



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ИГСУ**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Кадровый аудит

**НОВИКОВ ГРИГОРИЙ ГРИГОРЬЕВИЧ, кфн.,  
доцент. каф. Управление персоналом**

## Вопросы

1. Предпосылки возникновения аудита, краткая история его развития. Основной понятийный аппарат.
2. Сущность, цели, задачи, направления, виды кадрового аудита.
3. Организация, как объект кадрового аудита.
4. Система правового и нормативного регулирования аудиторской деятельности в России.
5. Литература по теме.

# Кадровый аудит призван ответить на вопросы:

- Кто управляет человеческими ресурсами?
- Что собой представляет объект кадровой политики и управления?
- Как реализуется процесс управления?

# Кадровый аудит -

## Роль персонала управления

В последнее время активно совершенствуются общие представления о роли, структуре и месте управления персоналом в системе управления организацией.

Одновременно активно совершенствовались общие представления о роли, структуре и месте управления персоналом в системе управления организацией.

# Кадровый аудит -

Взросли требования к управлению персоналом. В первую очередь это коснулось вопросов определения эффективности управления персоналом, реализации его отдельных функций и персонал-технологий

Нужно ответить на следующие вопросы: в чем эффективность управления персоналом в целом, что даст внедрение современных методов и технологий, в чем экономическая (управленческая, социальная) выгода от совершенствования процессов управления персоналом.

# Предпосылки возникновения аудита и краткая история его развития

- ❖ Аудит используется в условиях развитой рыночной экономики.  
В других условиях хозяйствования господствуют различные виды контроля.
- ❖ Внедрение аудита связано с разделением интересов тех, кто непосредственно занимается управлением предприятия (администрация, менеджеры) и тех, кто вкладывает деньги в его деятельность (собственники, акционеры, инвесторы).

# Предпосылки возникновения аудита и его развитие

По мере развития экономики происходило разделение функций между собственниками предприятия, его администраторами и кредиторами. Возросла роль акционеров, которым требовалась гарантия не только сохранности капитала, но и получения дивидендов, прибылей. Необходимое условие этого — правильное ведение учета и эффективное функционирование предприятия.

Только *независимый* эксперт - аудитор способен дать заключение о верности и объективности проверенной бухгалтерской отчетности и о вероятности продолжения деятельности предприятия по крайней мере в течение ближайшего периода.

Это послужило стимулом к освоению технологий аудита и стало стимулом к его развитию.

# Кадровый аудит -

Таблица 2.

Периодизация	Цели аудита	Методы
Первый период — предыстория (до 1850 г.)	Выявление эффективности работы, предотвращение злоупотреблений	Детальная проверка фактов хозяйственной жизни
Второй период — возникновение аудита (1850-1905 гг.)	Выявление злоупотреблений	Проверка по существу (включая тестирование отдельных элементов)
Третий период — формирование профессии (1905-1933 гг.)	Выявление правильности отражения финансового положения клиента	Проверка на соответствие и по существу
Четвертый период — становление профессии (1933-1940 гг.)	Выявление правильности отражения финансового состояния; обнаружение ошибки	Тестирование
Пятый период — современное состояние (1940 г. — по настоящее время)	Выявление эффективности внутреннего контроля	Стандартизация процессов проверки



## **«Организация как объект аудита»**

- **Трудовой коллектив организации** – совокупный состав работающих, участвующих своим трудом в деятельности организации на основе трудового договора.
- **Цель кадровой политики организации** – обеспечение оптимального баланса процесса обновления, сохранения численного и качественного состава кадров, востребованности в соответствии с потребностями организации и требованиями законодательства.

# Кадровый аудит -

## Цель кадрового аудита

**повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.**

# Кадровый аудит -

## Задачи кадрового аудита:

- **определение** соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям развития организации
- **совершенствование** системы управления персоналом и определение перспектив ее развития
- **выявление меры** соответствия желаемого и действительного состояния кадрового потенциала в разрезе стратегических задач организации
- **выявление проблем** в сфере управления персоналом, препятствующих эффективному развитию организации;
- **совершенствование** методов и технологий управления персоналом

# Кадровый аудит -

1. **Соблюдение законодательства** (ТК РФ и др.)
2. **Формализация (документирование) отношений** между работником и работодателем
3. **Подтверждение расходов на оплату труда** для бухгалтерского и налогового учета, обоснование размера отчислений (ПФ, ФСС)
4. **Подтверждение стажа** сотрудника для дальнейшего получения пенсий, пособий и пр.
5. **Управленческий учет** и бюджетирование, системы мотивации и оплаты
6. **Отчетность в регулирующие органы** (для лицензируемых видов деятельности)
7. **Предоставление сведений** в гос. структуры (воинский учет, статистика)

# Кадровый аудит -

## Понятийный аппарат аудита:

**Аудит** — вид профессиональной деятельности по независимой оценке деятельности организации. Сущность аудита сводится к формулировке: контроль, оценка процесса и результатов. Слово «аудит» происходит от лат. *audio*, что буквально значит «он слышит» или «слушатель»

# Кадровый аудит -

## Понятийный аппарат аудита:

*Аудит* – системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям.

*Аудитор* – физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности.

# Кадровый аудит -

## Понятийный аппарат аудита:

*Суть аудита* – диагностика причин и проблем, оценка их важности и возможности разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

*Предмет аудита* – одна из кадровых или организационно-экономических проблем. Возможно - их совокупность, связанная с деятельностью организации – кадровым менеджментом, финансовым менеджментом, социально-трудовыми отношениями и т.п.

# Кадровый аудит -

## Понятийный аппарат аудита:

*Основная задача аудита* –обеспечение клиента (рук. предприятия) информацией на основе проведенного диагностического исследования, которое позволяет определить пути решения ситуационной проблемы.

*Аудиторская деятельность* - это предпринимательская деятельность по проведению собственно аудита и оказанию соответствующих ему консультационных работ и услуг



# Кадровый аудит -

## Направления аудита:

**Финансовый аудит** – предназначен для независимой оценки достоверности финансовой отчетности организации и соответствия совершенных хозяйственных операций законодательству.

**Управленческий аудит** – это изучение деловых операций с целью выработки рекомендаций по экономному и эффективному использованию задействованных ресурсов, достижению конечного результата деятельности организации.

**Государственный аудит** – предназначен для решения ситуационных проблем государственных потребностей.

# Основные направления аудиторской деятельности

Государственный аудит

Управленческий аудит

Финансовый аудит

Кадровый аудит

Аудит персонала

Организационно-кадровый аудит

# Стороны трудовых отношений

- Государство
- Работник
- **ЗАКОН** Организация

# Государственный контроль на территории Российской Федерации осуществляет.

1. **Федеральная инспекция труда** проверяет соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права
2. **Прокуратура** осуществляет государственный надзор за точным и единообразным исполнением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.
3. **Фонд социального страхования** проверяет правильность начисления и своевременность выплатой пособий по социальному страхованию, правильность определения права на пособие, обоснованность лишения или отказа в пособии.
4. **Федеральная налоговая инспекция** проверяет кадровые документы с точки зрения налогообложения выплат работникам.
5. **Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций - Роскомнадзор** проверяет соответствие обработки персональных данных требованиям законодательства РФ в области персональных данных
6. **Военный комиссариат** – проверяет ведение воинского учета в организации, контролирует своевременность предоставления сведений о военнообязанных
7. **\*Федеральная миграционная служба** проверяет порядок привлечения иностранных работников.
8. **\*Российская транспортная инспекция** Министерства транспорта Российской Федерации (Ространсинспекция) проверяет соблюдение транспортного законодательства, правил безопасности движения.

# Кадровый аудит -

## Направления аудита:

**Аудит персонала** – часть или разновидность управленческого аудита.

Применяется для определения возможных направлений повышения эффективности управленческих решений и контроля результативности системы управления персоналом.

# Кадровый аудит -

## Основные аспекты организационно- кадрового аудита:

*Суть организационно-кадрового аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможности разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.*

**Организационно-кадровый аудит** – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, которая проводится с целью подготовки к принятия стратегических решений о развитии бизнеса, разработке программ реформирования организации и кадрового обеспечения процесса реструктуризации.

# Кадровый аудит -

## Основные аспекты организационно- кадрового аудита:

*Суть организационно-кадрового аудита* – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможности разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

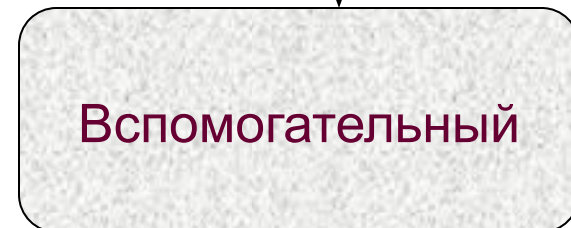
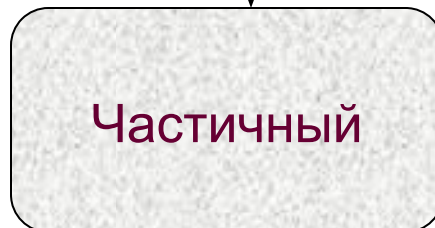
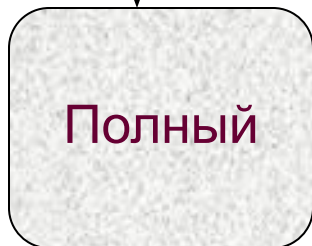
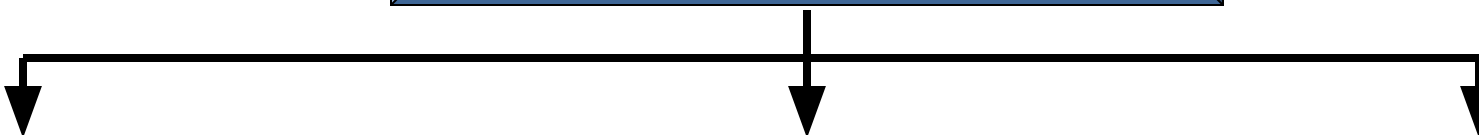
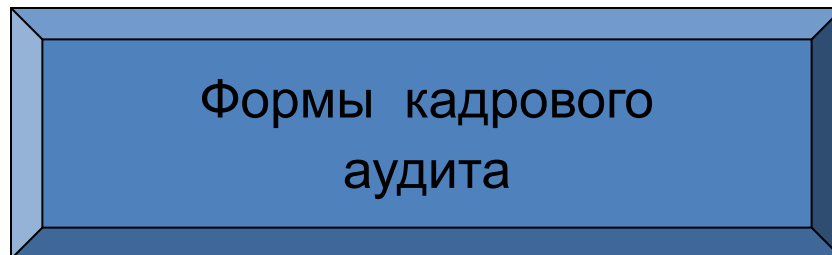
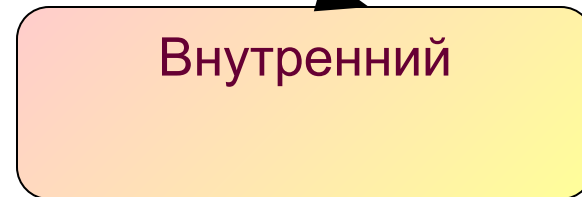
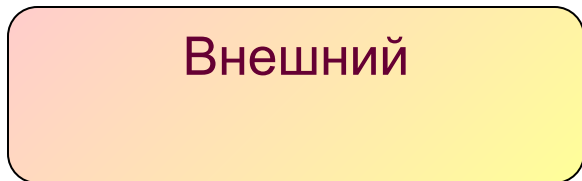
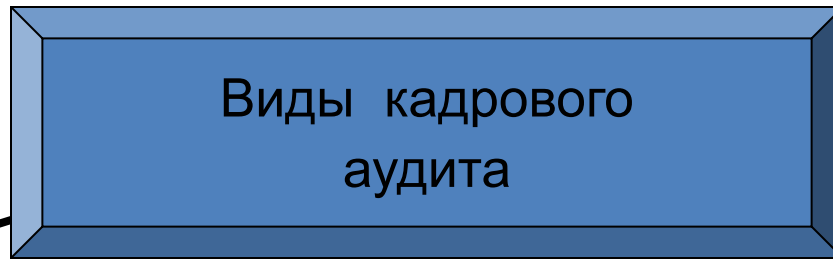
*Организационно-кадровый аудит* – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, которая проводится с целью подготовки к принятия стратегических решений о развитии бизнеса, разработке программ реформирования организации и кадрового обеспечения процесса реструктуризации.

# Кадровый аудит -

## Основные аспекты организационно- кадрового аудита:

**Цель организационно-кадрового аудита** – повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.





# Кадровый аудит -

## Виды аудита:

**Внешний аудит** – это независимая деятельность по проверке работы организации, которая проводится внешними к предприятию аудиторскими организациями.

Внешний аудит всегда нейтрален по отношению к аудируемому предприятию, поскольку осуществляющие его специалисты не работают на этом предприятии, а пришли либо от заказчика, либо от независимой организации.

Внешний аудит проводится только по заявке.

**Внутренний аудит** – это независимая деятельность по проверке и оценке работы организации в ее интересах. Цель внутреннего аудита – помочь членами организации эффективно выполнять свои функции.

Внутренние аудиторы представляют своей организации данные анализа и оценки рекомендации и другую необходимую информацию, являющуюся результатами проверок.

## Аудит подразделяется:

**Обязательный аудит** – проводится в определенных нормативно регулируемых случаях, а также по поручению органов государственного управления. Регламентируется законодательно

**Инициативный (добровольный) аудит**, проводимый по решению экономического субъекта и служащий реализации его внутренних целей

**Регулярный аудит** проводится по заранее установленному регламенту, по распоряжению руководства. Имеет значительные преимущества как для экономического субъекта, так и для аудитора

**Разовый аудит** – периодический анализ состояния организации

# Кадровый аудит -

**Выбор типа аудита в зависимости от цели аудита (см. таблицы)**

## Классификация типов и определение целей организационно-кадрового аудита

Признак классификации	Тип аудита	Основные характеристики	Цели аудита
1. Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени	Оценка влияния системы управления персоналом на эффективность организации
	Оперативный (специальный)	Проводится по оперативному распоряжению руководства	Оперативная информация о состоянии УП в организации
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени	Оценка системы управления персоналом в динамике
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах	Совершенствование системы внутреннего контроля

## Классификация типов и определение целей организационно-кадрового аудита

Признак классификации	Тип аудита	Основные характеристики	Цели аудита
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный	Охватывает все объекты	Комплексная оценка СУП на соответствие стратегическим целям
	Локальный	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект	Диагностика конкретной объекта
	Тематический	Включает все объекты, но по одной тематике	Нахождение узких мест в определенной тематике
3. Методика анализа	Комплексный	Использует весь арсенал методов	Получение комплексной характеристики УП
	Выборочный	Аналізу подвергаются работники, выбранные	Оценка эффективности и производительности

## Классификация типов и определение целей организационно-кадрового аудита

Признак классификации	Тип аудита	Основные характеристики	Цели аудита
4. Уровень проведения	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства	Комплексная оценка СУП на соответствие стратегическим целям
	Линейный	Оценка производится на уровне линейных руководителей	Оценка качества управления персоналом в организации
	Функциональный	Оценка производится на уровне службы управления персоналом	Оценка деятельности службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций)	Независимая оценка системы управления персоналом
	Внутренний	Проводится работниками самой организации	Совершенствование отдельных процессов по управлению персоналом

# Система правового и нормативного регулирования аудиторской деятельности в России

## Правовая основа аудита

документы 4-х уровней

Нормативные документы, обязательные к исполнению

Правила (стандарты) аудиторской деятельности

Договоры (соглашения) 2-х или нескольких лиц

Этические нормы (специальный кодекс)



# Кадровый аудит -

## Правовая основа аудита

**Нормативные документы, обязательные к исполнению**  
Федеральный закон от 30.12.2008 №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»  
Федеральный закон от 01 декабря 2007г. № 315 «О саморегулируемых организациях».

Постановление правительства РФ «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» от 23 сентября 2002 года № 96 (в ред. Постановления РФ) от 25 августа 2006 года № 523.

# Кадровый аудит -

## Правовая основа аудита

### Правила (стандарты) аудиторской деятельности

Аудиторские стандарты формируют единые базовые нормативные требования к качеству и надежности аудита, обеспечивающие при их соблюдении определенный уровень гарантии результатов проверки.

Стандарты определяют общий подход к проведению аудита, масштаб аудиторской проверки, виды отчетов аудиторов, вопросы методологии, базовые принципы, которым должны следовать все аудиторы.

# Кадровый аудит -

## Стандарты аудиторской деятельности

- ❖ Международные аудиторские стандарты
- ❖ Национальные (федеральные) аудиторские стандарты
- ❖ Стандарты саморегулируемой организации аудиторов
- ❖ Внутренние стандарты аудиторской фирмы

## Правовая основа аудита

документы 4-х уровней

### Договоры (соглашения) 2-х или нескольких лиц

об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ч.1 ст. 420 Гражданского кодекса РФ).

Эти соглашения не нарушать требований нормативных документов ни при каких обстоятельствах и только в исключительных случаях могут противоречить стандартам

### Принципы проведения аудита

Аудиторская деятельность подчиняется следующим основным принципам:

- **этика поведения:** честность, объективность и независимость, соблюдение требований стандартов, добросовестное выполнение обязанностей
- **независимость:** финансовая, административная, политическая, эмоциональная
- **профессионализм** – это обязательность владения необходимым объемом знаний и навыков

# Кадровый аудит -

Все стандарты разделены на три основные группы:

1. Общие стандарты, определяющие уровень квалификации аудитора, степень его независимости;
2. Стандарты проведения аудиторской проверки, устанавливающие необходимость планирования работы аудитора, изучения и оценки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, получения доказательств и др.;
3. Стандарты составления отчета, предусматривающие виды проверяемой отчетности, соответствие ее принятым нормативам

**Аудиторские стандарты** определяют общий подход к проведению аудита, масштаб аудиторской проверки, виды отчетов аудиторов, вопросы методологии, базовые принципы, которым должны следовать все представители этой профессии, независимо от условий, в которых проводится аудит.

**Стандарты:**

- обеспечивают приемлемое качество аудиторской проверки;
- способствуют внедрению в аудиторскую практику новых научных достижений;
- помогают пользователям понять процесс аудиторской проверки;
- повышают престиж профессии;
- облегчают аудиторам ведение переговоров с клиентами;
- обеспечивают взаимосвязь отдельных элементов аудиторского процесса.

В основе аудиторских стандартов лежат **постулаты** — аксиоматические положения аудиторской теории, помогающие понять содержание аудиторских стандартов. Следовать постулатам нужно с учетом конкретных обстоятельств аудиторской деятельности.

# Кадровый аудит -

## •Аудит и аудиторская деятельность

Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:

**услуги действия** (услуги по созданию документов, состав которых установлен в договоре с экономическим субъектом и ранее экономическим субъектом не созданных);

**услуги контроля** (услуги по проверке документов на предмет их соответствия критериям, согласованным аудиторской организацией с экономическим субъектом; контролю ведения учета и составления отчетности; контролю начисления и уплаты налогов и иных обязательных платежей; тестированию бухгалтерского персонала экономического субъекта);

**информационные услуги** (услуги по подготовке устных и письменных консультаций по различным вопросам; проведение обучения, семинаров, «круглых столов»; информационное обслуживание; издание методических рекомендаций). Аудиторская организация может разработать внутрифирменные стандарты сопутствующих работ и услуг на каждый их вид.

Сложно определить норматив, эталон, с которым необходимо сравнивать существующие технологии в рамках аудита.

Каждая организация уникальна, поэтому без создания некоторого эталона, может быть, отчасти абстрактного, но отражающего цели и задачи конкретной организации, стратегию ее развития, невозможно вообще выявить преимущества и недостатки в управлении персоналом. С этим связана самая большая сложность аудита персонала.

Аудитор должен сначала сконструировать этот эталон, а затем сравнить с ним существующее положение, процессы, состояния.



***Основные черты  
характера и  
практические  
умения, необходимые  
аудитору***

<b>Требования к способностям аудитора</b>	<b>Черты характера аудитора</b>	<b>Практические умения</b>
Способность слушать собеседника	Внимательность Сосредоточенность Терпеливость	Умение показать собеседнику, что его информация полезна и вызывает интерес. Умение не отвлекаться на посторонние темы
Способность направлять беседу в нужное русло	Методичность	Умение методически правильно строить беседу. Умение предотвращать ситуации, способные «сбить с толку». Умение вести беседу конкретно, не допуская общих фраз. Умение побуждать собеседника к верному пониманию предмета беседы

<p>Способность избегать полемики</p>	<p>Выдержанность (уравновешенность) Собранность</p>	<p>Умение сохранять самообладание (самоконтроль). Умение перевести обсуждение на более спокойный лад (быстро переключаться с одной темы на другую). Умение сохранять деловой тон, не поддаваться эмоциям. Умение предупреждать попытки собеседника перейти от рассмотрения предмета аудита к личностным характеристикам работников аудируемого подразделения</p>
<p>Способность создавать атмосферу доб рожелательства и со трудничества</p>	<p>Доброжелательность Контактность Уважительность к собеседнику Тактичность</p>	<p>Умение внушать к себе доверие. Умение демонстрировать уважительное отношение к ауди- тируемому персоналу вне зависимости от состояния работ в подразделении Умение избегать менторского тона и разговора по принципу «взрослый - ребенок».</p>

		Умение аккуратно обращаться с документами аудируемого подразделения
Способность к анализу	Логическое мышление	Умение системно расчленять объект обследования на составные части и определять их взаимосвязь
Способность к объективным оценкам	Логическое мышление Непредвзятость Нонконформизм	Умение делать выводы на основании высказанных суждений и рассматриваемых событий (явлений, документов). Умение беспристрастно оценивать фактические свидетельства. Умение противостоять мнению большинства при уверенности в своей правоте

<p>способность к позитивному настрою на аудит</p>	<p>Непредубежденность</p>	<p>Умение действовать не в ущерб репутации и интересов аудируемого подразделения. Умение акцентировать внимание не только на негативных, но и на позитивных результатах аудита</p>
<p>способность действовать методами, вызывающими доверие со стороны аудируемого подразделения</p>	<p>Бескомпромиссность Сила воли</p>	<p>Умение противостоять давлению со стороны руководителя службы аудита и аудируемого подразделения с целью внесения в его заключение изменений, не основанных на объективных доказательствах</p>

<p>способность отвечать за свою работу</p>	<p>Принципиальность Ответственное отношение к своей работе</p>	<p>Готовность соблюдать правила, составляющие кодекс морального поведения аудитора</p>
<p>способность поддерживать привлекательный внешний вид и тактичное поведение с аудитируемым персоналом</p>	<p>Опрятность Отсутствие позерства Скупость жестов Тактичность</p>	<p>Умение вести себя в соответствии с этическими нормами поведения в коллективе</p>

## Основная литература

1. Конституция Российской Федерации
2. Федеральный закон от 30.12.2008 №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»
3. Федеральный закон от 01 декабря 2007г. № 315 «О саморегулируемых организациях».
4. Постановление правительства РФ «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» от 23 сентября 2002 года № 696 (в ред. Постановления РФ) от 25 августа 2006 года № 523.
5. Аудит и контроллинг персонала. Ю.Д. Одегов, Т.В.Никонова. Учебник 2-е издание. М.: Альфа-Пресс, 2010. С.
6. Аудит и контроллинг персонала организации. Учебное пособие под редакцией проф. П.Э. Шлендера. 2-е издание М.: Вузовский учебник 2010 С.5-19
7. В.Ф. Исаев. Кадровый аудит. Энциклопедия государственного управления в России. Под общ. ред. В.К.Егорова. М.: РАГС, 2005. , Т.2, С.161-163.
8. В.Ф. Исаев. Власть в ракурсе организационно-кадрового аудита. Социология власти: основы теории и развития практики. Под общ. ред. А.И. Турчинова. Н.: РАГС, 2008. С.69-72.
9. В.Ф. Исаев. Кадровый аудит. Государственная служба: Энциклопедический словарь. Под общ. ред. Егорова В.К. и Барцица И.Н., М. РАГС 2008. С. 147-149.
0. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики. М.: Адъфа-М. Инфра-М.,2009

## Дополнительная литература

1. Ерофеева В.А. Аудит: короткий курс лекций. 4-е изд. – М.: Издательство Юрайт – 2011
2. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учебное пособие – М.: издат. МИК – 2010
3. Контроллинг и аудит персонала. Учебник под ред. Половинко В.С. Омск, издательство Омского госуниверситета.2010
4. Бутрин Д.М. Новая социальная политика // Коммерсантъ. 2008. № 1
5. Соболев И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. 2005. № 10 .
6. Основы аудита (под ред. Проф. Соколова). М.:. Гл.7.
7. Подольский В.И. Аудит. Учебник, М., ЮНИТИ - 2011
8. Арабян К.К. Организация и проведение аудиторской проверки. Учебное пособие. М., ЮНИТИ, - 2010.
9. Миронова О.А., Азарская М.А. Аудит: теория и методология. Учебное пособие. М., Омега 2007.
10. Человек и труд. 2010 - № 11 - с.65 – 66.

**Спасибо  
за внимание !**

В работе использованы материалы доцента Вахова С.С.