

4.4. ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УРОВНЯ СИСТЕМЫ В РАМКАХ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гарбузюк И.В., соискатель, ассистент
Международной высшей школы управления

Инженерно-экономический институт Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье предложен оригинальный подход к диагностике и оценке управленческого уровня системы управления персоналом в рамках внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия.

Общеизвестно, что конкурентоспособность на сегодняшний день определяется эффективностью использования не только производственных активов и денежных ресурсов, но и нематериальных активов предприятия, качеством управления нефинансовыми рисками. Ключевым фактором достижения конкурентоспособности в современных условиях является повышение эффективности использования человеческих ресурсов предприятия. Одной из основных предпосылок этого является формирование системы социального аудита персонала предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной науке, несмотря на достаточно широкое освещение вопросов управления человеческими ресурсами, социальной ответственности бизнеса и социального аудита, вопросы формирования системы внутреннего аудита персонала и его взаимосвязи с системой управления человеческими ресурсами современного предприятия освещены недостаточно. Многие аспекты формирования систем аудита персонала и оценки состояния системы управления человеческими ресурсами предприятия изучены недостаточно полно и требуют дальнейших исследований в условиях усложнения конкурентной среды.

Современные подходы к разработке показателей и методик качественной и количественной оценки эффективности системы управления персоналом предприятия, систем аудита персонала предприятия и формирования комплексных показателей оценки рассмотрены российскими учеными – профессором Генкиным Б.М. [1], Одеговым Ю.Г. [3, 4], Кибановым А.Я. [6], а также такими зарубежными исследователями, как профессор Школы бизнеса Росса и Мичиганского университета Ульрих Д. [5], известный немецкий исследователь Хильб М. [7], голландский ученый Хьюберт К.Р. [8] и др.

На основании анализа известных автору научных публикаций можно показать, что внимание авторов сосредоточено на анализе системы социально-

трудовых показателей, оценке деятельности служб управления человеческими ресурсами организации, проводимого сторонними специалистами. Однако недостаточное внимание уделено вопросам разработки комплексных систем оценки состояния системы управления человеческими ресурсами предприятия, реализуемых внутри предприятия и направленных на повышение эффективности системы управления в целом. Недостаточная степень разработанности рассматриваемых вопросов обусловила выбор темы настоящего исследования.

Одной из основных функций менеджмента является контроль. В современных условиях данная функция конкретно выражается в системе управленческого учета [4, с. 258]. При данном подходе систему внутреннего аудита персонала, на наш взгляд, целесообразно рассматривать как один из основных элементов контроля за состоянием системы управления человеческими ресурсами предприятия. Под внутренним аудитом человеческих ресурсов автором понимается система аналитической оценки и экспертизы состояния человеческих ресурсов предприятия, представляющая собой комплекс мер, направленных на совершенствование системы управления персоналом предприятия, организованных экономическим субъектом, в интересах его руководства и (или) собственников, регламентированный внутренними документами и осуществляемый с привлечением сторонних специалистов.

Система внутреннего аудита персонала предприятия в данном случае может рассматриваться как составная часть управленческого учета предприятия. С одной стороны, информация, собранная в ходе аудиторской проверки персонала, представляет собой внутреннюю информацию о системе управления человеческими ресурсами предприятия в целом, о состоянии человеческих ресурсов предприятия и необходима для оптимизации принятия управленческих решений в отношении стратегического планирования и реализации стратегических планов предприятия [3, с. 104].

С другой стороны, проведение внутренней аудиторской проверки персонала охватывает все вопросы управления человеческими ресурсами предприятия, что позволяет избежать проблем в вопросах разделения ответственности за персонал, существующих между руководителями, службой управления персоналом и планово-финансовым отделом.

Центрами ответственности за персонал являются, на взгляд автора:

- руководители любого звена управления, которые непосредственно отвечают за эффективность работы подчиненных, осуществляют первичное планирование потребности в персонале, переменных затрат на персонал, его развитие, оценку эффективности трудовой деятельности каждого отдельного работника;
- специалисты службы управления человеческими ресурсами, осуществляющие документационное обеспечение системы управления персоналом и реализацию элементов стратегий развития персонала, находящихся в их компетенции.

Такое закрепление центров ответственности за персонал обусловлено следующими обстоятельствами:

- особенностью сбора первичных документов, определяющих трудовые взаимоотношения между работником и предприятием, в первую очередь должностными инструкциями и приказами, в которых оговорены подчиненность и определенная ответственность сторон;
- ответственностью руководителей за эффективность работы подчиненных, первичное планирование потребности в персонале, переменных затрат на персонал, его развитие, оценку эффективности трудовой деятельности каждого отдельного работника;
- ролью руководителей в планировании и распределении затрат на персонал.

При этом центры ответственности за персонал целесообразно рассматривать как центры контроля и управления, которые являются обслуживающими центрами ответственности, т.е. участвуют в производстве косвенно, обеспечивая основные центры ответственности. Данный подход не направлен на снижение роли службы управления человеческими ресурсами предприятия, которая является одним из основных страте-

гических центров системы управления предприятием, аккумулируя информацию о состоянии человеческих ресурсов и, действуя во взаимосвязи с другими подразделениями, анализирует эффективность их использования, а также осуществляя правовой контроль использования кадров.

В табл. 1 представлена характеристика участия руководителей, отдела управления человеческими ресурсами и планово-финансового отдела в реализации основных элементов системы управления человеческими ресурсами и организации труда предприятия:

- участие в разработке систем (1);
- участие в реализации (2);
- формирование потребностей и требований (3);
- удовлетворение потребностей и требований (4);
- финансовое обеспечение (5);
- документарное обеспечение (6).

Таблица 1

ХАРАКТЕРИСТИКА УЧАСТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ОТДЕЛОВ

Элемент системы управления человеческими ресурсами и организации труда	Руководители						Отдел управления человеческими ресурсами						Планово-финансовый отдел						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Формирование стратегии управления ЧР в соответствии с целями предприятия	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+
Политика предприятия по работе с персоналом	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+
Планирование персонала	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+
Подбор и отбор персонала	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Адаптация новых работников	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Профессиональная подготовка, обучение и развитие персонала	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Оценка работников, деловая оценка персонала	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Управление поведением персонала, трудовые отношения в коллективе	+	+	+	-	+/-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	-
Использование персонала	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+
Работа с кадровым резервом	+/-		+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+/-	+	-	+	+	+	+	-	+	+
Организация трудовой деятельности персонала	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+
Мотивация и стимулирование труда	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+

Как видно из табл. 1, при рассмотрении реализации основных направлений системы управления человеческими ресурсами наблюдается прямая взаимосвязь между различными отделами и подразделениями предприятия, осуществляемая через руководителей.

В рамках данного исследования при рассмотрении основных аспектов и проведении сравнительного анализа участия и вовлеченности руководителей, отдела управления человеческими ресурсами и планово-финансового отдела в реализацию основных элементов системы управления человеческими ресурсами, мы предлагаем включить в данный анализ и основные элементы организации труда предприятия, которые в обязательном порядке должны быть включены в систему оценки внутреннего аудита персонала предприятия.

В рамках проводимого исследования нами разработан ряд предложений по усовершенствованию системы внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия в отношении оценки и диагностики управленческого уровня системы управления персоналом предприятия.

Схема диагностики и оценки управленческого уровня системы управления персоналом в рамках внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия представлена на рис. 1. Предложенный подход позволяет проводить сравнительный анализ системы управления на основе глубокого изучения следующих категорий:

- уровней функциональности и дисфункциональности центров ответственности за персонал;
- уровней функциональности центров ответственности за персонал и службы управления персоналом, а также уровней оперативности службы управления персоналом;

- уровней функциональности службы управления персоналом и коэффициентов интенсивности текучести кадров и интенсивности текучести кадров;
- уровней функциональности центров ответственности за персонал и коэффициентов интенсивности текучести кадров и интенсивности текучести кадров.

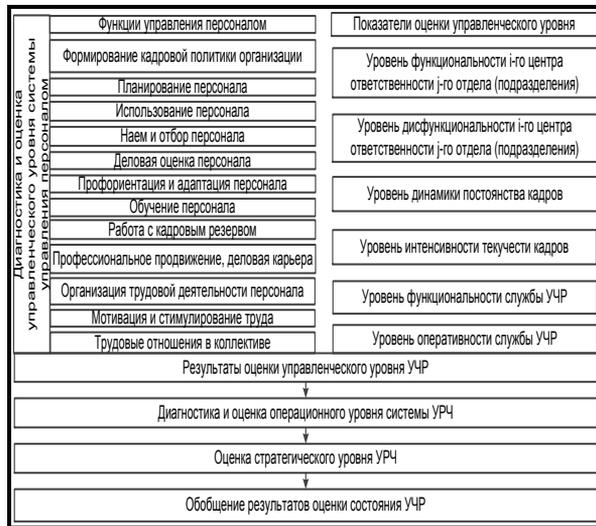


Рис. 1. Диагностика и оценка управленческого уровня системы управления персоналом в рамках внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия

Под уровнем функциональности центра ответственности нами понимается формальный уровень участия центра ответственности за персонал (отдельного руководителя) в процессе управления человеческими ресурсами предприятия. Формирование и реализация системы управления человеческими ресурсами предприятия подразумевает участие руководителя в формировании целостной стратегии развития предприятия вообще и стратегии управления человеческими ресурсами в частности. Таким образом, уровень функциональности центра ответственности за персонал представляет собой, на наш взгляд, соотношение количества выполненных функций по элементу системы управления персоналом к общему количеству функций по элементу системы управления персоналом, закрепленных за центром ответственности.

Появление проблем, связанных с участием руководителя в системе управления человеческими ресурсами, может быть выявлено, на наш взгляд, с помощью показателя уровня дисфункциональности центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами, который представляет собой соотношение невыполненных руководителем функций по управлению персоналом к общему количеству функций по управлению персоналом.

Уровень функциональности службы управления персоналом и уровень оперативности службы управления персоналом рассчитываются аналогично существующим в современной теории показателям, определяющим уровень оперативности подсистем в сфере персонала [4, с. 333].

Результирующими показателями диагностики по уровням функциональности в системе управления человеческими ресурсами предприятия центров ответственности за персонал, на наш взгляд, могут являться:

- коэффициент интенсивности текучести кадров, отражающий в определенной степени отрицательные стороны реализации руководителем управленческих функций, в первую очередь связанных с основными элементами управления персоналом;
- коэффициент динамики постоянства кадров, отражающий в определенной степени положительные аспекты реализации руководителем управленческих функций, в первую очередь связанных с основными элементами управления персоналом.
- коэффициент интенсивности текучести кадров представляет собой отношение частного коэффициента текучести по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным подразделениям, к коэффициенту текучести, вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным подразделениям [4, с. 449].

Коэффициент постоянства кадров — это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности [6, с. 555].

Для сопоставления с коэффициентом интенсивности текучести кадров получаем коэффициент динамики постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{пкк} = K_{пк гр} / K_{пк}, \tag{1}$$

где $K_{пк гр}$ — коэффициент постоянства кадров интересующей нас группы, в данном случае сотрудников отдела, подразделения, находящихся в подчинении у руководителя;

$K_{пк}$ — коэффициент постоянства кадров по всему трудовому коллективу.

Научная новизна рассматриваемого подхода состоит в следующем.

1. Определены центры ответственности за персонал предприятия, которые являются обслуживающими центрами ответственности, т.е. участвуют в производстве косвенно, обеспечивая основные центры ответственности.
2. Разработан подход к усовершенствованию системы внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия на основе использования оценки уровней функциональности и дисфункциональности центров ответственности за персонал, в т.ч. уровня функциональности и оперативности службы управления персоналом.
3. Предлагаемый подход к оценке реализации функций по управлению персоналом в рамках системы внутреннего аудита человеческих ресурсов позволяет дополнить оценку эффективности системы управления человеческих ресурсов предприятия с помощью предлагаемых показателей выявления диспропорций и проблем в отношении реализации центрами ответственности за персонал функций по управлению персоналом.

Литература

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст] : учеб. / Б.М. Генкин. — 8-е изд., пересмотр. и доп. — М. : Норма, 2009.
2. Кондратова И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации [Текст] / И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. — 2010. — №1.

3. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учеб. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2010.
4. Одегов Ю.Г. и др. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М. : Альфа-пресс, 2011.
5. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество [Текст] / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М. : Претекст, 2007.
6. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010.
7. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала: цели, стратегии, инструменты [Текст] / М. Хильб. – М. : Дело и сервис, 2006.
8. Хьюберт К. и др. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности [Текст] / К. Рамперсад, К. Хьюберт, К. Туоминен ; пер. с англ. – М. : Альпина бизнес букс, 2006.

Ключевые слова

Внутренний аудит; человеческие ресурсы; функциональность; система управления человеческими ресурсами; служба управления человеческими ресурсами.

Гарбузюк Иван Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Не вызывает сомнений актуальность темы статьи аспиранта «Международной высшей школы управления» Инженерно-экономического института ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» Гарбузюка Ивана Владимировича. Автором исследован диагностический метод аудита человеческих ресурсов предприятия в отношении управленческого уровня системы управления персоналом, что отражено в названии статьи. Диагностический метод может быть применен для исследования организаций, так как любой экономический субъект, любую организацию можно рассматривать как открытую систему. В рассматриваемом случае диагностика представляет

собой процедуру отнесения реального состояния системы управления персоналом к одному из известных классов на основе выбора определенных признаков, отражающих характеристику участия руководителей и отделов. В контексте исследования систем управления персоналом диагностический метод внутреннего аудита человеческих ресурсов включает следующие процедуры:

- сбор и анализ информации о внутренних и внешних факторах, ситуационных условиях организации работы персонала, о деятельности в этих условиях и ее эффективности посредством изучения документации, бесед с сотрудниками организации, в ряде случаев и с людьми, работающими во внешней по отношению к организации среде, а также используя иные практические инструменты аудита человеческих ресурсов;
 - определение целей и ограничений диагностического исследования системы управления персоналом и, в особенности, управленческого уровня системы;
 - определение критериев, с помощью которых аудитор будет осуществлять оценку соответствия элементов системы управления персоналом, некоторым эталонным состояниям с учетом конкретной ситуации, а также оценивать, насколько достигнуты цели организации;
 - формулирование выводов о причинах недостатков управленческого уровня системы в рамках внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления.
- В целом на основании изложенных автором положений можно заключить, что целями диагностики и оценки управленческого уровня внутреннего аудита персонала являются:
- повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации;
 - повышение эффективности управленческого уровня системы управления персоналом организации.

Можно сделать вывод, что статья аспиранта Гарбузюка Ивана Владимировича может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Косматов Э.М., д.э.н., профессор «Международной высшей школы управления» Инженерно-экономического института ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)