

УДК 331.103.22

М.Г. Масилова¹

А.В. Жмакина²

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов

Статья посвящена исследованию применения кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом крупного предприятия в условиях внедрения профессиональных стандартов. В статье показано изменение роли кадровых служб в системе управления персоналом на современном этапе, проявляющееся в расширении и усложнении функций, повышении требований и ответственности за эффективность и результативность деятельности по формированию и развитию кадрового потенциала, способного за счет профессионализма и компетентности надлежащим образом реализовать цели и выполнить задачи компании. Обоснована значимость оценки качества распределения и регламентации функций специалистов кадровых служб, которая влияет на качество кадровой работы в целом.

В статье рассмотрены подходы к определению понятия и раскрытию содержания кадрового аудита, отражены вопросы, подлежащие изучению и оценке.

Описан опыт проведения аудита работы отдела кадров как основного подразделения, занимающегося организацией и координацией деятельности по управлению персоналом в АО «Спасскцемент». Представлены результаты анализа нормативного и организационного обеспечения деятельности отдела на основе изучения документов и других социологических методов.

Полученные данные свидетельствуют об укомплектованности и соответствии кадрового состава подразделения квалификационным требованиям, оптимальности его организационной структуры и др. Предложенная в статье функциональная мат-

¹ Масилова Марина Григорьевна – канд. социол. наук, доцент кафедры экономики и управления, e-mail: marina.masilova@vvsu.ru

² Жмакина Анастасия Витальевна – студент кафедры управления и экономики, e-mail: nastya_zh07@mail.ru

рица может служить основой для распределения функциональных обязанностей работников кадровых служб различных организаций. В то же время выявлена проблема отсутствия системы критериев и показателей для оценки эффективности и результативности работы. В связи с этим приведены примерные показатели оценки работы сотрудников и подразделения, которые могут быть рекомендованы для внедрения в практику деятельности.

Ключевые слова и словосочетания: управление персоналом, кадровый аудит, служба управления персоналом, оценка деятельности службы управления персоналом.

M.G. Masilova

A.V. Zhmakina

Vladivostok State University of Economics and Service.

Vladivostok. Russia

Application of personnel audit methodology to assess the performance of personnel management services in terms of the implementation of professional standards

The Article is devoted to the study of the use of personnel audit to assess the activities of the personnel management service of a large enterprise in the implementation of professional standards. The article shows the change in the role of human resources services in the personnel management system at the present stage, manifested in the expansion and complexity of functions, increasing the requirements and responsibility for the efficiency and effectiveness of the formation and development of human resources capable of due professionalism and competence to properly implement the goals and objectives of the company. The importance of assessing the quality of distribution and regulation of functions of personnel services specialists, as it affects the quality of personnel work as a whole, is substantiated.

The article considers the approaches to the definition and disclosure of the content of personnel audit, reflects the issues to be studied and evaluated.

The article describes the experience of the audit of the personnel Department as the main unit involved in the organization and coordination of personnel management activities in the JSC "Spasskcement". The results of the analysis of normative and organizational support of the Department based on the study of documents and other sociological methods are presented.

These results indicate that the staffing and the staffing of the units, qualification requirements, optimal organizational structure, etc. Suggested in the article the functional matrix can serve as a basis for the distribution of functional duties of employees of personnel services of various organizations. At the same time, the problem of the lack of a system of criteria and indicators for assessing the effectiveness and efficiency of work was identified. In this regard, the approximate performance evaluation indicators of employees and units that can be recommended for implementation in practice.

Keywords: human resources, HR audit, human resource management services, evaluation of the human resources department.

Введение. В условиях развития рыночной экономики и роста конкуренции происходит качественное изменение управления в организациях: все активнее акценты смещаются с организации рационального и эффективного использования финансовых и материальных ресурсов на управление персоналом как ключевой ресурс, от характеристик которого в конечном счете зависят все показатели деятельности – как финансовые, производственные, так и непроизводственные (например, бренд компании на рынке труда). Кадровая служба призвана выступать центральным звеном системы управления персоналом, особенно на крупных предприятиях. Поэтому она начинает играть все большую роль в управлении персоналом: осуществлять все функции управления человеческими ресурсами и расширять спектр деятельности; на нее возлагается ответственность за формирование и развитие кадрового потенциала, реализацию кадровой стратегии, выстроенной в контексте стратегических планов предприятия. Возрастает значение эффективности ее деятельности, так как она находит отражение в деятельности предприятия в целом.

В этой связи все большую актуальность приобретает оценка эффективности и результативности деятельности службы управления персоналом, уровня ее состояния и развития, которая может быть осуществлена посредством кадрового аудита. Под кадровым аудитом понимают комплексную всестороннюю и независимую проверку, используемую с целью оценки эффективности системы управления персоналом организации; степени соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегиям развития и др. [3].

В настоящее время набирает популярность внешний аудит службы управления персоналом, ведь именно он позволяет получить независимое квалифицированное мнение о результативности работы всего подразделения и каждого сотрудника, увидеть со стороны то, что может быть недоступно при внутреннем аудите и объективно оценить ситуацию.

Предмет и источниковая база исследования, авторская позиция. С точки зрения отечественных авторов (Ю.Г. Одегов, Е.А. Митрофанова, М.Ю. Кондауров и др.) понятие «аудит» в рамках кадрового менеджмента ассоциируется с процедурой, используемой для оценки степени эффективности имеющейся системы управления персоналом в организации. К.Х. Абдурахманов, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова в своих трудах дают похожие по сути определения понятия «кадровый аудит» и его назначения. А.Ю. Долинин, А.В. Денежкина, В.В. Протасова раскрывают роль оценки организационных структур управления, уделяют внимание практике проведения кадрового аудита, в том числе рассматривают методы и показатели оценки деятельности кадровой службы [2].

Теоретические аспекты деятельности службы управления персоналом в организациях широко отражены в трудах А.Я. Кибанова, С.В. Майорова, С.А. Шапиро и др. Исследователи раскрывают функции и направления деятельности службы, ее основные задачи и принципы организации. Авторы Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева, Д.Ю. Знаменский считают, что основными особенностями современной службы персонала являются повышение ее активности в управлении организацией, увеличение социальной составляющей управления [1]. Расширение

направлений и функций работы с персоналом обусловлено стремлением максимально использовать ресурсы человека, его потенциальные возможности. Если раньше ставилась задача максимально сэкономить на рабочей силе, то сегодня, напротив, наблюдается тенденция к все большим инвестициям в персонал: службы управления персоналом занимаются его развитием, обучением, разрабатывают системы мотивации и др. [6].

Так, С.А. Шапиро называет следующие функции службы управления персоналом:

- планирование, прогнозирование и маркетинг персонала;
- разработка структуры управления персоналом организации;
- развитие кадрового потенциала;
- оформление и учет движения кадров;
- регулирование трудовых отношений в организации;
- мотивация и стимулирование труда;
- регулирование условий труда;
- оказание юридических услуг персоналу;
- развитие социальной инфраструктуры организации [9].

По мнению автора, перечень функций не является одинаковым для всех организаций, более того, объем задач и работ зависит от множества факторов, таких, как масштаб предприятия, специфика производства, автоматизация процессов управления, ситуация на рынке труда, профессионально-квалификационные характеристики персонала и др.

В отношении структуры службы управления персоналом большинство авторов (В.Р. Весенин, А.Я. Кибанов, М.В. Ушакова и др.) сходятся во мнении, что ее оптимальность достигается четким распределением функций и должностных обязанностей, эффективным использованием возможностей каждого специалиста службы.

В настоящее время введен в действие профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом (утвержден приказом Минтруда России от 06.10. 2015 г. № 691). Профстандарт содержит обобщенные трудовые функции в соответствии с квалификацией и занимаемой должностью, требования к образованию и опыту работы, необходимые для осуществления данной профессиональной деятельности [7].

Учитывая это, профессиональный стандарт, на наш взгляд, наряду с другими документами, должен выступить основой аудита деятельности специалистов службы управления персоналом.

Изучение публикаций показывает, что работ, посвященных исследованию практики применения аудита деятельности службы управления персоналом, недостаточно. В то же время специалисты сталкиваются с рядом проблем при оценке эффективности данной организационной структуры управления персоналом.

В связи с этим нами предпринято исследование с целью определения возможности применения традиционной методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом с учетом внедрения профессиональных стандартов на примере конкретного предприятия.

Методы эмпирического исследования. В основу нашего исследования положены классические социологические методы сбора и обобщения информации: анализ документов (штатного расписания, Положения о структурном подразделении; должностных инструкций и личных дел работников) и статистических данных; опрос работников подразделения и линейных руководителей подразделений, выполняющих функции управления персоналом [8].

Задачами исследования и основным содержанием стали:

1. Определение места службы в организационной структуре и ее оценка, где рассматривался уровень централизации и ее структура, то есть количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные функции управления персоналом (например, отдел охраны и техники безопасности, отдел труда и заработной платы); наличие формализованных стратегии и кадровой политики; количество выполняемых функций; статус и место в структуре организации, уровень иерархии, объем власти и полномочий, соответствие роли службы уровню развития организации.

2. Оценка уровня реализации функций планирования, организации, координации и контроля – организация планирования работы с персоналом (наличие концепций и планов, закреплённых функций по планированию); уровень организации труда (наличие и корректность должностных инструкций, используемые кадровые технологии и т.д.); уровень координации действий внутри службы управления персоналом (разделение обязанностей и ответственности, уровень согласованности действий); организация контроля (стандарты, наличие отчетов и т.д.).

3. Установление профессионального уровня специалистов данной службы (образовательный уровень, стаж, возрастная структура, частота повышения квалификации и др.).

Основная часть. Аудит службы управления персоналом проведен нами на примере отдела кадров АО «Спасскцемент» и выполнен в рамках исследования кадровых процессов по заказу руководства предприятия. АО «Спасскцемент» является одним из крупнейших предприятий в цементной промышленности, которое добывает и перерабатывает сырье, производя 12 видов цемента. Производственные мощности предприятия по добыче и переработке сырья позволяют поставлять на рынок готовую продукцию и полуфабрикат. Общая численность сотрудников АО «Спасскцемент» более 1800 человек. Оргструктура предприятия включает 22 структурных подразделения, функции по управлению персоналом в основном возложены на отдел кадров, находящийся в прямом подчинении управляющему.

Структура отдела простая линейная трехзвенная: общее руководство осуществляется начальником отдела, руководство работниками – заместителем начальника, между двумя руководителями полномочия и ответственность четко не распределены.

По состоянию на 1 октября 2018 года в подразделении предусмотрено 8,5 штатных единиц, фактически работают 9 человек. Таким образом, доля руководителей составляет 28,5%, при этом на сложившуюся в практике нор-

му управляемости приходится 11–14% руководителей от общего числа работников [5].

Анализ численности работников отдела проведён на основе рекомендуемого экспертами кадровой справочной системы «Система кадры» принципа расчета нагрузки, исходя из среднего норматива и численности персонала, по формуле 1:

$$\frac{F}{S} \times K = X \text{ шт.ед.},$$

где F – фактическая численность сотрудников;

S – средний норматив на кадровика;

K – коэффициент текучести в АО [4].

Расчёт показал, что количество специалистов отдела соответствует нормативу ($1867 / 230 \times 1,08 = 8,77$ шт.ед.).

Распределение функций между специалистами отражено в названиях должностей (начальник отдела кадров, инспектор по кадрам, инспектор по учету и бронированию военнообязанных, инспектор отдела кадров с исполнением обязанностей архивариуса, инженер по подготовке кадров и др.). Наименования должностей в целом соответствуют Квалификационному справочнику¹ и одновременно не соответствуют профессиональному стандарту, в котором данные должности не предусмотрены.

В рамках изучения содержания деятельности отдела кадров задачи, регламентированные в Положении об отделе, соотнесены с обобщенными трудовыми функциями, отраженными в профстандарте «Специалист по управлению персоналом» (табл. 1)².

Таблица 1

Соотнесение задач деятельности отдела кадров с обобщенными трудовыми функциями профстандарта

Обобщенные трудовые функции	Задачи подразделения
1. Документационное обеспечение работы с персоналом	1.1. Организация системы учета кадров 1.2. Анализ текучести кадров
2. Деятельность по обеспечению персонала	2.1. Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами необходимой квалификации 2.2. Расстановка рабочих и служащих 2.3. Участие в формировании стабильного коллектива

¹ Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37) (ред. от 27.03.2018).

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н).

Обобщенные трудовые функции	Задачи подразделения
3. Деятельность по оценке и аттестации персонала	-
4. Деятельность по развитию персонала	4.1. Создание кадрового резерва и работа с ним 4.2. Организация повышения квалификации и подготовки кадров
5. Деятельность по организации корпоративной социальной политики	-
6. Операционное управление персоналом и подразделением организации	6.1. Разработка кадровой политики и стратегии в области управления персоналом 6.2. Изучение использования рабочих и служащих 6.3. Организация рационального использования трудовых ресурсов

Таким образом, перечень установленных в Положении отдела кадров задач не в полной мере соответствует обобщенным трудовым функциям. Так, не предусмотрены задачи по оценке и аттестации персонала, развитию корпоративной социальной политики. Некоторые задачи сформулированы узко, например, задача 1.2; другие (2.2; 2.3; 6.2) не конкретно, так как не предполагают установление показателей их решения.

Взаимодействие отдела с другими структурными подразделениями в рамках документооборота подробно раскрывается в разделе 4 Положения, но взаимодействие в рамках коммуникаций по другим вопросам не определено. Так, предусмотрена функция консультирования по вопросам применения трудового законодательства, однако не регламентировано консультирование руководителей по социальным вопросам, вопросам развития корпоративной культуры, подбору персонала и др. Кроме того, не формализовано взаимодействие с общественными и коллегиальными органами (профсоюзом, комиссиями и др.), с которыми отдел должен взаимодействовать для решения предусмотренных задач.

Кроме того, Положение не содержит перечня нормативных документов, регламентирующих деятельность отдела кадров и утвержденной номенклатуры дел, что является важной нормой для деятельности отдела кадров.

В ходе изучения документов отмечено, что в Положении об отделе отсутствует раздел «Показатели результативности и эффективности деятельности», что делает невозможным объективную оценку работы подразделения. Нет такого раздела и в должностных инструкциях работников отдела. В то же время по отношению к ним должна осуществляться текущая ежемесячная оценка деятельности и устанавливаться надбавка к оплате труда в зависимости от достигнутых результатов. Очевидно, что отсутствие данных показателей делает такую оценку невозможной.

Нами обнаружено, что в должностных инструкциях отсутствуют требования к квалификации, так как в пункте «Признаки квалификации» изложены условия назначения и освобождения от должности, требования к приему (наличие медосмотра, инструктаж), в то время как квалификационные требования должны содержать требования к уровню образования, стажу работы, знаниям и умениям.

При этом требования к стажу работы (не менее 3-х лет) завышены и не соответствуют профессиональному стандарту. Проведенное нами соотнесение должностной позиции специалиста и требований профессионального стандарта выявило ряд противоречий (табл. 2).

Таблица 2

Соотнесение должностной позиции специалиста и требований профессионального стандарта

Уровень квалификации в профстандарте	Наименование должности		Требования	
	в документах отдела кадров	в профстандарте	к стажу	к образованию
7	Начальник	Начальник	Не менее пяти лет В области управления	Высшее, переподготовка в области управления
6	–	Специалист по подбору персонала	Нет	Высшее, повышение квалификации в области подбора персонала
6	Инженер по подготовке кадров	Специалист по оценке и аттестации персонала	Нет	Высшее, повышение квалификации в области оценки
6	Специалист по развитию и обучению персонала	Специалист по развитию и обучению персонала	Нет	Высшее, повышение квалификации в области обучения
6	–	Специалист по социальным программам	Нет	Высшее, повышение квалификации в области социальных программ
5	Инспектор по кадрам с исполнением обязанностей архивариуса	Специалист по кадровому делопроизводству	Нет	Среднее профессиональное образование, профессиональная переподготовка, повышение квалификации
5	Инспектор по учету военнообязанных	Специалист по документационному обеспечению персонала		
5	Инспектор по кадрам			

При этом фактический уровень квалификации работников отдела достаточно высокий: практически все имеют высшее образование, специалист со средним профессиональным образованием имеет квалификацию «архивариус», которая соответствует направлению деятельности.

Отсутствие у сотрудников в ряде случаев соответствующего направления подготовки (специальности) компенсируется получением дополнительного профессионального образования в форме переподготовки и повышения квалификации, о чем свидетельствуют данные о прохождении соответствующего обучения.

Средний возраст сотрудников отдела составляет 40 лет, соблюдается баланс опытных и молодых работников в штате.

С целью выявления оптимальности распределения должностных обязанностей нами создана функциональная матрица отдела кадров (рис. 3).

Обобщенные трудовые функции	Должностные функции	Начальник отдела	Зам. начальника	Специалист по подготовке кадров	Инженер по подготовке кадров	Инспектор по кадрам		
						1	2	3
Деятельность по обеспечению персоналом	Прогнозирование и планирование потребности в кадрах	У						
	Организация профориентации				У			
	Подбор и отбор кадров	И						
	Организационное сопровождение адаптации				У			
Документационное обеспечение работы с персоналом	Оформление приема, увольнения, перемещений	Р	И			И	И	И
	Создание и ведение банка данных персонала		И			И	И	И
	Ведение личных дел, трудовых книжек	Р	И			И	И	И
	Архивирование/ отчетность/ воинский учет	Р	И			И	И	И
Деятельность по оценке и аттестации персонала	Организация текущей оценки деятельности							
	Организация квалификационного экзамена				У			
	Организация аттестации				У			
Деятельность по развитию персонала	Планирование и организация обучения, контроль и оценка эффективности обучения			ОИ	ОИ			
	Оценка карьерного потенциала, формирование резерва	ОИ	У					
	Планирование профессионального развития и карьеры	О	И					
Корпоративная культура и социальная политика	Разработка коллективного договора	У						
Операционное управление персоналом и подразделением организации	Контроль расстановки и использования работников	И	У					
	Организация контроля дисциплины труда	О	И					
	Изучение и обобщение итогов работы с кадрами	И						
	Разработка кадровой политики	У	У					
	Контроль за работой сотрудников отдела	Р						

Рис. 3. Функциональная матрица работников отдела кадров:

- Р (руководство) – руководитель процесса несет ответственность за осуществление текущего планирования, ресурсного обеспечения, принятие решений и контроль функций структурного подразделения;
- О (организатор) – несет ответственность за реализацию функции или её части;
- И (исполнение) – непосредственный исполнитель процесса, в должностные обязанности которого входит исполнение данной функции;
- У (участие) – участник процесса, выполняющий некоторую долю работ по реализации функции

Анализ матрицы позволил установить дублирование отдельных функций, например, кадрового учета и делопроизводства, формирования кадрового состава, организации аттестации и обучения персонала, в то время как некоторые функции не обеспечены ответственными: текущая оценка деятельности, обратная связь с увольняющимися, деятельность по организации корпоративной социальной политики и культуры (без учета деятельности профсоюзной организации). За некоторыми функциями не закреплены организаторы, а есть только уча-

стники (деятельность по профориентации, адаптации, оценке и аттестации). Задача «Разработка кадровой политики и стратегии в области управления персоналом» не отражена в функциях специалистов отдела кадров.

Таким образом, осуществляется преимущественно операционное управление персоналом и подразделением – на уровне реализации контроля. Не предусмотрена функция планирования деятельности подразделения и персонала, определения показателей эффективности работы и др.

Выводы, предложения.

В целом проведенное исследование позволило подтвердить, что традиционная методология аудита в применении к работе отдела кадров крупного предприятия позволяет обнаружить проблемы в организации деятельности службы управления персоналом, связанные, прежде всего, с несовершенством ее регламентации и отставанием от современных принципов управления. Это снижает эффективность деятельности как самой службы, так и всей системы управления персоналом и может негативно отразиться на результативности предприятия.

Очевидно, что в данном случае необходимо, прежде всего, разработать показатели оценки эффективности деятельности работников отдела и всей службы, а также систематически проводить внутренний аудит кадровых процессов по данным показателям. Нами предложена система таких показателей, сформированная по обобщенным трудовым функциям (табл. 3).

Таблица 3

Показатели оценки деятельности отдела кадров

Обобщенные трудовые функции	Показатели
Деятельность по обеспечению персоналом	Число и длительность вакансий
	Текучесть и оборот кадров
	Укомплектованность кадрами
Документационное обеспечение работы с персоналом	Ведение кадрового делопроизводства в полном объеме и в соответствии с установленными требованиями.
	Отсутствие нарушений трудовых прав и предоставления работникам социальных льгот, услуг и гарантий.
	Своевременность, полнота и достоверность информации о кадровом составе и кадровой ситуации
Деятельность по оценке и аттестации персонала	Своевременность подготовки процесса и оформления документов в соответствии с требованиями
	Количество сотрудников, прошедших аттестацию
	Качество и результативность кадрового резерва
Деятельность по развитию персонала	Выполнение планов и смет расходов на обучение
	Количество обучающих программ, спланированных по результатам оценки

Обобщенные трудовые функции	Показатели
	Производительность труда работников до и после обучения
Деятельность по организации корпоративной культуры и социальной политики	Наличие системы мероприятий в рамках корпоративной культуры, уровень их проведения
	Улучшение социально-психологического климата в коллективе, уменьшение числа нарушений этики взаимодействия
	Развитие перечня социальных льгот и услуг Своевременность выявления проблемных социальных ситуаций и их решение
Операционное управление персоналом и подразделением организации	Наличие планов и своевременное выполнение планов работы отдела
	Отсутствие нарушений дисциплины труда и порядка выполнения работы сотрудниками отдела
	Рациональность распределения обязанностей и поручений между сотрудниками управления
Стратегическое управление персоналом организации	Наличие стратегических целей в управлении персоналом
	Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом
	Соответствие стратегии и политики в управлении персоналом

Проблема совершенствования структуры и организации деятельности службы управления персоналом остается актуальной всегда, независимо от этапа ее формирования. Процесс совершенствования деятельности службы носит непрерывный характер и не заканчивается, когда созданы необходимые предпосылки и условия для саморазвития системы управления персоналом.

1. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева; СибАГС. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. 99 с.
2. Денежкина А.В., Протасова В.В. Аудит службы управления персоналом // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2008. №1. С. 84–88.
3. Деревянко К.Н. Кадровый аудит в системе прочих аудиторских услуг // Сибирская финансовая школа. 2013. № 2. С. 97–100.
4. Кадровая справочная система «Система Кадры» // КСС «Система Кадры». URL: <http://vip.1kadry.ru/>.
5. Как рассчитать оптимальное соотношение управленцев и исполнителей [Электронный ресурс] // «Директор по персоналу»: практический сайт по управлению человеческими ресурсами. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63690-qqe-15-m4-ne-mnogo-li-v-kompanii-rukovoditeley>.
6. Кусукина А.В. Инвестиции в персонал как фактор экономического роста предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 10-4. С. 749–750.

7. Масилова М.Г. Внедрение профессиональных стандартов в управление персоналом вуза / М.Г. Масилова, Н.Н. Богдан // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 5, Т. 21. С. 113–119.
8. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе / О.В. Горшкова, Н.Н. Богдан, М.Ю. Дикусарова и др. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. 240 с.
9. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров): учеб. пособие. М.: КноРус, 2015. 352 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/53576>

Транслитерация

1. Bogdan N.N. Osnovy kadrovoj politiki i kadrovogo planirovaniya: ucheb. posobie / N.N. Bogdan, I.P. Bushueva; SibAGS. Novosibirsk: Izd-vo SibAGS, 2013. 99 s.
2. Denezhkina A.V., Protasova V.V. Audit sluzhby upravleniya personalom // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya Ekonomika. 2008. №1. S. 84–88.
3. Derevyanko K.N. Kadrovyy audit v sisteme prochih auditorских uslug // Sibirskaya finansovaya shkola. 2013. № 2. С. 97–100.
4. Kadrovaya spravochnaya sistema «Sistema Kadry» // KSS «Sistema Kadry». URL: <http://vip.1kadry.ru/>.
5. Kak rasschitat' optimal'noe sootnoshenie upravlencev i ispolnitelej. [Elektronnyj resurs] // «Direktor po personalu»: prakticheskiy sayt po upravleniyu chelovecheskimi resursami. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63690-qqe-15-m4-ne-mnogo-li-v-kompanii-rukovoditeley>.
6. Kusukina A.V. Investicii v personal kak faktor ekonomicheskogo rosta predpriyatiya // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovaniy. 2015. № 10-4. S.749–750.
7. Masilova M.G. Vnedrenie professional'nyh standartov v upravlenie personalom vuza / M.G. Masilova, N.N. Bogdan // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2017. № 5, Т. 21. S. 113–119.
8. Teoretiko-prikladnye aspekty upravleniya personalom v malom i srednem biznese / O.V. Gorshkova, N.N. Bogdan, M.YU. Dikusarova i dr. Vladivostok: Izd-vo VGUES, 2015. 240 s.
9. SHapiro S.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami (dlya bakalavrov): ucheb. posobie. Moskva: KnoRus, 2015. 352 s. URL: <https://e.lanbook.com/book/53576>.

© М.Г. Масилова, 2019

© А.В. Жмакина, 2019

Для цитирования: Масилова М.Г., Жмакина А.В. Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11, № 2. С. 46–57.

For citation: Masilova M.G., Zhmakina A.V. Application of personnel audit methodology to assess the performance of personnel management services in terms of the implementation of professional standards, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2019, Vol. 11, № 2, pp. 46–57.

DOI dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-2/046-057

Дата поступления: 29.05.2019.