита управления персоналом организации, разработаны квалификационные требования к специалисту по аудиту управления персоналом; разработана система показателей и методик оценки эффективности управления персоналом; разработана технология проведения аудиторской проверки в рамках САУПО.

**В третьей главе «Практические рекомендации по формированию и внедрению системы аудита управления персоналом в организации»** была проведена успешная апробация САУПО в ООО «Издательский Дом ИНФРА-М». Объектом исследования стало управление персоналом организации. Целью аудита стали: получение информации о эффективности управления персоналом в организации на предмет соответствия его краткосрочным и долгосрочным планам компании и разработка плана мероприятий по совершенствованию управления персоналом в организации.

**В заключении диссертации** сформулированы основные выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования.

## ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Дана характеристика исторических этапов развития аудита управления персоналом организации, определено его содержание на каждом этапе развития управления персоналом на основе изучения отечественного и зарубежного опыта проведения аудита управления персоналом, как в области теории и методологии, так и в области методики и практики.**

История развития аудита управления персоналом имеет свои истоки в общей истории аудита, истории управления персоналом, истории управления в целом, и в своей основе зависит от объекта управления на том, или ином историческом этапе. Характеристика этапов развития аудита управления персоналом, представлена таблице 1, приводится впервые.

**Таблица 1**

### «Характеристика периодов развития управления персоналом и развития аудита управления персоналом»

Период	Характеристика развития управления персоналом (УП)	Характеристика развития аудита УП
До 1900г.	<b>Основной объект управления - технология производства, а не персонал.</b> Работа с персоналом - поддержание дисциплины труда	Наличие контроля за дисциплиной труда
1900г.-1912г.	<b>Основной объект управления - создание безопасных условий труда как предпосылки для повышения производительности.</b> Передача функции найма и учета использования рабочего времени от руководителя предприятия в обособленные подразделения	Возникновение контроля безопасности работ и условий труда
1912-1920г.	<b>Объект управления - эффективность производства.</b> Возникновение отдела кадров на предприятиях с основными функциями: обеспечение трудовых отношений, решение социально - бытовых вопросов, оформление кадровой документации, переговоры с профсоюзами и предотвращение их возникновения, повышение лояльности персонала.	Контроль и анализ производительности, мотивации.
1920-1930г.	<b>Объект управления - индивидуальные особенности работников</b> ( в развитых странах мира) Отделы кадров ориентированы на ведение переговоров о заключении трудовых отношений, и общий контроль за деятельностью в области УП	Распространение социально-психологических методов исследований ( опросы, анкетирования).
1930-1940г.	<b>Объект управления- профсоюзы социальное партнерство</b> Создание нормативной базы корректирующей практику управления персоналом и защищающей права рабочих. Возникновение специализаций у специалистов в области УП	Контроль за соблюдением трудового законодательства, законодательства по ОТ и ТБ со стороны государства и профсоюзов
1940-1950г.	<b>Объект управления - экономические гарантии и социальная поддержка.</b> Организация пенсионного обеспечения	
1950-1970г.	<b>Объект управления - человеческие отношения</b> Развитие и модернизация промышленности, усложнение производственных процессов, рост потребности в квалифицированных кадрах. Ориентация на организацию и регламентацию труда, повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, пересмотр подходов к материальному стимулированию труда, допуск работников к участию в прибылях. Рост роли персонала в современном производстве. Необходимость в подготовке управленческого персонала.	Разработка основных теоретических положений «Управления человеческими ресурсами» нашли практическое воплощение в «Анализе человеческих ресурсов» (АЧР) разработанные Институтом социальных исследований Мичиганского университета под руководством Э. Флемхольца (задачи: обеспечение информацией, обеспечение методами измерения, денежная оценка персонала как ресурса, оптимизация ) (1960г)
1970г.-1980г.	<b>Объект управления - перемена труда.</b> Падение удовлетворенности трудом в развитых странах, высокая текучесть и абсентеизм, в результате чрезмерной бюрократизацией УП Осознание менеджментом организации, что УП является важнейшим фактором эффективности организации	В Европе и США, аудит персонала выделяется из управленческого аудита в самостоятельное направление, а после 1980г. становится обязательной диагностической процедурой, подчиняющегося всем канонам аудита (правовое

		сопровождение, методология, кадровое обеспечение)
1980 -1990г.	<b>Объект управления - движение персонала.</b> Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы. В СССР переходный период от советской плановой экономики к рыночной, появление новых организационных форм, изменение трудовых отношений	Возрастает роль исследования движения персонала, анализ структуры персонала, анализ рынка труда.
1990 - 2000г.	<b>Объект управления – кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала.</b> Практика УП показывает неэффективность стандартных решений сложных социально-экономических проблем. Поиск и внедрение новых технологий в области УП обеспечивающих интересы организации и предприятия, внедрение инновационных подходов к раскрытию трудового потенциала персонала	С 1990г в России возникает предложение на рынке консалтинговых услуг по аудиту персонала(АП), аудит носит добровольный характер, услуги слабо формализованы, не носят комплексного характера, слабая связь со стратегией организации, доля рынка АП в консалтинге до 1%.
2000 -2011г.	<b>Объект управления - покрытие дефицита квалифицированного персонала.</b> В мире развитие УП на уровне международных, транснациональных корпораций, в мультикультурной среде . Активное развитие теории и практики УП в России, развитие всех направлений УП, осознание бизнесом необходимости и важности данного направления.	Становление теоретических основ аудита управления персоналом: формирование понятийного аппарата, типологии, классификации, уровней проведения, принципов, технологии проведения аудиторской проверки, разработки показателей и методик оценки эффективности УП и УО, большинство исследований не дают комплексной оценки, а раскрывают только один из аспектов.
Ближайшее будущее	<b>«Эра управления талантами».</b> Рынок труда - «рынок соискателя». Кадровая политика направлена на поиск , развитие и удержание высокоэффективного персонала, максимальное раскрытие трудового потенциала работника ,высокое качество организации процессов управления, способность системы УП быстро реагировать на изменения и нововведения; особенности УП в мультикультурной среде.	Формирование универсальных систем аудита управления персоналом организации, дающих в ограниченные сроки максимально объективную и полную оценку состояния УП , интегрированных в систему показателей эффективности управления организации, удобные в применении и отражении результатов, поддающиеся автоматизации.

В результате исследования отечественного и зарубежного опыта аудита управления персоналом определено: аудит в сфере управления персоналом является сложившимся явлением в мировой практике, но для российской экономики это явление новое и его определение ещё не устоялось. Существование различных концепций аудита показывает, что данный термин и методология еще находятся в развитии.

*Суть аудита* - диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных рекомендаций по их разрешению для организации.

*Предметом аудита* может стать организационно-экономическая проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации - финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой. и т. п.

*Основная задача аудита* - обеспечение организации аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования , которое позволяет определить пути решения ситуационной проблемы, установить, обладает ли организация необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, квалифицированным менеджментом, необходимыми для решения проблемы.

Аудит в сфере управления персоналом классифицируется: по периодичности проведения, по полноте охвата изучаемых объектов, по методике анализа, по уровням проведения по способам проверки;

Процедура проведения аудита в сфере управления персоналом имеет 4 этапа: подготовительный, сбора информации, обработки и анализа информации, формирования выводов и рекомендаций, и характеризуется разнообразием методических и практических подходов и набором группы методов для каждого этапа;

В изученных подходах и сформированных методиках развиты определенные аспекты аудита управления персоналом, при этом отсутствуют другие, не позволяющие предстать аудиту в виде целостной системы дающей объективную оценку состояния управления персоналом организации.

**2. Уточнены понятия: аудит, аудит персонала, аудит системы управления персоналом, аудит службы управления персоналом, система, управление персоналом, цели и задачи аудита управления персоналом, что позволило сформулировать и обосновать определение системы аудита управления персоналом организации (САУПО).**

*Система аудита управления персоналом организации (САУПО) - совокупность взаимосвязанных элементов, комплекс которых позволяет обеспечить независимый процесс сбора и оценки информации о состоянии управления персоналом организации, разработку мероприятий по повышению эффективности, в целях: максимально полного и объективного информирования заинтересованных лиц, повышения качества принятия управленческих решений, и достижения целей организации.*

Данное понятие является новым, и разработано в рамках предлагаемого диссертационного исследования.

**3. Разработана концепция формирования системы аудита управления персоналом организации, характеризующая данную систему, как совокупность теоретических и методологических взглядов на исследуемую проблему и объединяющая в себе: предпосылки, цели, задачи, принципы, правовые и этические стандарты, философию, уровни и направления, исследовательские подходы, методы, систему показателей характеризующих управление персоналом, собственно процедуру проведения аудита управления персоналом, требования к информации, исполнителям, предполагаемые риски и возможности, и направленная на повышение эффективности функционирования системы управления организации.**

Для формирования САУПО возможно использование исследовательских подходов: сравнительный подход, привлечение внешних экспертов, статистический подход, подход соответствия, МВО подход.

При формировании САУПО могут быть использованы следующие подходы к разработке методик: управленческий подход, нормативно-правовой подход, специальный подход,



Рисунок 1 «Система аудита управления персоналом»

отраслевой подход. Система аудита управления персоналом организации, на рисунке 1.

Как система САУПО обладает свойствами систем: целостностью, делимостью, синергией, имеет вход (предпосылки) и выход (повышение эффективности). В системе управления организаций, с одной стороны, может выступать как подсистема в составе системы управления персоналом организации, с другой стороны как подсистема в составе подсистемы контроля в системе управления организацией.

Исходя из определения САУПО, данная система является комплексным методом оценки состояния управления персоналом организации.

Основой философии формирования системы аудита управления персоналом в рамках управленческого аудита является вопрос: какое состояние должно иметь управление персоналом, чтобы наиболее эффективно и с наименьшими затратами реализовать выбранную стратегию. Исходя из вышесказанного, в рамках концепции сформированы цели и задачи САУПО:

-Целью формирования системы аудита управления персоналом, является повышение эффективности управления организации.

-Задачи, стоящие перед САУПО: выявление проблем, обеспечение соответствия УП стратегии организации и состояния внешней и внутренней среды, требованиям законодательства, установленным запланированным показателям; оптимизация УП; повышение эффективности УП; осуществление перспективного планирования УП; повышение эффективности управления организации; усиление профессионального имиджа службы управления персоналом.

**4. Сформулированы и обоснованы универсальные принципы формирования САУПО: научности, прогрессивности, оптимальности, прозрачности, простоты, экономичности, преемственности, концентрации, универсальности, правовой и этической нормативности.**

В основу системы аудита управления персоналом в организации (САУПО) положены принципы - правила формирования САУПО.

Система данных принципов складывается из принципов аудита персонала, полученных в результате исследования теоретических источников по вопросам: этики поведения, независимости, профессионализма, комплексности, оперативности, многоаспектности, согласованности, гибкости и направленности, и принципов предложенных автором диссертационного исследования, а именно предлагается дополнительно ввести десять новых принципов, представленных в таблице 2.

Таблица 2

## «Универсальные принципы САУПО»

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Принцип научности	САУПО должна основываться на достижениях науки в данном направлении, с учетом изменения законов общественного производства
2	Принцип прогрессивности	Соответствие системы передовым отечественным и зарубежным аналогам
3	Принцип оптимальности	Выбор наиболее рационального варианта САУПО для получения максимально объективной оценки
4	Принцип прозрачности	САУПО должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию и т. п.
5	Принцип простоты	Чем проще САУПО, тем лучше она работает, но простота не должна идти в ущерб объективности получения результатов
6	Принцип экономичности	САУПО предполагает наиболее эффективную и экономичную технологию проведения получения оценки о состоянии УП организации и предполагает разработку рекомендаций по повышению экономической эффективности управления
7	Принцип преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ, на разных уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
8	Принцип концентрации	При формировании САУПО используется концентрация научного и практического опыта по данному направлению
9	Принцип универсальности	Возможность широкого практического применения в различных организациях
10	Принцип правовой и этическая нормативности	Разработанная САУПО не должна вступать в противоречие с действующим законодательством, отвечать этическим и правовым нормам и стандарта, и закреплена определенным регламентом.

**5. Определена нормативно-правовая база САУПО, которая обеспечивает качество проведения аудита и включает в себя: правовые и законодательные документы, систему нормативного регулирования и правила проведения аудитора; стандарты САУПО (концепция, технология, квалификационные требования к лицам, осуществляющим аудит управления персоналом). Приводится определение понятия стандарта САУПО. В результате исследования опыта международных стандартов и отечественных практик в области HR-менеджмента, с учетом целей и задач САУПО, сформировано определение и разработана квалификационная характеристика специалиста по аудиту управления персоналом.**

В результате определения нормативно-этического регулирования САУПО установлено: аудит управления персоналом не является обязательным видом аудита в организации, а носит только рекомендательный характер, жесткое правовое регулирование данного вида аудита отсутствует, тем не менее, нормативно-этическое регулирование необходимо с целью обеспечения контроля качества аудита.

Нормативно-правовую базу САУПО включает в себя правовые и законодательные документы; система нормативного регулирования; этические принципы САУПО и правила поведения аудитора; стандарты САУПО (концепция, технология, квалификационные требования к лицам, осуществляющим аудит управления персоналом).



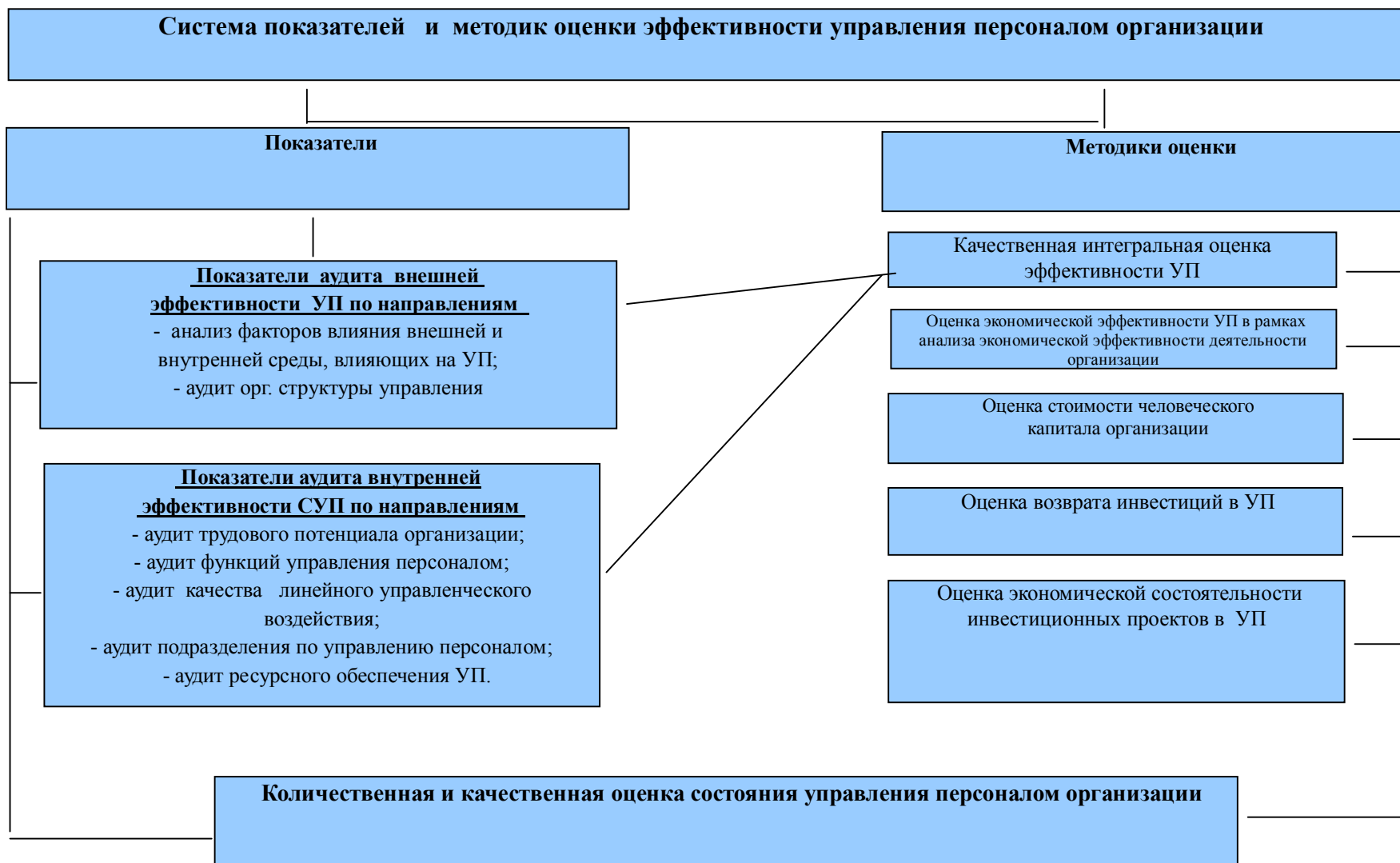
*Стандарт САУПО - это свод правил, регламентирующих требования к порядку планирования, функционирования, сбору информации, анализу, оценке результатов и порядке подготовке аудиторского заключения, к квалификации аудиторов по управлению персоналом, закрепляющих качество системы аудита управления персоналом организации. Данное новое понятие разработано в рамках диссертационного исследования.*

В основе качества формирования САУПО и проведения аудита управления персоналом лежит квалификационный уровень специалиста по аудиту управления персоналом. *Специалист по аудиту управления персоналом организации - человек обладающий специальными знаниями, навыками, квалификацией в области управления персоналом и аудита управления персоналом организации, выполняющий работу по реализации оценки эффективности состояния системы управления персоналом организации и соответствия его целям организации и нормативно-законодательной базе, разработку предложений по совершенствованию выявленного состояния. Квалификационные требования к специалисту по аудиту управления персоналом включают в себя: требования к образованию, опыту практической работы, к личностным качествам, способностям и деловым качествам, профессиональным знаниям. Определение специалиста по аудиту управления персоналом и квалификационные требования являются новыми, разработанными в рамках данного диссертационного исследования.*

**6. Обоснованы направления аудита по оценке внешней и внутренней эффективности управления персоналом организации, на основе совокупности показателей для проведения многофакторного анализа и методик определения качественной и количественной экономической эффективности, что позволяет получить объективную оценку состояния управления персоналом, определить проблемы и перспективы ее развития, сформулировать практические рекомендации по полученным результатам.**

Система показателей и методик оценки эффективности управления персоналом организации, представлена на рисунке 2, включает в себя:

1) направления и показатели: по *аудиту внешней эффективности УП*, который включает в себя анализ факторов влияния внешней и внутренней среды, влияющих на УП; аудит организационной структуры управления. По *аудиту внутренней эффективности УП*, который включает в себя: аудит трудового потенциала организации; аудит функций управления персоналом; аудит качества линейного управленческого воздействия; аудит



**Рисунок 2 « Система показателей и методик оценки эффективности управления персоналом организации»**

подразделения по управлению персоналом; аудит ресурсного обеспечения управления персоналом организации.

2) комплекс методик:

- *интегральной качественной оценки состояния управления персоналом организации.*

Данная методика разработана в рамках диссертационного исследования, позволяет определить интегральный показатель эффективности управления персоналом на основе интегральных показателей, полученных при оценке внешней и внутренней эффективности УП.

- *оценки экономической эффективности управления персоналом в рамках анализа экономической эффективности деятельности организации.* Данная методика разработана в диссертационном исследовании на основе методики экономического анализа. В результате применения методики определяется взаимосвязь экономических показателей деятельности организации и показателей управления персоналом, дается оценка эффективности деятельности организации.

- *оценки стоимости человеческого капитала.* Данная методика получена в рамках диссертации в результате исследования и усовершенствования методик по расчету стоимости человеческого капитала, позволяет определить стоимость человеческого капитала организации с учетом качества управления персоналом организации.

- *оценки возврата инвестиций в систему управления персоналом и оценки экономической состоятельности инвестиций в управление персоналом* - автор предлагает использовать сложившуюся теорию и практику по данному вопросу.

Предлагаемая система показателей и методик, позволяет комплексно оценить управление персоналом, дать качественную и количественную оценку состояния управления персоналом организации.

**7. Разработаны методические и практические рекомендации, определяющие порядок проведения аудиторской проверки, определены возможные риски, разработана анкета по расчету аудиторского риска, определены этапы проведения аудиторской проверки с подбором системы методов, необходимых для проведения аудита, разработана форма для изложения аудиторского мнения при проведении аудита управления персоналом.**

Проведение аудиторской проверки включает в себя 4 этапа: подготовительный этап, этап получения информации для анализа, этап оценки и анализа информации, этап выводов и рекомендаций. Содержание этапов и методы для каждого этапа представлены таблице 3.

Для оценки аудиторского риска разработан порядок расчета: анкета и формула расчета

Таблица 3

## «Этапы и методы аудита управления персоналом ( в рамках САУПО)»

<u>№</u>	<u>Этап</u>	<u>Содержание этапов аудита</u>	<u>Наименование метода</u>
1	Подготовительный этап.	1.Заказчик определяет для себя причину и потребность в проведении и цель аудита управления персоналом; 2.Заказчик производит выбор исполнителя, нормативно закрепляет выбор (заключает договор - с внешним аудитором, издает приказ - в случае проведения аудита собственными силами; Исполнитель проводить предварительную диагностику; 3.Изучает информации о компании - финансовых данных, сведений об эффективности контроля. Возможно проведение предварительной диагностики. На основе установочных интервью с руководителями предприятия , уточняются границы бизнеса. Лица и подразделения ответственные за бизнес процессы и ключевые функции, текущие и стратегические цели 4.Исполнитель формирует <i>план аудиторской</i> проверки : определяет цели и задачи аудита; планирует направления и методы аудита ; планирует источники информации и мероприятия по её сбору.; планирует систему показателей и методики оценки по направления аудита ; определяет аудиторский риск; планирует форму аудиторского заключения и рекомендаций по результатам аудита; планирует временные затраты, устанавливает этапы и сроки, ответственных лиц.; определяет бюджет проведения аудиторской проверки. согласовывает план аудита с заказчиком.	Самообследование; установочные и экспертные интервью; анализ документов, сбор данных; формализованное описание процедур; построение схем и моделирование бизнес процессов и ключевых функций; функционально-стоимостной анализ ( ФСА)
2	Этап получения информации для анализа.	<i>Планирование и реализация процедур сбора данных.</i> Анализируются документы, проходят установочные и экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами. Аудиторы формируют основу для принятия решения (оценки). Уточняются содержание процедур, последовательность их реализации, точки контроля (промежуточные и конечные результаты процедур), стандарты выполнения критерии оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия.	Установочные и экспертные интервью; анализ документов, сбор данных; формализованное описание процедур; построение схем и моделирование бизнес процессов и ключевых функций; ФСА
3	Этап оценки и анализа информации	<i>Проведение оценки</i> о достаточности собранных данных для принятия обоснованного решения по проблеме исследования. Проводится проверка соответствия управления персоналом законодательной и нормативной базе: документы и регламенты на соответствие законодательству, управление персоналом- на соответствие регламентам по управлению персоналом. Проведение проверки и анализа на соответствие общепринятым стандартам управления, с использованием «Системы показателей аудита и методик качественной и количественной оценки состояния управления персоналом организации» разработанной в рамках ДИ) В результате выделяются недостатки и достоинства объекта исследования.	Системный анализ; экономический анализ; декомпозиция; сравнения; динамический; структуризация целей; экспертно-аналитический; нормативный; параметрический; моделирование, ФСА; главных компонент; балансовый; опытный; корреляционный и регрессивный анализ; матричный, SWOT-анализ
4	Этап выводов и рекомендаций	Формирование аудиторского заключения. Аудиторское заключение включает описание состояния эффективности системы управления в разрезе её элементов, направлений деятельности по управлению в организации, возможные пути совершенствования управления. Руководство организации оценивает результаты аудита и на этой основе формирует направления дальнейшего аудита.	SWOT-анализ, аналогий; сравнений; нормативный; моделирование; расчет количественных показателей, показателе экономической эффективности предлагаемых вариантов;

позволяют определить неотъемлемый риск, риск средств контроля, риск необнаружения, а мультипликативная модель, позволяет оценить аудиторский риск. Автор выделяет риски процедурного, информационного, субъективного и деструктивного характера, при аудите управления персоналом организации. Минимизация рисков возможна четким регламентированием процедур аудита, процедур оценки риска, выбором квалифицированных специалистов, проведением разъяснительной работы среди персонала организации, вовлечением персонала организации разного уровня в процесс, формированием положительного отношения к возможностям и перспективам аудита управления персоналом организации.

Сформированная форма и содержание для аудиторского заключения, включает в себя: наименование документа, адресат, формальные признаки аудитора, формальные признаки аудируемого лица, водную часть, сферу аудита, мнение аудитора, дату аудиторского заключения, подпись аудитора, приложения.

Разработанная форма для оформления аудиторского мнения при проведении аудита управления персоналом в рамках САУПО, содержит аудиторское мнение по направлениям аудита: полученный результат оценки, определение состояния УП по направлению исследования, выделенные достоинства, недостатки, возможности угрозы и рекомендации по сделанным выводам.

#### **Апробация САУПО в ООО «Издательский Дом ИНФРА-М».**

Объектом исследования стало управление персоналом организации.

Целью аудита стали: получение информации о эффективности управления персоналом в организации на предмет соответствия его краткосрочным и долгосрочным планам компании и разработка плана мероприятий по совершенствованию управления персонала в организации.

Тип проведенного аудита: по периодичности проведения — оперативный; по полноте охвата изучаемых объектов - полный; по методике анализа - комплексный; по уровням проведения - на всех уровнях; по способу проведения проверки - внутренний.

Аудиторский риск составил 3,25%. Аудит проведен внутренними силами организации: уполномоченной группой из числа руководителей и специалистов ООО «Издательский Дом ИНФРА-М», с использованием системы аудита управления персоналом организации.

С целью обеспечения независимости, руководство группой было возложено на внутреннего аудитора, независимость которого обеспечена прямым подчинением собственнику организации.

В ходе аудита была изучена следующая документация за период январь – сентябрь

2010 и январь - сентябрь 2011 года:

- отчеты Росстата, Российской книжной палаты, отраслевые отчеты;
- финансовая и бухгалтерская отчетность по управленческому учету, кадровая документация, правила внутреннего трудового распорядка, положение по персоналу, положение по кадровой политике, положение по оплате труда, инструкции по охране труда и технике безопасности, положения о подразделениях, должностные инструкции, положение по работе с персональными данными, штатное расписание, регламенты по управлению персоналом.
- проведены: интервью с руководством организации, менеджерами по персоналу, анкетирование сотрудников организации, сбор, получение и оценка информации о эффективности управления персоналом в организации на предмет соответствия его краткосрочным и долгосрочным планам компании и разработки плана мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в организации.

По результатам аудиторской проверки управления персоналом в ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» за период с 07.11.2011 по 07.12.2011, установлено: управление персоналом соответствует законодательной и нормативной базе: документы и регламенты соответствуют действующему законодательству, управление персоналом организации - соответствует действующим регламентам по управлению персоналом; состояние управления персоналом оценивается как эффективное, соответствующее целям и задачам организации. Несмотря на выделенные достоинства, определены проблемы внешней и внутренней среды и явные недостатки управления персоналом организации, которые рекомендуется устранить через комплекс мероприятий: проведение ФСА бизнес - процессов организации и функций управления персоналом, разработка и внедрение системы КРІ, предотвращение абсентизма, проведение аттестации рабочих мест. Рассчитанный экономический эффект, от предлагаемых по результатам аудита управления персоналом мероприятий, уже за первый год может составить 38723 тысячи рублей. Предложенные мероприятия позволят улучшить ситуацию, повысить эффективность управления персоналом, повысить качество управленческих решений, получить конкурентные преимущества и достичь целей организации наиболее оптимальным путем.

**Дальнейшие научно-практические перспективы развития темы исследования возможно в направлениях:**

- формирование нормативной и законодательной базы по аудиту управления персоналом, стандартизации технологии проведения аудита управления персоналом, аттестации и сертификации специалистов по аудиту управления персоналом;

- совершенствование САУПО по направлению разработки показателей аудита и методик оценки эффективности управления талантами, интеллектуальным капиталом в организации;
- автоматизации системы показателей и методик по оценке эффективности управления персоналом.

Таким образом, было доказано предположение о том, что сформированная в диссертационном исследовании система аудита управления персоналом организации, даст возможность максимально широко, комплексно и объективно оценить состояние и эффективность управления персоналом организации, выявить несоответствия, сформировать рекомендации по их устранению, способствовать приведению управления персоналом в соответствие целям организации и требованиям законодательства, и повышению качества управления организации в целом.

### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

#### **В рецензируемых научных журналах по перечню ВАК:**

1. Анисимова И.Е. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов. Кадровик. Кадровый менеджмент, №3, 2010,- 1,06 п.л.
2. Анисимова И.Е. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 11, 2010 - 0,94 п.л.
3. Анисимова И.Е. Как повысить эффективность управления персоналом производственно - складского комплекса. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 3, 2011,- 0,79 п.л.
4. Анисимова И.Е. Система показателей аудита и методик оценки эффективности управления персоналом в организации. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2011, №1, 2012- 2,12 п.л.
5. Анисимова И.Е. Квалификационные и этические требования к специалисту по аудиту управления персоналом организации. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 2 , 2012,- 1,17 п.л.

