

СЕЛИНА Анна Ивановна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
АУДИТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Специализация 8 – экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2007

Диссертация выполнена на кафедре «Управление персоналом»
Государственного университета управления

Научный руководитель: Доктор экономических наук, профессор
Захаров Дмитрий Кириллович

Официальные оппоненты: Доктор экономических наук, профессор
Столярова Валентина Александровна

Кандидат экономических наук, доцент
Онищенко Светлана Ивановна

Ведущая организация: Научно-исследовательский институт труда и
социального страхования

Защита состоится «23» мая 2007 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.03 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук Государственного университета управления по адресу: 109542 Москва, Рязанский проспект, дом 99. Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Автореферат разослан «23» апреля 2007 г.

Ученый секретарь

Диссертационного совета Д 212.049.03

Кандидат экономических наук, доцент _____ Каштанова Е.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Актуальность проблемы аудита системы управления персоналом обусловлена все повышающимся интересом к управлению персоналом современных российских предприятий. Фактор эффективного функционирования системы управления персоналом предприятия становится определяющим в конкурентной борьбе. Успешное развитие предприятия напрямую зависит от его человеческого ресурса. Поэтому для эффективной деятельности предприятия важно грамотно формировать и контролировать эффективность системы управления персоналом. Аудит системы управления персоналом призван оценить эту эффективность, оценить, в какой степени система управления персоналом предприятия способствует реализации целей и задач предприятия в целом. Решение этого комплекса вопросов представляет существенный теоретический и практический интерес.

Современная экономическая ситуация в России нестабильна, что приводит к постоянным изменениям существующих тенденций. Современным предприятиям необходимо приспосабливаться к этим изменениям, меняя, таким образом, стратегию, чтобы быть конкурентоспособной и гибкой. Соответственно при любых изменениях стратегии предприятия наибольшее внимание необходимо уделять вопросам управления персоналом, так как именно от этого ресурса зависит выбор направлений реформирования и именно персонал предприятия реализует избранный путь реформирования.

Аудит системы управления персоналом – относительно новое явление в экономической жизни России, хотя на сегодняшний день довольно часто применяется в различных интерпретациях.

Наряду с острой значимостью, на сегодня, проблема аудита системы управления персоналом пока не имеет конкретного общепризнанного практического решения. Методика проведения аудита системы управления персоналом не разработана в той мере, которая могла бы позволить ее использование на практике. Отсутствует единый подход к аудиту системы управления персоналом. Доступно лишь применение отдельных диагностических процедур, тогда как максимально полный и достоверный объем информации способна предоставить только целостная система аудита системы управления персоналом.

Степень научной проработанности проблемы Разработкой отдельных диагностических процедур, а так же проблемами оценки эффективности управления персоналом занимались многие ученые, в их числе: А.Р. Алавердов,

А.В. Александров, Л.М. Гатовский, О.В. Емельянов, А.Г. Журавлев, Г.Г. Зайцев, А.Я. Кибанов, И.Н. Кирпа, Г.А. Ковалева, А.Э. Котляр, А.А. Лобанов, Г.Н. Магура, А.В. Омаров, П.А. Папулов, В.А. Спивак, А.С. Татарников, С.В. Шекшня, А.М. Яновский и др.

Вопросы общего и управленческого аудита отражены в работах таких авторов как Р.А. Алборов, О.А. Александров, Т.Н. Арасланов, А.Д. Шерemet, В.В. Бурцев, Н.М. Дементьева, С.А. Сухарев

Проблемы и вопросы реализации аудита персонала отражены в работах В.М. Захарова, Ю.Г. Одегова, А.Я. Кибанова, С.А. Сухарева, Т.В. Никоновой, Р.П. Колосовой, Г.Г. Мелекьян, С.И. Самыгина, Т.Ю. Базарова, Л.А. Гармашева, Б.Л. Еремина, Г.И. Иванова, О.Б. Прокопенко, и др.

Вместе с тем недостаточно разработанными остаются проблемы комплексного, системного подхода к организации и проведению аудита системы управления персоналом. Отсутствуют общепринятые методики, формы и процедуры проведения аудита системы управления персоналом.

Целью настоящего диссертационного исследования является повышение эффективности системы управления персоналом на основе комплексной методики организации и проведения аудита системы управления персоналом предприятий.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- изучение, обобщение и анализ существующих подходов к аудиту системы управления персоналом;
- формирование концепции аудита системы управления персоналом;
- формирование технологии аудита системы управления персоналом;
- систематизация основных показателей аудита системы управления персоналом;
- разработка методики проведения аудита системы управления персоналом с выделением организационных и содержательных элементов;
- методическое обоснование стандартов аудита системы управления персоналом;
- апробация предложенной методики аудита системы управления персоналом на действующем предприятии;
- разработка предложений по внедрению выработанных в ходе аудита системы управления персоналом рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является система управления персоналом предприятия.

Предметом исследования являются принципы, методы, технологии аудита системы управления персоналом предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования составили

фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых, в области экономики труда, эффективности системы управления персоналом предприятия, оценки эффективности управления персоналом предприятия. Методология исследования базируется на диалектическом методе познания, системном подходе, методах сравнительного и экономического анализа, функционально-стоимостного анализа. 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.

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

Научная новизна диссертации состоит в методологическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по организации и проведению аудита системы управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа.

Элементами научной новизны диссертационного исследования обладают следующие результаты, полученные автором в настоящем диссертационном исследовании:

1. Введено и обосновано понятие аудита системы управления персоналом как комплексного всестороннего исследования системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию (с. 21-с. 30);

2. Сформулирована концепция аудита системы управления персоналом как целевой подсистемы, представленная такими составляющими как: сущность, содержание, цели, задачи, уровни, направления, принципы, методы, обеспечение и результаты аудита системы управления персоналом (с. 31 – с. 50);

3. Дополнены принципы аудита системы управления персоналом, учитывающие особенности системы управления персоналом как объекта аудита, такие как многоаспектность, адаптивность, согласованность, перспективность и др. (с. 36 – с. 38);

4. Уточнена и конкретизирована технология аудита системы управления персоналом, включающая: определение целей и задач аудита системы управления персоналом; разработку методики проведения аудита системы управления персоналом; систему основных показателей; оценку аудиторских рисков; формирование аудиторского заключения и разработку практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом (с. 52 – с. 69);

5. Разработаны классификация и состав показателей аудита системы управления персоналом, включающие такие направления как: аудит кадрового потенциала, аудит функций управления персоналом, аудит организационной структуры и функционального разделения труда, аудит эффективности управления персоналом (с. 72 – с. 96);

6. Разработана методика проведения аудита системы управления персоналом, основанная на методе функционально-стоимостного анализа, позволяющая посредством комплексного, системного исследования системы управления персоналом определить наиболее эффективные направления ее совершенствования (с. 97 – с. 119).

Практическая значимость результатов исследования. Результаты исследования такие, как технология аудита системы управления персоналом и использование аудита системы управления персоналом на основе метода функционально-стоимостного анализа доведены до уровня практических рекомендаций, позволяющих руководителям и службам управления персоналом предприятий определить пути совершенствования систем управления персоналом. Результаты исследования были рассмотрены и приняты к использованию в организациях: ООО «Русшина-Запчасти», ООО «Аудиторско-консалтинговый центр «Кайван-Аудит», ООО «КомпанияКомфортКомплекс» и других. Они могут быть использованы при формировании системы управления персоналом, при совершенствовании организационной структуры, системы управления персоналом, что повысит ее эффективность не только системы управления персоналом, но и предприятия в целом.

В условиях рыночной экономики, возрастающей конкуренции крайне важно обеспечить предприятия методическими разработками и информационными

материалами, позволяющими принимать научно обоснованные решения при совершенствовании системы управления персоналом.

Методические и практические рекомендации, разработанные в исследовании, могут быть также использованы российскими организациями различных форм собственности и различных областей народного хозяйства в целях совершенствования системы управления персоналом.

Апробация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на 9-ой международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2004», на 11-ой международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2006».

Публикации по теме диссертационного исследования. Материалы исследования отражены в 7 научных статьях. Общим объемом – 2,2 печатных листа.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (113 наименований), 5 приложений. Работа изложена на 224 страницах основного текста, оформлены 32 рисунка и 45 таблиц.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

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

В первой главе «**Методологические аспекты аудита системы управления персоналом**» были рассмотрены существующие методологические подходы с точки зрения предмета, объекта, целей и методов аудита системы управления персоналом. На сегодняшний день наиболее часто встречающееся понятие, используемое различными авторами и применяемое консалтинговыми компаниями, «аудит персонала». Поэтому в процессе анализа существующих подходов нами использовано именно это название данного направления. Анализ существующих подходов к аудиту персонала позволил определить их преимущества и недостатки.

Исходя из проведенного анализа считаем, что используемое и общепринятое понятие «аудит персонала» или «кадровый аудит», являющееся одним из направлений управленческого аудита, полностью не раскрывает сущность данного метода, сводя его к диагностике непосредственно персонала организации, хотя использование этого метода предполагает исследование как

персонала организации (кадрового потенциала), так и системы управления персоналом в целом, что подтверждено проведенным исследованием. Поэтому, по мнению автора, целесообразно использовать понятие «**аудит системы управления персоналом**».

Анализ достоинств и недостатков исследуемых подходов позволил нам сформулировать следующее определение аудита системы управления персоналом.

***Аудит системы управления персоналом** (аудит СУП) – это комплексное всестороннее исследование системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию*

Методологическое содержание аудита системы управления персоналом представлено на рис. 1.

Аудит системы управления персоналом мы определяем как процесс, ограниченный во времени, осуществляющий связь между системой управления персоналом и стратегическими целями и задачами предприятия, так же являющиеся процессами. Следовательно, **аудит системы управления персоналом – это процесс над процессами**, ускоряющий достижение целей и задач предприятия.

Как было сказано выше, процесс должен быть частью чего-то большего. Аудит системы управления персоналом также явление не самостоятельное. Аудит системы управления персоналом автором диссертационного исследования рассматривается с двух точек зрения:

1. Аудит системы управления персоналом как функция системы управления персоналом предприятия (горизонтальная связь) – внутренний аудит.
2. Аудит системы управления персоналом как внешнее воздействие на систему управления персоналом предприятия (вертикальная связь) – внешний аудит.

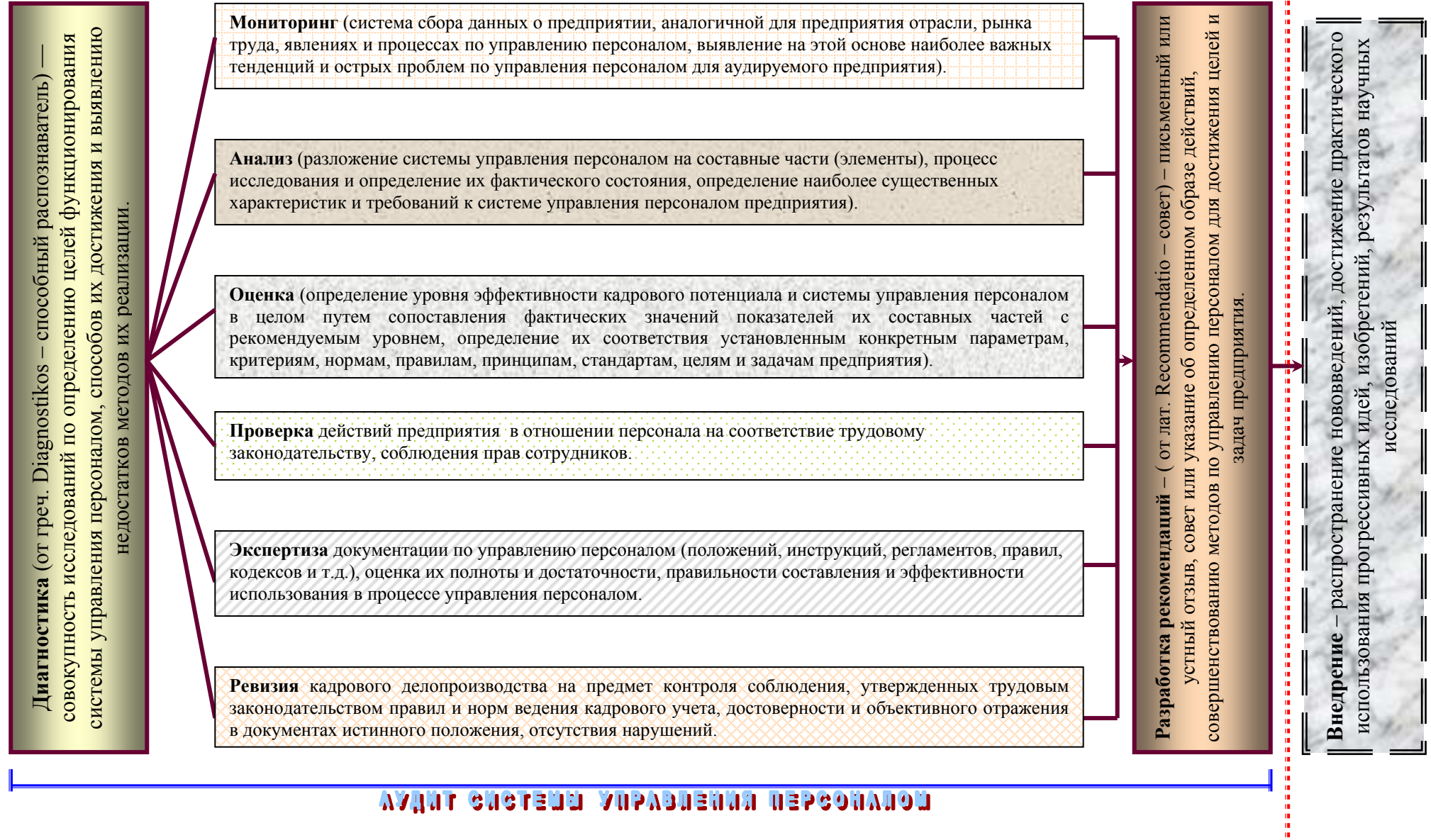


Рис. 1. Методологическое содержание аудита системы управления персоналом.

Согласно разработкам научной школы под руководством А.Я. Кибанова, каждая подсистема системы управления персоналом представлена набором функций системы управления. Так подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и т.д.; подсистема развития организационной структуры управления включает анализ оргструктуры управления, проектирование новой, разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства и т.д. Исходя из определения аудита системы управления персоналом, представленного автором диссертационного исследования, все выше перечисленные функции являются основными направлениями аудита системы управления персоналом.

Рассматривая аудит системы управления персоналом как функцию системы управления персоналом, автором диссертационного исследования предлагается выделить данную функцию в целевую подсистему, так как в одно из направлений аудита системы управления персоналом входит анализ и оценка функций системы управления персоналом, и включить в данную подсистему функции: анализ и оценка кадрового потенциала, функций системы управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, экономической эффективности.

Рассматривая аудит системы управления персоналом как внешнее воздействие на систему управления персоналом предприятия, важно отметить, что аудит системы управления персоналом является частью более общей системы - управленческого аудита. В данном случае аудит системы управления персоналом выступает как **метод** совершенствования системы управления персоналом в соответствии со стратегией развития предприятия.

Аудит системы управления персоналом (внешний) необходим в условиях кризиса, так как даже при формировании новой стратегии, изменении стратегии на активный рост, предприятие уже находится в состоянии наличия кризисной ситуации. В случае стабильного роста предприятия, сопровождающегося ростом экономических показателей предприятия – внешнее воздействие не требуется, потому что стабильный рост предприятия характеризует стабильность и эффективность системы управления персоналом. При стабильном росте на предприятии аудит системы управления персоналом выступает как функция системы управления персоналом (внутренний аудит СУП) и является контрольной функцией.

При усилении внешнего воздействия на предприятие, а любое вмешательство внешней среды влечет изменение стратегии, усиливается необходимость внешнего

аудита системы управления персоналом. Поэтому место аудита системы управления персоналом мы определяем на пересечении внутренней и внешней среды предприятия.

Подытоживая вышесказанное, отметим, что, задачу разработки организационно-методических аспектов аудита системы управления персоналом на предприятии автор исследования видит в формировании концепции аудита системы управления персоналом.

Схематично концепция аудита системы управления персоналом представлена следующими составляющими (Рис. 2).

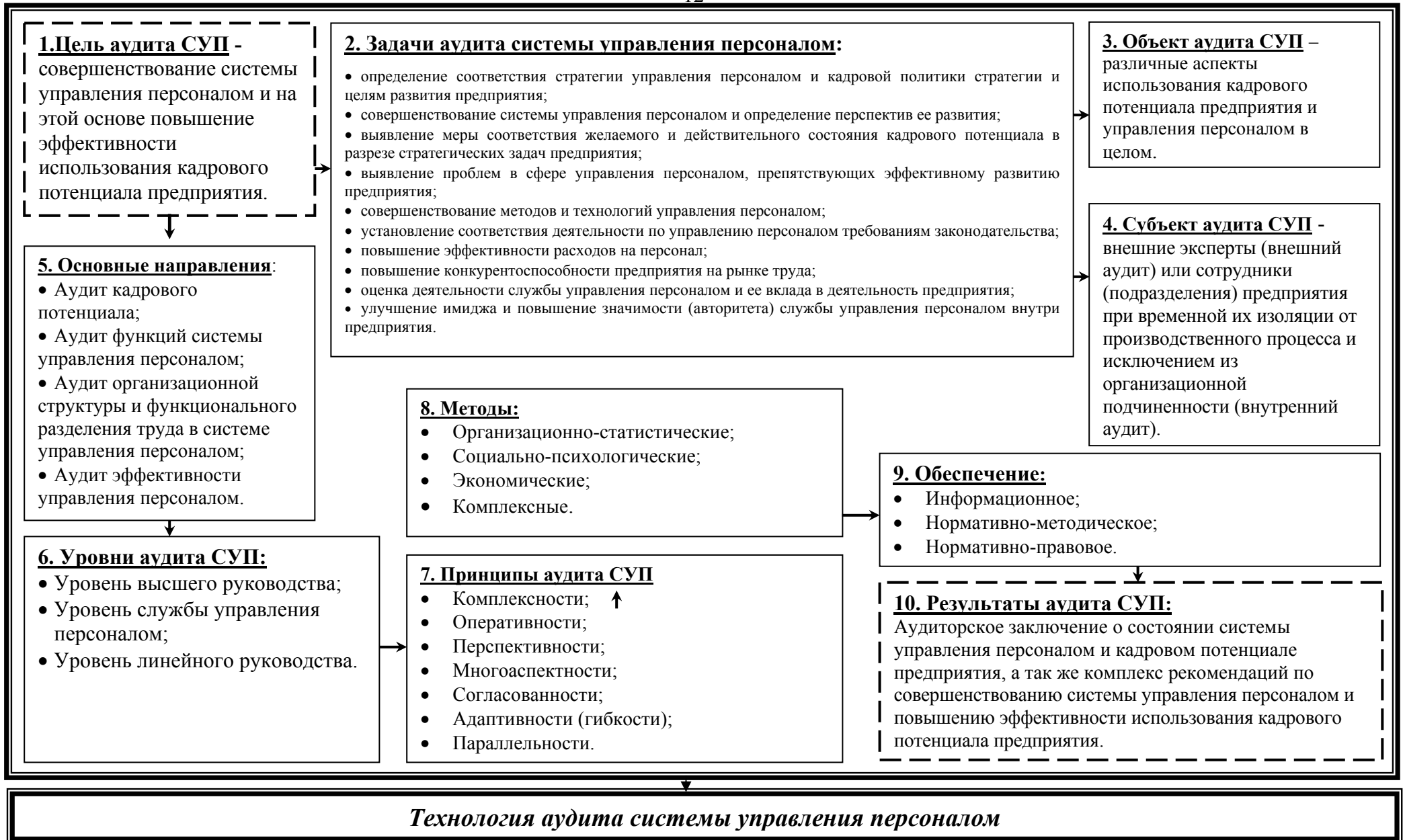


Рис. 2. Концепция аудита системы управления персоналом на предприятии

Практически во всех обозначенных методологических подходах в качестве основных принципов аудита выделяют: этику проведения, независимость и профессионализм его проведения.

Данные принципы являются общими как для аудита системы управления персоналом, так и для аудиторской деятельности в целом. В связи с этим, исходя из обозначенных выше целей и задач аудита системы управления персоналом, автор считает необходимым дополнить данную совокупность принципами, учитывающими особенности системы управления персоналом как объекта аудита системы управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1.

Специальные принципы аудита системы управления персоналом

<i>Наименование принципа</i>	<i>Сущность принципа</i>
1	2
Принцип комплексности	При проведении аудита СУП необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления персоналом (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления).
Принцип оперативности	Подразумевает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию организации управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения в других системах организации.
Принцип перспективности	При проведении аудита СУП следует учитывать перспективы развития предприятия.
Принцип многоаспектности	Аудит СУП как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Принцип согласованности	Предполагает, что мероприятия по проведению аудита СУП должны быть всегда согласованы с основными целями предприятия и синхронизированы во времени.
Принцип адаптивности (гибкости) аудита персонала	Принцип означает приспособляемость технологии и методологии аудита СУП к изменениям системы управления персоналом и изменяющимся целям и условиям деятельности предприятия.
Принцип параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных элементов аудита СУП по функциональным направлениям, повышает оперативность аудита системы управления персоналом.

Автором диссертационного исследования разработана подробная технология аудита системы управления персоналом, являющаяся частью концепции аудита системы управления персоналом, с детализацией каждого этапа (Рис. 3).

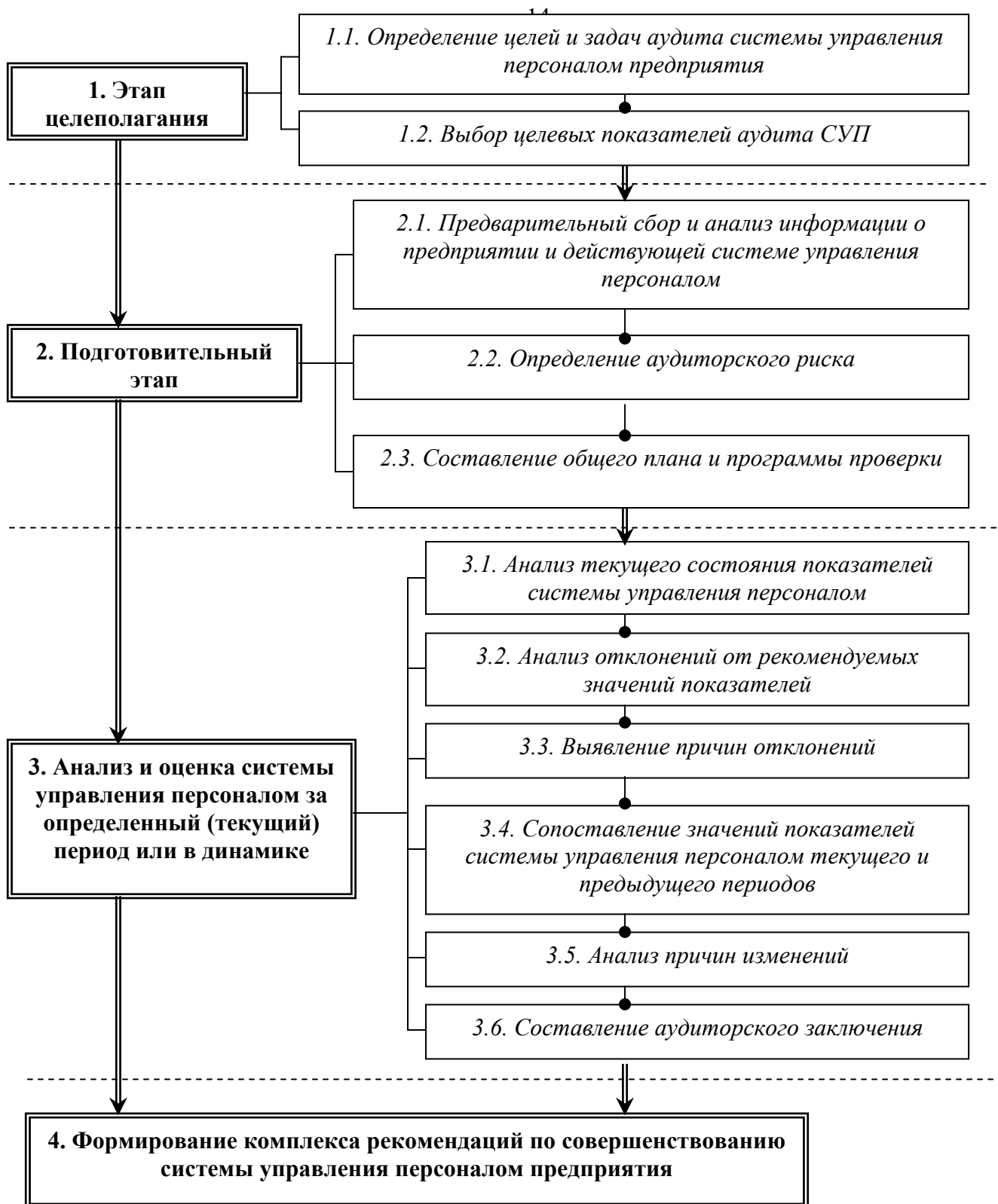


Рис. 3. Технологическая схема аудита системы управления персоналом.

Проведенный анализ существующих подходов к аудиту системы управления персоналом подтвердил необходимость разработки методических рекомендаций по аудиту системы управления персоналом, подробно представленных во второй главе диссертационного исследования.

Вторая глава диссертационного исследования посвящена разработке методических рекомендаций по аудиту системы управления персоналом на

предприятия. Центральным вопросом технологии аудита системы управления персоналом является выбор целевых показателей аудита системы управления персоналом.

Формирование системы показателей основано на использовании предложенных основных направлений аудита системы управления персоналом, и включают в себя:

1. Показатели аудита кадрового потенциала;
2. Показатели аудита функций системы управления персоналом;
3. Показатели аудита организационной структуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом;
4. Показатели аудита эффективности системы управления персоналом.

Наиболее интегрированный подход к аудиту системы управления персоналом по всем функциональным направлениям и уровням аудита системы управления персоналом, дает, на наш взгляд, метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Основа этого метода комплексное, системное исследование объекта, основная цель которого повышение эффективности его функционирования, что является основой аудита системы управления персоналом.

Отличительной особенностью метода является также возможность сформулировать аудиторское заключение и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

Метод функционально-стоимостного анализа применим как для внешнего, так и внутреннего аудита системы управления персоналом, более того он позволяет соединить в себе два этих типа аудита.

Аудит системы управления персоналом на основе ФСА применим в организациях любых сфер деятельности, форм собственности и размеров, где требуется улучшение выполнения функции по управлению персоналом и повышение эффективности системы управления персоналом.

Так как метод функционально -стоимостного анализа основывается на принципах: функционального подхода, комплексного подхода, системного подхода, народнохозяйственного подхода, соответствия, коллективного поиска, основные задачи Функционально-стоимостного анализа сопоставимы с задачами аудита системы управления персоналом, а технология ФСА схожа с технологией аудита системы управления персоналом, поэтому этот метод является наиболее оптимальным методом для проведения аудита системы управления персоналом, позволяющим сформировать объективное аудиторское заключение.

Основные преимущества аудита системы управления персоналом на основе ФСА заключаются в следующем. Во-первых, он подразумевает, что в процесс оценки эффективности системы управления персоналом предприятия и выработки предложений по ее повышению вовлечены как внешние эксперты, так и сотрудники предприятия. Детально изучаются все возможности оптимизации по каждому функциональному направлению, находятся самые эффективные способы осуществления необходимых функций, благодаря чему на предприятии не только значительно сократятся расходы, но и совершенствуется система управления персоналом предприятия.

Проведение аудита системы управления персоналом на основе ФСА на предприятии происходит в несколько этапов, характеристика которых показана в табл.2.

Анализ и оценка системы управления персоналом и оценка ее эффективности определяется пошагово по каждому направлению аудита системы управления персоналом (рис. 4).

Таблица 2

Характеристика этапов аудита системы управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа

Этапы аудита системы управления персоналом	Наименование этапа ФСА	Содержание этапов
1	2	3
Целеполагание		Определение целей и задач аудита СУП, соответствующих стратегии развития предприятия. Выбор целевых показателей.
Подготовительный	Подготовительный	Выработка общего подхода к реализации аудита СУП: руководство предприятия решает, какие организационные единицы будут в ней участвовать и сколько она займет времени. Определение типа аудита СУП. Определение уровня существенности и оценка аудиторского риска. Составление плана проверки.
	Информационный	Отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность СУП, а также данных по аналогичным подразделениям других предприятий.

Продолжение таблицы 2

1	2	3
<p>Анализ и оценка СУП за определенный (текущий) период или в динамике, формирование аудиторского заключения</p>	<p>Аналитический</p>	<p>Аудит кадрового потенциала. Аудит функций системы управления персоналом. Аудит оргструктуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом. Аудит эффективности системы управления персоналом.</p>
		<p>Баланс сильных и слабых сторон системы управления персоналом, определение угроз и выявление возможности их предотвращения. Составляется в соответствии с уровнями аудита системы управления персоналом.</p>
<p>Формирование комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом предприятий</p>	<p>Творческий</p>	<p>Выявление способов выполнения функций подразделения, формирование вариантов функций, предварительная оценка и отбор вариантов путем сравнения себестоимости конечных продуктов каждого подразделения и оценки их важности для соответствующего бизнес–процесса.</p>
	<p>Исследовательский</p>	<p>Описание каждого варианта, сравнительная технико - экономическая оценка вариантов на основе экспертизы, отбор вариантов с учетом экономического эффекта, степени риска и расходов на внедрение каждого предложения по оптимизации.</p>
	<p>Рекомендательный</p>	<p>Рассмотрение и утверждение рекомендаций и принятие решений об их реализации, расчет расходов на реализацию проекта и ожидаемой экономической эффективности.</p>
	<p>Внедрение</p>	<p>Подготовка работников аппарата управления к внедрению и разработка плана – графика внедрения проекта.</p>

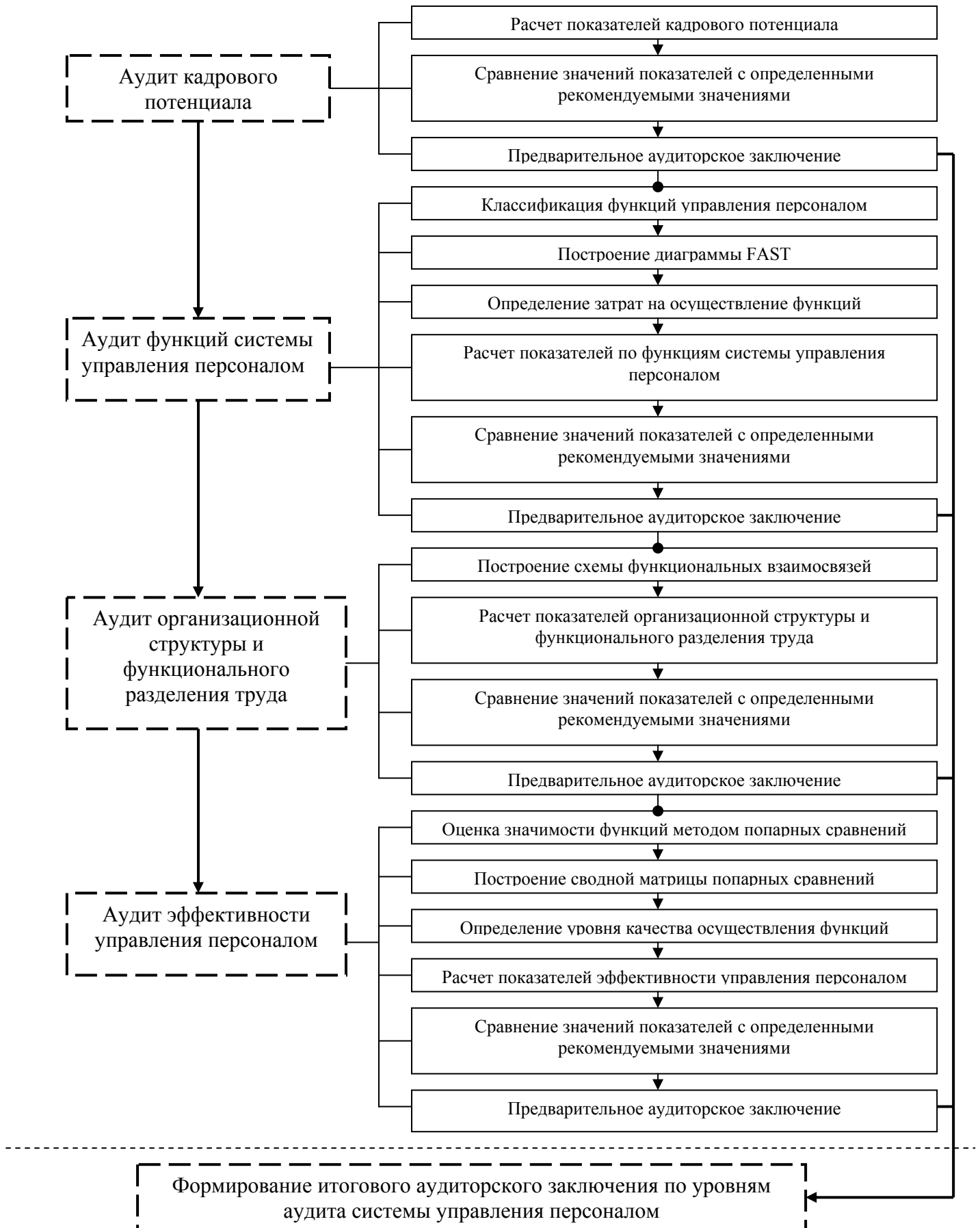


Рис. 4. Алгоритм анализа и оценки СУП за определенный (текущий) период (Этап 3 АП) на основе ФСА.

Комплекс методических вопросов организации аудита системы управления персоналом автор логично завершает рекомендациями по формированию стандартов аудита системы управления персоналом, которые определяют требования к качеству аудита системы управления персоналом и формализуют процедуру его проведения, обеспечивая повышение качества аудиторских проверок и сокращении трудоемкости их проведения.

Стандарты аудита системы управления персоналом автором разделяются на три группы, которые разрабатываются непосредственно в аудиторской организации (для внешнего аудита) и руководителями высшего звена совместно со службой управления персоналом и службой внутреннего аудита (при наличии таковой) для внутреннего аудита:

1. общие стандарты (определение концептуальной базы)
2. основные стандарты (подготовка и планирование аудита системы управления персоналом, технология аудита системы управления персоналом, требования к формированию аудиторского заключения)
3. стандарты профессии (требования к квалификации аудиторов в соответствии с направлениями и уровнями аудита системы управления персоналом)

Контроль качества аудита системы управления персоналом заключается в проверке аудиторских работ на соответствие:

- стандартам аудита системы управления персоналом;
- стандартам и нормативным актам, регулирующим деятельность службы управления персоналом;
- нормативно-законодательным актам РФ.

С целью обоснования методологических и практических разработок в **третьей главе** диссертационного исследования была проведена **«апробация рекомендаций по организации и проведению аудита системы управления персоналом»**.

Для реализации и практического применения разработанной методики аудита системы управления персоналом мы выбрали шинную отрасль, так как данная отрасль имеет особенности управления персоналом, связанные с ярко выраженной сезонностью шинного бизнеса. В качестве реального предприятия мы выбрали Общество с ограниченной ответственностью «Русшина-Запчасти» так как данное предприятие является ярким представителем шинного бизнеса и претерпевает серьезные структурные изменения, связанные с гиперактивным ростом путем слияния и поглощения рынка существующих шинных компаний.

Цель аудита системы управления персоналом для конкретного предприятия – получение оперативной информации о состоянии системы управления персоналом, соответствии ее стратегическим целям предприятия и разработка комплекса рекомендаций по ее совершенствованию.

Основные задачи аудита системы управления персоналом для конкретного предприятия:

- определение соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям предприятия;
- оценка кадрового потенциала и его соответствия стратегии предприятия;
- выявление проблем в управлении персоналом, влияющих на эффективность предприятия.

При проведении аудита системы управления персоналом ООО «Русшина-Запчасти» мы использовали показатели, определенные автором диссертационного исследования во второй главе по основным направлениям аудита системы управления персоналом.

Выбранный тип аудита системы управления персоналом:

- I. По периодичности проведения – **оперативный**;
- II. По полноте охвата изучаемых объектов – **полный**;
- III. По методике анализа – **комплексный**;
- IV. По уровням проведения – **на всех уровнях**;
- V. По способу проведения проверки – **внешний**, с привлечением сотрудников организации.

В качестве *субъекта* аудита системы управления персоналом выбран Аудиторско-консалтинговый центр «Кайван-Аудит».

При проведении аудита системы управления персоналом было сформулировано аудиторское заключение и сформирован комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Русшина-Запчасти». Данные рекомендации имеют явный экономический и социальный эффект, так как годовая экономия составит по предварительным выводам 2 824 198 руб. в год.

Успешное проведение аудита системы управления персоналом на примере ООО «Русшина-Запчасти» свидетельствует об объективности разработанной концепции и о том, что предложенная методика позволяет сформулировать объективное аудиторское заключение и самое главное, сформировать комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом, оценить экономический и социальный эффект от внедрения этих рекомендаций.

Данная методика может быть применена на любом предприятии, любой отрасли и т.д.

Любое внедрение проекта по совершенствованию системы управления персоналом требует определения конкретных сроков, ответственных лиц и т.д.

Приведем пошаговый алгоритм внедрения проекта по совершенствованию системы управления персоналом на основе аудита системы управления персоналом методом функционально-стоимостного анализа (Рис.5).

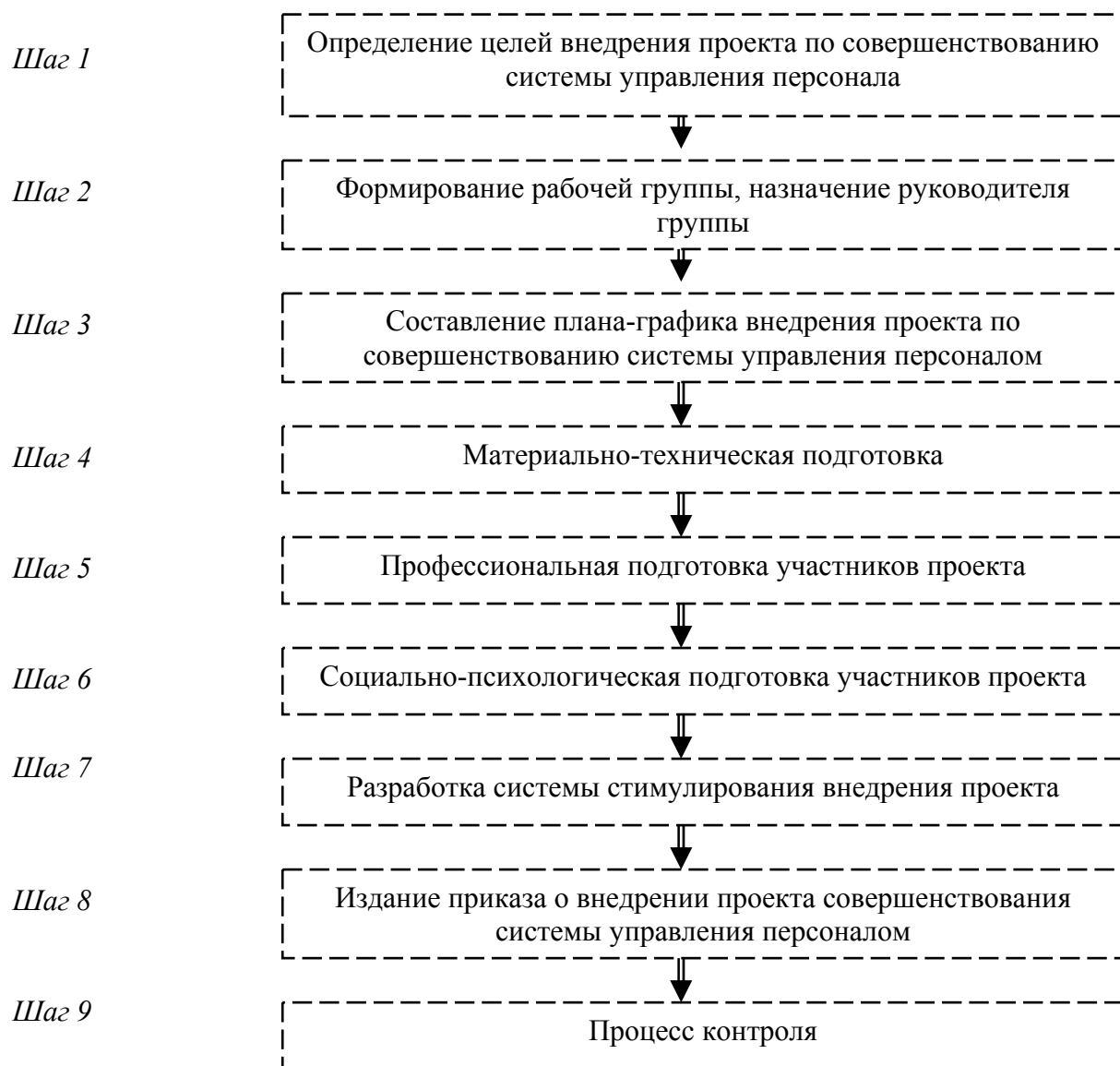


Рис. 5. Алгоритм внедрения проекта совершенствования системы управления персоналом.

В заключение диссертации сформулированы основные выводы и рекомендации по теме диссертационного исследования, определены организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий.

Дальнейшее развитие темы исследования, по мнению автора, должно проводиться в следующих направлениях:

- совершенствование нормативной и законодательной базы, касающейся стандартов аудита системы управления персоналом, в частности стандартов профессии HR-аудиторов, а так же их профессиональной сертификации;
- разработка универсального комплекса показателей аудита системы управления персоналом;
- совершенствование методики оценки соответствия стратегии системы управления персоналом и стратегии развития предприятия.

Таким образом, в настоящем диссертационном исследовании было доказано предположение о том, что применение аудита системы управления персоналом способствует развитию системы управления персоналом и предприятия в целом.

Основные положения диссертации опубликованы в работах:

1. Селина А.И. Методика проведения аудита персонала на основе функционально-стоимостного анализа. Актуальные проблемы управления – 2006: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 4 / ГУУ. – М., 2006 – 0,15 п.л.
2. Селина А.И. Ассесмент-центр как метод аудита персонала. Актуальные проблемы управления – 2004: Материалы международной научно - практической конференции: Вып. 5 / ГУУ. – М., 2004 – 0,15 п.л.
3. Селина А.И. Возникновение аудита персонала и его место в системе управления организацией. Проблемы развития рыночной экономики (сборник научных трудов): Вып. 3 / РАН ИПР. – М., 2005 – 0,55 п.л.
4. Селина А.И. Стандарты аудита персонала, определяющие его качество. Вестник университета. Серия: социология и управление персоналом № 9 (25) ГОУВПО Государственный университет управления. – М., 2006 – 0,4 п.л.
5. Селина А.И. Уровень существенности и аудиторский риск в аудите персонала. Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов № 10 октябрь 2006. – Курск, 2006 – 0,25 п.л.
6. Селина А.И. Разработка эффективной модели заработной платы торгового персонала в шинном бизнесе. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 11, 2006, - 0,45 п.л.
7. Селина А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом. Кадровик. Кадровый менеджмент, № 5, 2007, - 0,52 п.л.