

# Аудит управления персоналом в управляющих организациях

## Personnel Management Audit in Housing and Communal Services Company

УДК 658.331

DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-9-22-28

**Т.Б. Зыкова**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

e-mail: tanaru@mail.ru

**Т.А. Куприянова**, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенного дела, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

e-mail: kupriyanowa@list.ru

**Аннотация.** В статье исследованы подходы к понятию «аудит управления персоналом» и сформулировано определение аудита управления персоналом с точки зрения процессного подхода. В работе представлено описание процесса аудита управления персоналом, его элементов и последовательности, предложены стратегия и план аудита управления персоналом управляющей организации, определены контрольные процедуры аудита управления персоналом управляющей организации, сформулированы требования к структуре и содержанию отчета по результатам аудита управления персоналом.

**Ключевые слова:** аудит управления персоналом, управляющая организация, содержание аудита управления персоналом, процесс, планирование аудита управления персоналом, методы аудита управления персоналом.

**Abstract.** The article explores approaches to the concept of «HR audit» and formulates the definition of HR audit from the point of view of the process approach. The paper presents a description of the audit process of personnel management, its elements and sequence, proposes a strategy and plan for auditing personnel management of the managing organization, defines control procedures for auditing personnel management of the managing organization, formulates requirements for the structure and content of the report based on the results of the personnel management audit.

**Keywords:** HR management audit, housing and communal services company, content of HR management audit, process, HR management audit planning, HR management audit methods.

Управляющие организации занимаются деятельностью, связанной с управлением и/или эксплуатацией, техническим и санитарным содержанием многоквартирных домов. Эта деятельность осуществляется на основе возмездного договора с собственниками помещений многоквартирного дома. Специфика деятельности управляющих организаций обуславливает потребность в наличии эффективной системы контроля. Такая система позволяет своевременно выявить и устраниить те условия и факторы, которые не обеспечивают эффективного ведения деятельности и достижения поставленной цели. Кроме того, значение контроля в деятельности управляющих орга-

низаций возрастает по той причине, что все денежные средства, получаемые управляющей организацией от собственников помещений, подлежат целевому расходованию в соответствии со сметами, согласованными и утвержденными собственниками.

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих всю деятельность организации, являются трудовые ресурсы или персонал этой организации. Именно персонал в процессе своей трудовой деятельности соединяет и использует все остальные факторы для достижения поставленных целей деятельности организации. Успешное развитие любой организации напрямую зависит от ее человеческого ресурса,



поэтому деятельность по управлению персоналом управляющей организации требует осуществления контроля.

Контроль представляет собой специализированную функцию управления внутри организации, которая заключается во всесторонней, систематической проверке производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации. Правильно организованный контроль способствует выявлению и мобилизации внутренних резервов, внедрению всего нового и прогрессивного и таким образом выступает как важный инструмент интенсификации экономики управляющей организации. Аудит является одной из форм контроля, получившей достаточно широкое распространение на практике. Вопросы организации и проведения аудита в такой сфере деятельности, как управление персоналом, имеют важное значение для повышения эффективности деятельности организации. В современных условиях успешное развитие организации в значительной степени зависит от использования человеческих ресурсов, при этом квалифицированный и замотивированный персонал становится важнейшим конкурентным преимуществом любой организации. Аудит управления персоналом позволяет выявить существующие проблемы в системе управления персоналом и предложить пути их решения, тем самым он способствует росту кадрового потенциала организации и успешности ее функционирования. Формы и методы организации аудита должны соответствовать специфике деятельности организации. В связи с этим представляет интерес организация и проведения аудита управления персоналом в управляющих организациях.

Аудит в общем смысле представляет собой отрасль экономической деятельности, процедуру независимой проверки и оценки объекта аудита. В деловой практике употребляются понятия «аудит финансовой отчетности», «операционный аудит», «технический (промышленный) аудит», «аудит ИТ-безопасности», «экологический аудит», «аудит качества», «аудит персонала» и прочие разновидности аудита. Следует отметить, что четкие правила осуществления аудита предусмотрены для аудита финансовой отчетности.

Аудит персонала представляет собой оценку личностного потенциала сотрудников и соответствие сотрудников корпоративной куль-

туре и ценностям организации. В ходе данного аудита устанавливается уровень соответствия сотрудника занимаемой им должности, оцениваются его личностные качества,дается комплексная характеристика работникам и сложившейся системе управления персоналом. «Аудит персонала позволяет систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляющей оптимизации управления персоналом. Он формирует стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, влияет на эффективность управления организацией в целом» [11].

Анализ подходов к определению аудита управления персоналом различными авторами представлен в табл. 1.

Следует отметить, что изучаемое понятие является сложным и многокомпонентным. С нашей точки зрения, аудит системы управления персоналом — это процесс информационной поддержки, аналитической оценки и экспертизы кадрового потенциала организации. Аудит системы управления персоналом — «процесс, ограниченный во времени, осуществляющий связь между системой управления персоналом и стратегическими целями, и задачами предприятия, также являющимися процессами. Следовательно, аудит системы управления персоналом — это процесс над процессами, ускоряющий достижение целей и задач предприятия» [10].

Аудит управления персоналом является частью управленческого аудита и представляет собой системный процесс получения и оценки объективных данных об эффективности и качестве процесса управления персоналом в конкретных условиях деятельности организации. Управленческий аудит применительно к персоналу управляющей организации — это изучение деятельности управляющей организации с целью выработки рекомендаций по рациональному использованию трудовых ресурсов, эффективному управлению общим имуществом многоквартирного дома. Внутренний аудит управления персоналом является также способом наблюдения за контролируемой деятельностью и инструментом управления, с помощью которого возможно решение проблем, возникающих

Таблица 1

## Понятие аудита управления персоналом

Автор	Трактовка понятия
А.Я. Кибанов	«Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации [13, с. 618]»
Е.В. Цветкова	«Процесс всестороннего анализа всех элементов управления персоналом компании, способов взаимодействия всех участников данного процесса, порядка постановки задач, порядка выполнения работ и отчетности» [14]»
В.А. Кабашкин, Е.И. Старостин	«Аудит в сфере трудовых ресурсов можно представить в виде периодически проводимой системы мероприятий по сбору информации, анализу и оценке эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений» [5]»
Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова	«Периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации по использованию трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений» [8, с. 176]»
В.В. Румынина, К.А. Сухотина	«HR-аудит представляет собой комплексную оценку эффективности существующей системы управления персоналом, ее соответствия текущему этапу развития компании и степени ее готовности к стратегическим потребностям бизнеса» [9]»
А.И. Селина	«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» [10]»
Т.В. Никонова	«Комплексный формализованный метод долгосрочного повышения эффективности организации посредством совершенствования систем управления персоналом, роста эффективности формирования и использования трудового потенциала, отражающего своими характеристиками требования объективного и профессионального внимания к ситуационным условиям» [7, с. 53]»
А.А. Гармашев, В.М. Захаров	«Экспертиза соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработка на этой основе программы организационных изменений» [2, с. 7]»
М.Г. Масилова	«Инструмент управления кадровыми процессами» [6, с. 62]»
А.Ю. Долинин	«Анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития» [3, с. 6]»

в сфере трудовых отношений в управляющей организации.

Деятельность управляющих организаций является трудоемкой. Управление, содержание и обслуживание многоквартирных домов осуществляются людьми, доля затрат на персонал является наибольшей в структуре общих затрат управляющей организации. В управляющей организации необходимо проводить оценку не только качества работы персонала, но также оценивать эффективность собственных процедур по его управлению, что обусловило потребность в аудите управления персоналом. Аудит системы управления персоналом позволяет оценить эту эффективность, а также то, в какой степени система управления персоналом управляющей организации способствует реализации ее целей и задач — качественному обслуживанию многоквартирных домов,

что напрямую влияет на качество жизни людей. Жилищно-коммунальная сфера, к которой относится и деятельность управляющих организаций, часто является *источником социально-гого напряжения и социальных конфликтов*. Заказчиком внутреннего аудита управления персоналом в управляющей организации является ее руководство или собственники.

Цель и задачи внутреннего аудита управления персоналом управляющей организации представлены на рис. 1.

Таким образом, внутренний аудит системы управления персоналом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала управляющей организации, деятельности ее персонала и структур управления целям и стратегии развития организации, действующей нормативно-правовой базе; оценить эффективность кадровой работы; выявить и проанализировать при-



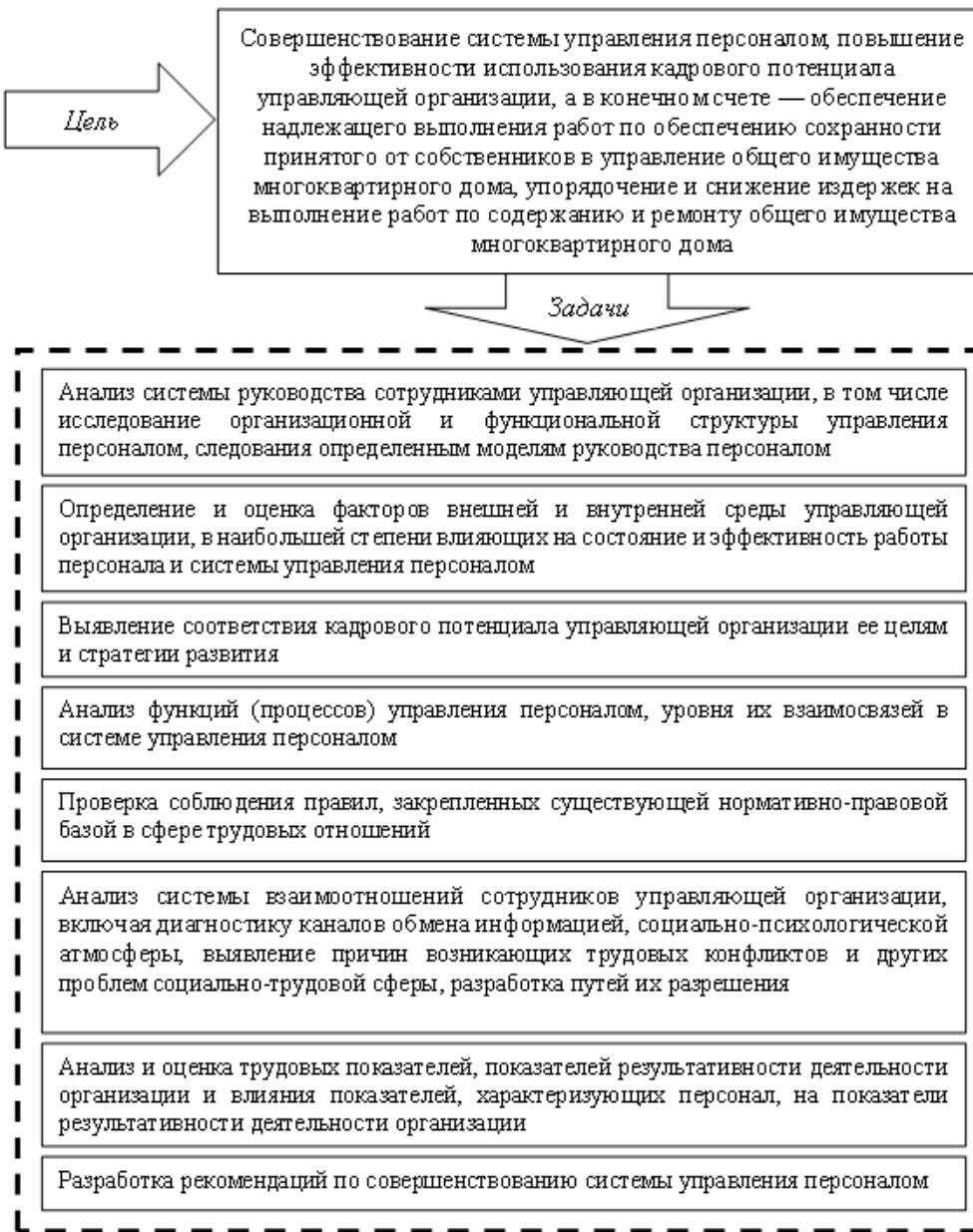


Рис. 1. Цель и задачи аудита управления персоналом

чины возникающих в организации социальных проблем и предложить возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия; повысить работоспособность коллектива организации (в том числе производительность и результативность); успешно находить оптимальные решения проблемных ситуаций в сфере межличностных отношений; в целом оптимизировать систему управления персоналом. Аудит управления персоналом организации обеспечивает прозрачность принятия управленческих решений, способствует

минимизации затрат на персонал, повышению трудового потенциала управляющей организации за счет выверенной кадровой политики, своевременности и продуманности решения вопросов управления персоналом.

Для успешного выполнения поставленных целей и задач внутренний аудит управления персоналом необходимо организовывать и осуществлять в соответствии с определенными принципами. Такими принципами являются: научность, прогрессивность, перспективность, оптимальность, прозрачность, согласован-

ность, простота, многоаспектность, комплексность, экономичность, оперативность, преемственность, универсальность, системная упорядоченность, правовая и этическая нормативность, ориентация на результаты, соответствие контролируемому виду деятельности, своевременность, гибкость, простота, отражение и следование целям организации.

Аудит управления персоналом может быть рассмотрен по различным аспектам, что позволяет глубже исследовать его сущность (рис. 2) [11].

Такое рассмотрение аудита управления персоналом позволяет оценить социально-трудовые отношения, сложившиеся в организации, установить соответствие трудовой деятельности законодательным и правовым нормам, определить эффективность деятельности персонала и системы управления им.

Существует и другой подход к аудиту управления персоналом. Это обусловлено тем, что управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента; управление персоналом задействовано в любой сфере деятельности управляющей организации, в любом процессе, в любом структурном подразделении, поскольку для достижения успеха в деятельности любая работа в управляющей организации должна осуществляться квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции. В связи с этим аудит управления персоналом необходимо проводить по основным направлениям, представленным на рис. 3, что позволит охватить проверкой всю деятельность персонала и систему управления им.

Качественный аудит управления персоналом позволяет определить:

- соответствует ли проводимая управляющей организацией кадровая политика ее долгосрочным и краткосрочным целям и задачам;

- насколько проводимая управляющей организацией кадровая политика способствует достижению ее долгосрочных и краткосрочных целей и задач;

- насколько эффективно функционирует действующая в управляющей организации система управления персоналом, нет ли в ней критических недостатков, способных привести к неблагоприятным последствиям в деятельности управляющей организации;

- направления оптимизации и совершенствования деятельности по управлению персоналом;



Рис. 2. Сущность и содержание аудита управления персоналом



Рис. 3. Сущность и содержание аудита управления персоналом в зависимости от объекта

- уровень компетентности специалистов, участвующих в функционировании системы управления персоналом и реализации кадровой политики.

Л.П. Домрачева и Е.В. Лаптева выделяют следующие положительные моменты применения аудита управления персоналом: «повышение работоспособности коллектива организации; эффективное решение проблемных ситуаций, касающихся межличностных отношений; результативное использование кадрового потенциала; оптимизация работы всей государственной системы и системы управления на местах» [4].

Основные направления аудита конкретизируются для каждой отдельной организации, поскольку определяются интересами субъектов управления и зависят от поставленных ими целей. Таким образом, система аудита управления персоналом играет сегодня важную роль в повышении управляемости отдельных кадровых процессов и характеристик использования труда персонала, а также в повышении качества и скорости принимаемых управленических решений. Причем с этой ролью может справиться только эффективная система аудита [12].

С нашей точки зрения, аудит представляет собой процесс. Внутренний аудит управления

Таблица 2

#### **Элементы процесса аудита управления персоналом управляющей организации**

Элемент процесса	Характеристика элемента процесса
Цель процесса	Обеспечение эффективного функционирования управляющей организации за счет совершенствования работы персонала и системы управления персоналом
Результат процесса	Бесперебойное и качественное выполнение трудовых обязанностей персонала управляющей организации по управлению, содержанию, обслуживанию и ремонту многоквартирного дома
Объект процесса	Трудовой коллектив управляющей организации, различные аспекты его трудовой деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации
Владелец процесса	Руководитель управляющей организации
Участники процесса	Внутренние аудиторы, эксперты, принимающие участие в проведении проверки
Вход процесса	Текущая характеристика персонала и его работы, системы управления персоналом
Выход процесса	Эффективная система управления персоналом, качественные трудовые ресурсы
Ресурсы процесса	Персонал, информационные, материальные ресурсы
Эффективность процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Своевременное и качественное обслуживание общедомового имущества, обеспечение коммунальными ресурсами, выполнение поступивших заявок от собственников помещений;</li> <li>— соблюдение сметных значений расходов по обслуживанию общедомового имущества, обеспечению коммунальными ресурсами;</li> <li>— экономия средств на обслуживание общедомового имущества, обеспечение коммунальными ресурсами при соблюдении высоких стандартов работы</li> </ul>



**Рис. 4.** Последовательность этапов аудита управления персоналом управляющей организации

персоналом как процесс требует определения основных его элементов; их перечень, а также краткая характеристика представлены нами в табл. 2.

Предлагаемая авторами последовательность этапов внутреннего аудита управления персоналом представлена на рис. 4.  
(Окончание — в Аудиторе № 10)

