

Куршакова Наталья Борисовна  
Доктор экономических наук, Доцент  
Профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством»  
Омский государственный университет путей сообщения  
nbk2004@mail.ru

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ HR-СЛУЖБЫ THE MAIN DIRECTIONS OF HR SERVICE QUALITY ASSESSMENT

**Аннотация.** В статье приводятся отдельные результаты заключительного этапа научно-исследовательской работы кафедры экономики транспорта, логистики и управления качеством Омского государственного университета путей сообщения на тему «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы». Этап посвящен сравнительному анализу методов оценки качества функционирования современной транспортно-логистической системы, включая методы оценки качества управления персоналом. Значимость данной оценочной процедуры в том, что устанавливаются сильные и слабые стороны системы управления персоналом, сложившейся на предприятии, выявляются возможности для улучшения HR-процессов. Обосновано, что качество управления персоналом зависит, в том числе, и от качества работы специального кадрового подразделения – HR-службы, а также от его результатов. Отмечено, что компетентность этого подразделения, его способность решать поставленные задачи и достигать целей, можно установить в ходе аудита. Выделены цель, задачи и принципы функционирования HR-службы. Определены направления аудиторской проверки, выделены методы для оценки, предложены оценочные критерии и показатели.

**Ключевые слова:** транспортно-логистическая система, система управления персоналом, качество управления персоналом, оценка качества управления персоналом, HR-служба, аудит работы HR-службы.

**Abstract.** The article presents some results of the final stage of the research work of the Department of Transport Economics, Logistics and Quality Management of Omsk State Transport University on the topic «Assessment of the quality of functioning of a modern transport and logistics system». The stage is devoted to a comparative analysis of methods for assessing the quality of functioning of a modern transport and logistics system, including methods for evaluating the quality of personnel management. The significance of this evaluation procedure is that the strengths and weaknesses of the personnel management system established at the enterprise are established, and opportunities for improving HR processes are identified. It is proved that the quality of personnel management depends, among other things, on the quality of work of a special HR department - HR service, as well as on its results. It is noted that

the competence of this department, its ability to solve tasks and achieve goals can be established during the audit. The purpose, objectives and principles of HR service functioning are highlighted. The directions of the audit are defined, methods for evaluation are highlighted, evaluation criteria and indicators are proposed.

**Keywords:** transport and logistics system of the enterprise, personnel management system, HR management quality, HR management quality assessment, HR service, HR service audit

### Введение

В текущем году преподаватели кафедры завершают научно-исследовательскую работу по теме «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы». На протяжении пяти лет всесторонне изучались проблемы создания, функционирования и развития транспортно-логистической системы (далее – ТрЛС) на макро – и микроуровнях, включая вопросы кадрового обеспечения, управления персоналом, сохранения и развития кадрового потенциала предприятий. В результате сформирована концепция управления логистическим персоналом, систематизированы основные направления HR – политики, которые были формализованы в виде стандарта предприятия, обоснована и разработана современная модель системы управления персоналом (далее – СУПер), определены критерии и показатели оценки ее результативности и эффективности, в рамках созданной модели с использованием процессного подхода раскрыты основные кадровые технологии [1], [2], [3]. Все это позволило создать основу для разработки документированных процедур по управлению персоналом предприятий, участников ТрЛС.

Современные вызовы настоящего периода, обусловленные недостатком кадров в производственной сфере, строительстве, транспортной отрасли, не только подтвердили значимость кадрового обеспечения предприятий, но и подкрепили вывод одного из этапов ГБ НИР, о том, что оно является необходимым условием эффективного функционирования ТрЛС, наравне и другими видами – организационным, финансовым, техническим, технологическим, информационным [4].

Проблемы обеспечения квалифицированным логистическим персоналом на уровне предприятия, методы оценки текущего состояния дел, поиск решений насущной проблемы стали предметом дополнительного изучения при выполнении ГБ НИР. Среди мер, направленных на приток необходимого числа рабочих и специалистов, а также сохранение кадрового состава, в процессе исследования выделены следующие – активное участие в организации ярмарок вакансий, предложение достойного размера оплаты труда, развитие взаимодействия с образовательными организациями по подготовке молодых специалистов, увеличение количества мест для стажировок на разных участках работы, организация производственных практик студентов, возрождение института наставничества, подготовка рабочих кадров собственными силами с участием наставников или в учебных центрах при предприятиях, найм работников, вышедших на пенсию, инвестирование средств в повышение производительности труда и другие.

Реализация названных мер требует активностей от руководителей и специалистов по управлению персоналом предприятия. Готово ли специальное подразделение (далее – HR-служба) к расширению своего функционала, могут ли ее специалисты справиться с новыми вызовами, способна ли сформированная на предприятии СУПер удержать новых работников и не допустить увольнения квалифицированных кадров – ответы на эти и другие вопросы можно получить в результате оценки качества работы HR-службы и качества HR-процессов, входящих в современную модель СУПер, таких как «разработка политики и стратегии в области управления персоналом, формирование персонала, первичное распределение, развитие персонала, сохранение персонала, перераспределение и использование персонала, организация методического и ресурсного обеспечения работы по управлению персоналом, кадровое администрирование, оценка результативности и эффективности СУПер» [5].

Необходимость проведения внутренней проверки обосновывает важность обоснования направлений аудита в области HR, выбора методов оценки, определения оценочных критериев и показателей, что и стало одной из задач авторского исследования, выполненного в рамках заключительного этапа ГБ НИР, который посвящен сравнительному анализу методов оценки качества функционирования современной ТрЛС, включая методы оценки качества управления персоналом.

В процессе исследования было установлено четыре основных направления для оценки: 1) проверка соблюдения предприятием требований трудового законодательства, документированных кадровых процедур и технологий, выполнения стандартов предприятия, относящихся к управлению персоналом; 2) проверка соблюдения принципов принятой кадровой политики, достижения целей по управлению персоналом, выполнения мероприятий в соответствии с утвержденной стратегией в этой области; 3) оценка результативности и эффективности сложившейся на предприятии СУПер; 4) оценка качества работы кадрового подразделения. Методика оценки первых трех направлений разработана на предыдущих этапах ГБ НИР, результаты опубликованы в источниках [5], [6], [7]. В статье представлены отдельные результаты исследования, относящиеся к четвертому направлению оценки в области управления персоналом.

### **Методология исследования**

Кадровое обеспечение ТрЛС предприятия – это комплекс действий и мероприятий, направленных на комплектование подразделений, выполняющих основные и вспомогательные логистические функции, профессионально подготовленными работниками, обладающими необходимыми компетенциями, установление с ними трудовых отношений в соответствии с законодательством, их развитие, использование и закрепление на предприятии» [7].

Проблема кадрового обеспечения предприятия в целом и логистического персонала в частности требует особого внимания со стороны руководителей, отвечающих за управление персоналом на всех уровнях иерархии. Функция кадрового обеспечения ТрЛС предприятия осуществляется HR-службой в соответствии с кадровой политикой, HR-стратегией и в рамках СУПер. HR-служба

«призвана осуществлять весь комплекс мер, связанных с эффективным управлением персонала, участвовать и выполнять ведущую роль в формировании и развитии высококвалифицированного кадрового и человеческого потенциала, способного эффективно реализовывать планы развития организации» [8].

Постановка проблемы определила цель исследования – раскрыть основные направления аудита работы HR-службы. Для ее достижения были решены следующие задачи – выделены цель, задачи и принципы функционирования HR-службы, определены способы проведения аудита, сформулированы его направления, предложены оценочные критерии, перечислены методы оценки качества работы HR-службы. Объектом исследования выступала деятельность подразделения предприятия по управлению персоналом, предметом – направления и инструменты аудита HR-службы.

Исследование осуществлено с применением методов сбора вторичной информации, анализа, синтеза, дедукции и индукции.

### **Результаты исследования**

Под качеством работы HR – службы понимается соответствие (несоответствие) требованиям трудового законодательства, нормативно-методической документации, которая устанавливает правила, нормы, описывает процедуры и регламенты выполнения различных видов работ сотрудниками данного подразделения. Согласно Положению о подразделении HR-служба разрабатывает организационно-распорядительные документы в области управления персоналом, относящиеся ко всем HR-процессам СУПер, она непосредственно участвует в кадровых процедурах как организатор, координатор, исполнитель, контролер, отвечает за достижение показателей результативности и эффективности СУПер и ее составляющих.

Цель деятельности подразделения соотносится с целью управления персоналом и состоит в обеспечении эффективного функционирования и развития предприятия. Ее достижение обеспечивается за счет решения ряда задач – планирование и обеспечение потребности предприятия в персонале, имеющего необходимый уровень образования и специальность, проведение процедур по подбору, отбору и приему персонала, адаптация новых работников к содержанию и условиям труда, рациональная расстановка по рабочим местам и назначение на должность с учетом соответствия кандидата требованиям, горизонтальное и вертикальное перемещение, мотивация работников к труду для достижения конкретных результатов, организация наставничества для передачи молодежи профессионального мастерства, оценка персонала и результатов его труда; развитие и управление карьерой, а также за счет иных задач кадровой политики и реализации стратегии по управлению персоналом.

При их решении и руководители сотрудники HR-службы должны соблюдать фундаментальные основы и правила управления персоналом – строго соблюдать трудовое законодательство, принимать управленческие решения по результатам оценки и с учетом экономической целесообразности и возможных последствий, обеспечивать рост рентабельности инвестиций в развитие персонал,

при управлении персоналом сочетать единоначалие и коллегиальность, централизацию и децентрализацию, использовать человеческие ресурсы в соответствии с квалификацией работников и личным потенциалом, отбор кандидатов на вакантные должности проводить с учетом требований к компетентности, вовлекать персонал в решение общих корпоративных задач, включая оценку результатов работы, вознаграждать и продвигать работников по заслугам, формировать долгосрочные взаимоотношения между работниками и предприятием как работодателем с целью сохранения квалифицированных кадров, контролировать исполнение решений по управлению персоналом и другие.

Аудит работы HR-службы может проводиться собственными силами (внутренний) и привлеченными специалистами консалтинговых компаний (внешний). Достоинство первого способа, который является наиболее экономичным, в том, что сотрудники предприятия, осуществляющие внутренний аудит, имеют четкое понимание того, чем занимается предприятие, какие существуют внутренние проблемы, мешающие нормальному функционированию и развитию, сотрудники способны не только дать оценку работе кадрового подразделения, но и обозначить проблемные вопросы и обозначить возможные варианты для их решения. Достоинство второго заключается в том, что взгляд со стороны обеспечивает объективную оценку, результаты вызывают большее доверие у руководителей, а конфиденциальность предоставляет сотрудникам откровенно высказываться о положении дел на предприятии. Среди основных недостатков внутреннего аудита следует назвать субъективизм оценки, а также невозможность обеспечить конфиденциальность информации, внешнего – значительные финансовые затраты, длительность проверки из-за того, что специалистам по консалтингу потребуется больше времени для изучения и анализа ситуации, возможные преграды со стороны отдельных руководителей и сотрудников, нежелающих раскрывать информацию о происходящем на предприятии.

Направлениями аудита работы HR-службы являются статус и место HR-службы в организационной структуре предприятия, принципы построения и ее структура, уровень квалификации ее руководителя и специалистов, уровень нормативно-методического и информационного обеспечения, отношение к службе высшего руководства, а также руководителей и сотрудников производственных и производственных подразделений, принципы управления персоналом, HR-процессы и функционал службы, результативность и эффективность ее работы. Фрагмент перечня сфер, изучаемых в ходе аудита, а также оценочных критериев представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Фрагмент перечня сфер изучения и оценочные критерии (составлено с использованием источника [9])

Изучаемая сфера	Оценочные критерии (показатели)
Статус и место HR-службы в	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подразделений в HR-службе</li> <li>• Уровень иерархии, занимаемый HR-службой в организационной структуре предприятия</li> </ul>

Изучаемая сфера	Оценочные критерии (показатели)
оргструктуре предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статус должностного лица, у которого в прямом подчинении находится служба</li> <li>• Соответствие роли HR-службы уровню развития предприятия</li> <li>• Цели и задачи, стоящие перед службой, их соотношение с целями и задачами предприятия</li> <li>• Соответствие плана работы и плана развития службы стратегии развития предприятия</li> <li>• Соответствие объема власти и полномочий у руководителя и специалистов, поставленных задачам</li> <li>• Количество подразделений на предприятии, участвующих в реализации HR-функций</li> <li>• Разделение труда между HR-службой и подразделениями, участвующими в реализации HR-функции</li> <li>• Уровень изолированности, разрозненности / кооперации, сплоченности подразделений, участвующих в реализации HR-функции</li> </ul>
Анализ структуры HR-службы и соблюдение принципов менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставление типа (вида) оргструктуры службы и типу (виду) оргструктуре предприятия</li> <li>• Соответствие оргструктуры службы характеру деятельности предприятия</li> <li>• Степень распределения обязанностей по выполнению HR-функций между подразделениями, входящими в HR-службу, а также наделения их правами</li> <li>• Уровень централизации/децентрализации полномочий</li> <li>• Наличие/отсутствие статусной иерархии в службе и совместимость объема полномочий ее подразделений с иерархическими уровнями</li> <li>• Сопоставимость между количеством сотрудников HR-службы и трудоемкостью их работы</li> </ul>
Оценка уровня квалификации руководителя и специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопоставимость профессионального уровня HR-специалистов с целями, задачами и стратегией развития предприятия</li> <li>• Соответствие квалификационного и профессионального уровня HR-руководителя и специалистов должностным обязанностям, выполняемым функциям, задачам, поставленным перед ними, потребностям предприятия</li> </ul>
Уровень методического и	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие/отсутствие документально оформленной кадровой политики и HR-стратегии</li> </ul>

Изучаемая сфера	Оценочные критерии (показатели)
информационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень информированности персонала предприятия о содержании кадровой политики и HR-стратегии</li> <li>• Степень согласия руководителей и работников предприятия с содержанием HR-политики и стратегии</li> </ul>
Оценка результативности и эффективности работы HR – службы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результативность выполнения функции управления</li> <li>• Уровень выполнения задач по управлению персоналом</li> <li>• Достижение плановых количественных показателей, установленных в рамках СУПер (коэффициенты укомплектованности кадров, текучести, стабильности, эффективности инвестиций в развитие персонала, удовлетворенности трудом, показатель производительности труда, отклонение плановых затрат на персонал и другие)</li> </ul>

Аудит работы HR-службы проводится с помощью количественных и качественных методов. Применяются методы анализа организационно-распорядительных и нормативных документов, метод «мозговой атаки», экспертных оценок, методы «Дельфи» и «Дерево целей», деловые игры, анкетирование сотрудников предприятия и HR-специалистов, интервьюирование руководителей и сотрудников, экспертные интервью, диагностические интервью, изучение мнений экспертов [10].

### **Обсуждение результатов**

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что аудит HR-процессов позволяет получить информацию о текущем состоянии реализуемых функций по управлению персоналом, спрогнозировать развитие процессов в будущем, и на этой основе принять управленческие решения для достижения целей в области управления персоналом, соотносимых с целями развития предприятия. Посредством проведения аудита HR-службы можно определить «сильные стороны», выявить «узкие места» в работе должностных лиц и специалистов, определить пути выхода из создавшейся ситуации, привести аргументы в пользу необходимости принятия мер, направленных на приток квалифицированных кадров, улучшение условий и оплаты труда, сохранение профессионалов, обосновать инвестиции в развитие персонала, составить план необходимых организационных изменений и мероприятий, которые позволили бы справиться с современными вызовами.

### **Выводы**

В процессе всего исследования, выполняемого в рамках ГБ НИР, персонал предприятия рассматривался как ключевой ресурс, от которого зависит достижение поставленных целей, эффективное функционирование и развитие транспортно-логистической системы, конкурентоспособность предприятия. Такой

взгляд на персонал позволил обосновать значимость системы управления персоналом и HR-процессов, выполняемых при реализации СУПер, а также необходимость проведения аудита как процессов, так деятельности кадрового подразделения. Аудит работы HR-службы, который может проводиться как собственными силами, так и привлеченными специалистами консалтинговых компаний, заключается в оценке результатов и эффективности ее деятельности, соотнесение результатов с итогами функционирования предприятия, выявление недостатков в работе службы, тормозящих развитие транспортно-логистической системы предприятия. Результаты, полученных в процессе заключительного этапа ГБ НИР, предназначены для предприятий, формирующих внутреннюю транспортно-логистическую систему, а также тех, кто является участниками макро-и микро логистических систем.

### **Библиографический список**

1. Методологические особенности современной транспортно-логистической системы (промежуточный отчет НИР ГБ 245) // Отчет НИР №2300 «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы» / Омский государственный университет путей сообщения; рук. работы А. Н. Ларин; Омск : ОмГУПС, 2020. 133 с.

2. Анализ особенностей функционирования транспортно-логистической системы в современных условиях» (промежуточный отчет НИР ГБ 245) // Отчет НИР №2301 «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы» / Омский государственный университет путей сообщения; рук. работы А. Н. Ларин; Омск : ОмГУПС, 2021. 120 с.

3. Использование новых технологий для совершенствования функционирования транспортно-логистических систем (промежуточный отчет НИР ГБ 245) // Отчет НИР №2301 «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы» / Омский государственный университет путей сообщения; рук. работы А.Н. Ларин; Омск : ОмГУПС, 2022. 235 с.

4. Куршакова, Н.Б. Формирование и развитие транспортно-логистической системы промышленного предприятия / Н. Б. Куршакова, Г. Г. Левкин, Л. А. Олюнина, Р.С. Саттаров // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 2 (37). – С.105-114.

5. Куршакова, Н. Б. Современная модель системы управления персоналом на предприятиях-участниках транспортно-логистической системы / Н. Б. Куршакова // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы VIII международной научно-практической конференции: В 2 ч. / Омский гос. ун-т путей сообщения. Омск, 2020. Ч.1 С. 76–83.

6. Куршакова, Н. Б. Методика оценки результативности и эффективности управления персоналом субъектов транспортно-логистической системы / Н. Б. Куршакова // От синергии знаний к синергии бизнеса: сборник статей и тезисов докладов X Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей / Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Омский филиал. – Омск: ИЦ КАН, 2023. – С. 69–76.

7. Куршакова, Н. Б. Методические подходы к оценке кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия / Н. Б. Куршакова // Сборник научных статей девятнадцатой всероссийской научно-практической конференции «Финансовые аспекты структурных преобразований экономики». Иркутск: ИрГУПС, 2023. – С.295-308.

8. Денежкина, А. В. Аудит службы управления персоналом / А. В. Денежкина, В. В. Протасова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. – № 1. – С. 84–88.

9. Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. – 78 с. — ISBN 978-5-7339-1781-8. – Текст : непосредственный.

10. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск : СФУ, 2020. 148 с. — ISBN 978-5-7638-4290-6. – Текст : непосредственный.