

**УДК 35.08-057.17**

**Борщева Алла Викторовна,**

кандидат экономических наук, первый проректор НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва

e-mail: aborsheva@mail.ru

**Ильченко Светлана Владимировна,**

кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой жилищного хозяйства и управления персоналом НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва

e-mail: strelec200763@mail.ru

## **КАДРОВЫЙ АУДИТ КОМПАНИИ КАК СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

**Аннотация.** В статье описаны технологии кадрового аудита компании как эффективной системы оценки человеческого капитала. Дана характеристика различных уровней кадрового аудита. Выделены основные задачи кадрового аудита организации. Описаны параметры и методы анализа оценки аудита организационной структуры компании.

**Ключевые слова:** аудит, кадровый аудит, аудит кадрового потенциала, организационная структура, технологии кадрового аудита.

**Borsheva Alla Viktorovna,**

candidate of economic sciences, first vice rector of NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow

e-mail: aborsheva@mail.ru

**Ichenko Svetlana Vladimirovna,**

candidate of pedagogical sciences, associate professor, head of the department of housing and personnel management NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow

e-mail: strelec200763@mail.ru

## **PERSONNEL AUDIT OF THE COMPANY AS A SYSTEM OF HUMAN CAPITAL ESTIMATION**

**Abstract.** The article describes the technology of personnel audit of the company as an effective system for assessing human capital. The characteristic of various levels of personnel audit is given. The main tasks of the personnel audit of the organization are highlighted. The parameters and methods for analyzing the assessment of the audit of the organizational structure of the company are described.

**Keywords:** audit, personnel audit, audit of personnel potential, organizational structure, personnel audit technologies.

Актуальность проблемы аудита кадрового потенциала обусловлена все повышающимся интересом к теме управления человеческими ресурсами современных российских организаций.

В век интенсивного прогресса и жесткой конкуренции возникла необходимость непрерывного развития персонала, т. е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации. Речь идет, прежде всего, о предоставлении сотрудникам равных возможностей в получении достойных заработков, в продвижении по службе, в профессиональном росте. В решении проблем, возникающих при решении этих задач, важное значение должен сыграть аудит кадрового потенциала.

Фактор эффективного функционирования системы управления человеческими ресурсами организации становится определяющим в жесткой конкурентной борьбе, когда успешное развитие ее напрямую зависит от его человеческого ресурса [1, 6]. В этой связи важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для её улучшения. Для достижения последней цели и предназначен кадровый аудит, призванный определить, в какой степени система управления персоналом, включающая использование персонала, способствует реализации задач организации в целом.

Кадровый аудит призван оценить эту эффективность, определить в какой степени система управления персоналом организации способствует реализации стратегических целей и оперативных задач организации в целом. Решение этого комплекса вопросов представляет существенный теоретический и практический интерес.

Таким образом, актуальность изучения технологий проведения аудита кадрового потенциала организации обусловлена тем фактом, что результаты такого аудита дают ответы к решению проблем повышения эффективности управления персоналом.

Организации ищут пути выживания в конкурентной борьбе. Поэтому руководству необходим весь спектр информации относительно существующего положения дел в сфере управления персоналом организации, так как во многом от этого зависит выбор направлений развития. Именно этот персонал реализует избранный путь развития.

Наряду с острой значимостью, на сегодня проблема кадрового аудита пока не имеет конкретного общепризнанного практического решения. Как правило, к кадровому аудиту прибегают компании, оказавшиеся в ситуациях, связанных со слиянием, поглощением, реструктуризацией. Поэтому, методика проведения аудита не разработана в той мере, которая могла бы позволить ее использование на практике, доступно лишь применение отдельных диагностических процедур, тогда как максимально полный и достоверный объем информации способна предоставить только целостная система кадрового аудита.

Понятие «кадровый аудит» трактуют как оценку соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Таким образом, кадровый аудит призван соотнести состояние системы управления персоналом с общеорганизационной деятельностью, т.е. должен не просто проанализировать кадровый потенциал и систему управления персоналом по отдельным элементам, а произвести их диагностику во взаимосвязи и понять насколько кадровая составляющая соответствует развитию предприятия, способствует реализации его стратегии, целей и задач. Кадровый аудит также может проводиться с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации и кадрового обеспечения процесса реструктуризации.

Поэтому, в качестве объекта аудита кадрового потенциала определяется персонал организации и деятельность по его управлению: кадровая стратегия, политика, цели, функции, тактические задачи и мероприятия в области управления персоналом организации. Предмет кадрового аудита определяется как степень соответствия стратегии, целей, задач в области управления

персоналом между собой, их степень соответствия общей стратегии развития организации и соответствующим критериям эффективности.

Анализ научной литературы по данному вопросу позволил нам выделить различные аспекты изучения сущности кадрового аудита и особенностей его формирования: организационно-технический, социально-психологический и экономический. Организационно-технический аспект представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности организации. Социально-психологический аспект предполагает (на основе анализа данных опроса персонала) оценку социально-трудовых отношений в организации, выявление основных факторов трудовой мотивации и резервов совершенствования деятельности фирмы с точки зрения субъективных позиций. Экономический аспект предполагает определение конкурентоспособности организации в сфере управления трудовыми ресурсами.

Как правило, проведение кадрового аудита предполагает решение следующих задач, в зависимости от целей аудита и заинтересованности заказчика:

- оценка ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами [4];

- оценка готовности руководящего состава организации к реализации ее стратегических и тактических целей, соответствия уровня знаний и навыков сотрудников компании выполняемым ими профессиональным задачам, готовности к изменениям (менеджерского, квалификационного, инновационного, личностного, творческого кадрового потенциала организации) [3];

- диагностика структуры формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналов информационного обмена, социально-психологического климата в подразделениях, источников возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативных лидеров и группировок [2];

- анализ факторов внешней среды, то есть оценка состояния рынка труда специалистов в соответствующем секторе, позволяющий сравнить уровень оплаты труда менеджеров и специалистов, выполняемые должностные обязанности, нормативы загрузки и т.п. [5]

Кратко опишем некоторые эффективные технологии аудита кадрового потенциала организации.

При проведении аудита персонала могут использоваться следующие методы:

- сравнительный метод. Аудиторы сравнивают организацию (или отделение) с другой организацией (или отделением), чтобы путем сопоставления вскрыть области недостаточного выполнения. Такой подход, обычно используемый для сравнения результатов определенных действий отдела управления персоналом или конкретных программ, помогает обнаруживать области необходимого усовершенствования;

- метод привлечения внешних экспертов. Аудиторы полагаются на экспертизу консультанта или на опубликованные результаты исследований, по которым оцениваются действия кадровой службы организации или отдельные программы. Консультант или результаты исследования могут помочь диагностировать причину проблем;

- статистический метод. По материалам существующих отчетов аудиторы формируют статистические стандарты, с помощью которых могут быть оценены действия и программы в области кадрового менеджмента. С помощью таких математических стандартов команда может раскрыть ошибки, в то время, когда они еще незначительны;

- метод соответствия. Производя выборку элементов информационной системы человеческих ресурсов, аудиторская команда ищет отклонения кадровой политики компании или процедур от соблюдения законодательных норм. Этим способом аудиторы могут определить, имеется ли согласие с политикой компании и правовыми предписаниями;

- метод управления по целям. Когда в организации в области управления персоналом используется управление по целям, аудиторская команда может сравнивать фактические результаты с заявленными целями.

Полученные оценки служат обоснованием выводов о наличии необходимого потенциала для эффективного управления персоналом организации, а также определяет потребности в переподготовке работающих сотрудников и привлечении новых.

Являясь частью кадрового менеджмента, кадровый аудит осуществляется на трех основных уровнях: стратегическом, уровне функционального подразделения кадровой службы и уровне линейного управления.

Стратегический уровень рассматривается с точки зрения высшего звена управления организацией, требующего проверки интегрированности практики управления персоналом в организационное стратегическое планирование, и связи практики кадровой службы с другими управленческими функциями, касающимися формирования и использования трудового потенциала организации. Уровень функционального подразделения предполагает проверку эффективности функциональной деятельности кадровой службы организации. Уровень линейного управления осуществляет проверку правильности применения линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом. Оценка согласованности линейного управленческого персонала со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом может повысить эффективность последней.

К традиционным и общепризнанным направлениям кадрового аудита организационного функционирования компании относят аудит: структуры организации; кадровых процессов; кадрового потенциала организации.

Аудит структуры организации, как правило, проводится с целью обеспечения структурного соответствия организации требованиям эффективного управления.

Алгоритм анализа организационной структуры компании включает:

- графическое моделирование организационной структуры в виде схемы;
- выявление первичных количественных характеристик;

- определение дополнительных количественных оценок;
- определение качественных характеристик с использованием экспертных оценок;
- оценка соответствия организационной структура компании системе целей, технологии, размерам компании, состоянию внешней среды.

Моделью организационной структуры управления называется символическое изображение и/или текстовое описание реально существующих, существенно значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры компании, их взаимосвязи, а также их количественные и качественные характеристики. Графическое отражение существующей структуры и связей позволяет проследить их рациональность и выявить недостатки.

К первичным количественным характеристикам организационной структуры относятся: общее количество уровней управления; количество уровней управления различных подразделений; разность между максимальным и минимальным количеством уровней управления; среднее по подразделениям количество уровней управления; существующая средняя норма управляемости (среднее количество подчиненных у одного руководителя); количество подразделений с указанием их территориальной распределенности; численность аппарата управления и др.

Определение качественных характеристик организационных структур возможно с использованием метода экспертных оценок, с помощью которого можно сравнить различные варианты организационной структуры, возможные на данном конкретном предприятии, а также могут быть подвергнуты оценке и более мелкие детали организационной структуры, например, сравнить два вида функциональных структур и т.п. Кроме того, аудит организационной структуры компании подразумевает оценку ее соответствия системе целей, технологии, размерам кампании и состоянию внешней среды.

Кратко опишем параметры и методы анализа оценки аудита организационной структуры компании:

- соответствие организационной структуры целям компании. Осуществляется с помощью «дерева целей»;
- соответствие организационной структуры условиям внешней среды. Применяют древовидный граф, структурирующий все факторы воздействия внешней среды на организационную структуру;
- соответствие организационной структуры размерам компании. Используются методы автоматизации.

Помимо указанных параметров аудита организационной структуры компании, оценке могут быть подвергнуты такие ее характеристики, как надежность, рациональность, адаптивность, эффективность и другие.

Отметим также, что аудит потенциала персонала с точки зрения его практической реализации, целесообразно проводить в случаях, когда: решаются вопросы о приобретении предприятия или его целевом инвестировании; необходима консолидация дочерних компаний в централизованный холдинг; предприятие желает повысить управляемость филиалов или отделений и т.п.

Таким образом, формирование технологии проведения аудита кадрового потенциала и ее регулярное фактическое применение в организации позволит создать более эффективную систему управления персоналом любой компании.

### **Список литературы**

1. Борщева А.В. Консалтинг: управленческий аспект. В сборнике: Наука и практика: интеграция знаний. Материалы международной научно-практической конференции. НОУ ВО «Московский экономический институт». 2015. С. 50-56.
2. Гонина О.О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом // Бизнес и дизайн ревю. 2017. Т. 1. № 4 (8). С. 13.
3. Здоров А.Б., Здоров М.А. Проблемы подготовки высококвалифицированных кадров в агротуристском бизнесе. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции «Региональные проблемы развития малого агробизнеса» // Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 124 с.- С. 35-39.
4. Ильченко С.В. Лингвистика современного документа. Москва, 2014.
5. Оришев А.Б. Социологические теории управления: ретроспективный анализ.



Современный менеджмент: реальность и перспективы: материалы I межвузовской научно-практической конференции. Москва, 2 октября 2014 г. – М.: Институт Бизнеса и Дизайна, 2015. – С. 21-26.

6. Сурат И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Управление персоналом организации: монография. Москва: Московский экономический институт, 2018.