

Аудит персонала

Доц.Т.Г.Гриненко

План. Лекция 1.

- 1. Аудиторская деятельность и ее объект.
- 2. Цель, задачи и основные направления аудита человеческих ресурсов.
- 3. Результаты аудита и проблема эффективности.
- 4. Этапы проведения аудита.

1.1. Аудиторская деятельность и ее объект

В конце XX века персонал организации стал рассматриваться как ее ресурс и было доказано практически, персонал – это активный конкурентоспособный ресурс организации, от качества которого принципиально зависит не просто успех организации на рынке, но и ее жизнеспособность и достижение поставленных целей. Таким образом, персонал стал в системе стратегических ресурсов организации ее важнейшим нематериальным активом.

1.1

Управление персоналом в конце XX и в начале XXI века понимается как управление человеческими ресурсами, которое имеет следующие отличительные особенности:

- Переход к активной кадровой политике, ориентированной на достижение стратегических целей организации;
- Интеграция руководителей всех звеньев в систему кадрового менеджмента;
- Отнесение затрат на персонал не к издержкам, а к инвестициям, обеспечивающим постоянный профессиональный рост работников на этой основе - устойчивое в будущем получение прибыли;
- Привлечение в компанию наиболее квалифицированного персонала;
- перенесение акцента в системе управления персоналом с рядовых исполнителей на ключевых работников, обеспечивающих конкурентоспособность организации;
- Непрерывное обучение и обеспечение постоянного развития персонала, ориентированного на достижение новых результатов и решение новых задач;
- Децентрализация системы управления персоналом и повышение на этой основе ее гибкости;

1.1

- Следование принципам командной работы, получающей преимущественное развитие в условиях децентрализации производства;
- Формирование сильной и адаптивной организационной культуры, ориентирующей персонал на проявление инициативы и достижение стратегических целей компании;
- Создание эффективных мотивационных систем, обеспечивающих заинтересованность персонала в улучшении индивидуальных и коллективных результатов труда;
- Создание условий для карьеры и реализации творческого потенциала персонала;
- Переход к расширению функций кадровых служб, укомплектование их высококвалифицированными специалистами, способными решать более сложные задачи.

В результате, руководители в своих решениях ориентированы на принятие таких решений, которые рассчитаны на долговременный эффект.

- Персонал становится важнейшим конкурентным преимуществом организации. Поэтому внимание руководителей направлено на формирование и развитие кадрового потенциала организации.
- В формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами, соответствующей современным требованиям и вызовам XXI века, важную роль играет проведение аудита персонала организации.

1.1

- Аудит человеческих ресурсов – это системный процесс получения и обобщения объективных данных по привлечению, использованию и развитию персонала, оценке их соответствия правовым нормам и критериям социальной и экономической эффективности, определения направлений совершенствования системы управления персоналом.
- Аудит человеческих ресурсов проводится как на уровне организации, так и структурных подразделений и включает в себя анализ системы социально-трудовых и оценку деятельности службы управления персоналом в целом.

1.2

- Цель аудита человеческих ресурсов – диагностика социальной и экономической эффективности системы управления кадрами, оценка ее соответствия международным требованиям, российскому законодательству и корпоративным стандартам, обоснование путей ее совершенствования.

1.2

- Основные задачи аудита человеческих ресурсов:
 - Оценка кадровой политики, ее согласованности с целями, задачами и стратегией развития организации;
 - Оценка соответствия плановой численности персонала производственной программе, количественного и качественного состава работников тактическим и стратегическим целям организации;
 - Анализ стабильности занятости персонала, в том числе женщин, лиц предпенсионного возраста и других уязвимых слоев населения;
 - Оценка соответствия используемых методов подбора и отбора персонала требованиям законодательства, социальной и экономической эффективности;
 - Анализ используемых методов расстановки и адаптации персонала, их соответствие интересам работников и стратегии развития организации;
 - Анализ состояния организации и нормирования труда;

1.2

- Анализ условий труда и техники безопасности;
- Диагностика применяемой системы аттестации и деловой оценки персонала на предмет соответствия требованиям социальной и экономической эффективности, решению стратегических задач организации;
- Анализ организации оплаты труда персонала, реализации ее воспроизводственной, социальной и стимулирующей функции;
- Оценка системы стимулирования и мотивации труда, обеспечения заинтересованности персонала в улучшении результатов своей деятельности;
- Анализ используемых форм обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала, их соответствия текущим и стратегическим целям организации и интересам работников;
- Оценка системы учета управленческого кадрового потенциала и его использования в системе продвижения персонала по служебной лестнице;

1.2

- Анализ системы управления социально-трудовыми отношениями, формированием благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- Оценка деятельности организации по формированию организационной культуры;
- Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.

1.2

- Кадровый аудит проводится, если необходимо:
 1. Принять решение о целесообразности инвестиций в систему управления персоналом;
 2. Оценить соответствие системы управления персоналом стратегии компании, международным и государственным стандартам, достижениям передовых организаций;
 3. Выявить проблемы в сфере управления персоналом и получить рекомендации по их разрешению;
 4. Дать оценку эффективности работы службы управления персоналом;
 5. Оценить экономическую эффективность использования персонала;
 6. Оценить социальную эффективность использования персонала;
 7. Проанализировать соответствие отдельных направлений в системе управления персоналом (подбор, адаптация, оценка, мотивация, развитие и т.д.) стратегии организации, достижениям передовых форм, корпоративным стандартам.

1.3

- Результаты аудита позволят руководителям и компаниям:
 - Оценить собственные взгляды на менеджмент персонала;
 - Определить эффективность деятельности своих подчиненных;
 - Оценить вклад кадровой службы в достижение целей организации;
 - Принять меры по повышению ответственности работников кадровой службы за реализацию кадровых решений;
 - Быть уверенным в том, что в организации гарантируется соблюдение трудового законодательства;
 - Оптимизировать затраты на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления человеческими ресурсами;
 - Осуществить прогрессивные нововведения в области управления человеческими ресурсами;
 - Оценить эффективность деятельности руководителей среднего звена;

1.3

- Оценить общий уровень функционирования системы управления персоналом;
- Выявить сильные и слабые стороны с системе УП;
- Оценить систему информационного обеспечения кадровой работы организации;
- Совершенствовать систему контроля;
- Совершенствовать внутренние стандарты системы УП;
- Подготовить рекомендации по совершенствованию системы УП.

- При проведении аудита человеческих ресурсов можно выделить четыре этапа:
 - Этап планирования аудита
 - Этап сбора информации
 - Этап анализа информации, подготовки выводов и рекомендаций
 - Этап подготовки заключения по результатам аудита персонала

1.4

- **Этап планирования аудита**

В ходе этого этапа определяется необходимость проведения аудита, объект аудита, его цель, масштаб и программа проведения.

ПЛАНИРОВАНИЕ аудита персонала представляет собой *многоуровневый процесс выполнения взаимосвязанных действий, обеспечивающих в соответствии с разработанной программой получение достоверной информации, выбор тем, методов исследования и процедур проверки, используемых для оценки действующей системы управления человеческими ресурсами в организации.*

1.4

- **Аудиторские стандарты ИНТОСАИ** следующим образом описывают требования к планированию аудита:

«134. При планировании и подготовке аудита аудитор обязан:

- А) определить важнейшие аспекты направления деятельности аудируемой единицы;**
- Б) понять взаимоотношения в процессе подотчетности;**
- В) рассмотреть форму и содержание выводов, заключений или докладов по итогам аудита и меры, необходимые для их достижения;**
- Г) определить цели аудита и меры, необходимые для их достижения;**
- Д) определить основные системы управления и контроля и провести предварительную оценку их слабых и сильных сторон;**
- Е) определить значимость рассматриваемых вопросов;**
- Ж) проверить наличие внутреннего аудита в аудируемой организации и его рабочую программу;**
- З) определить уровень доверия к внутреннему аудиту, а также к материалам других аудиторов;**
- И) определить наиболее эффективный и продуктивный подход к проведению аудита;**
- К) проверить приняты ли соответствующие меры по существу высказанных замечаний и рекомендаций предыдущих аудитов;**
- Л) подготовить соответствующие документы по плану проведения и организации работы проверяющей группы на объекте.**

При выборе тем аудита человеческих ресурсов учитывается как его проведение повлияет на

- Повышение экономической эффективности управления персоналом;
- Повышение социальной эффективности управления персоналом;
- Повышение ответственности и заинтересованности службы управления персоналом и менеджеров в результатах труда.

- Основным ориентиром при выборе темы исследования являются стратегические цели и задачи аудируемой компании, существующие проблемы в социально-трудовой сфере, зоны повышенного социального риска и зоны, имеющие большой потенциал для развития.
- От выбранной темы аудита зависит его содержание, цели и методы исследования.

1.4

- Обоснованию выбора темы аудита способствует предварительная диагностика, в ходе которой формируется общее представление об аудируемом объекте, проводится сбор и анализ следующей информации:
 - Характер деятельности аудируемой организации;
 - Ключевые виды продукции и технологические процессы;
 - Основные показатели, характеризующие результаты деятельности организации;
 - Организационная структура предприятия;
 - Стратегические и тактические цели организации;
 - Особенности кадровой политики и существующей в ней проблемы;
 - Сфера ответственности персонала за бизнес-процессы и ключевые функции;
 - Процессы управления человеческими ресурсами, оказывающие влияние на экономическую и социальную эффективность.

- После сбора первичной информации на различных уровнях управления производится ее анализ с целью выявления ключевых рисков, в ходе которого выявляются сферы деятельности, заслуживающие особого внимания и имеющие потенциал повышения социальной и экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами.

1.4

- Оценить риски можно, получив ответы на следующие вопросы:
 - Каково различие в уровнях производительности труда в аудируемой организации по сравнению с аналогичными передовыми компаниями;
 - Какова динамика основных оценочных показателей деятельности организации;
 - Есть ли противоречие между целями организации и задачами кадровой службы;
 - Какие возможности для повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами могут быть упущены;
 - Каковы ожидаемые последствия выявленных негативных тенденций;
 - Можно ли остановить негативную тенденцию и минимизировать или устранить риски;
 - Каковы критические факторы успеха для повышения производительности труда.

- При определении объема аудиторских процедур и оценке последствий возможных искажений в отчетности целесообразно принимать во внимание существенность информации. Оценка существенности помогает аудитору определить, какие показатели кадровой отчетности проверять, а также вопрос использования выборочной проверки и аналитических процедур с целью уменьшения аудиторского риска до приемлемо низкого уровня.
- **Информация является существенной, если ее пропуск или искажение могут повлиять на экономические решения пользователей.**

Примерами качественных искажений в системе управления персоналом могут быть:

- Недостаточное или неадекватное описание системы действующего учета, когда существует вероятность того, что кадровая отчетность может ввести в заблуждение руководство организации;
- Соккрытие аудируемым лицом информации о нарушении правовых и нормативных требований от руководства организации с целью избежать санкций за упущения в работе.

- Результаты предварительного анализа указанной информации обсуждаются с руководством организации и выявляются проблемы, являющиеся критическими для успеха организации. Выбор тем для аудита может быть основан на значении выявленных проблем для повышения конкурентоспособности организации и имеющемся потенциале в организации для совершенствования системы управления персоналом

1.4

- Определение масштаба исследования зависит от включенных в программу аудита количества направлений системы управления персоналом и глубины их анализа. При определении рамок исследования устанавливается оптимальное число вопросов потенциальной важности, которые должны быть согласованы с целями аудита. Количество вопросов и глубина их исследования зависят от их значимости и должны быть увязаны с выделенными на проведение аудита ресурсами. При проведении рамок аудита указываются причины исключения из них других вопросов. Указывается также степень сложности предмета аудирования и планируемые для проведения аудита критерии оценки. Рамки аудита устанавливаются, исходя из следующих принципов:
- Согласованные с заказчиком задачи и направления аудита;
- Глубина исследования по приоритетным направлениям аудита;
- Возможность количественной оценки результатов аудита.

- При выборе объектов аудита важно предварительно оценить степень влияния прогнозируемых результатов на повышение эффективности как проверяемой сферы, так и в целом системы управления человеческими ресурсами.
- Предварительной оценке также подлежит проверка качества учета и отчетности в организации, которая позволяет сформулировать в процессе планирования более обоснованные

1.4

- При планировании аудита определяются сроки его проведения, которые зависят от масштабов и особенностей деятельности проверяемой организации, объема аудиторских процедур и профессиональной подготовки аудитора.

1.4

- Таким образом, разрабатывая общий план, аудитору следует принять во внимание:
-
- Внешние факторы, влияющие на деятельность организации (законодательные и нормативные акты, экономическая конъюнктура, взаимоотношения с органами местной власти, спрос и предложение на рынке труда и т.д.)
- Деятельность аудируемой организации (социально-экономическое положение организации, общий уровень компетентности руководства)
- Действующие в организации системы учета и контроля
- Потенциальные источники получения данных, которые будут использованы в качестве аудиторских доказательств
- Кадровую политику организации
- Необходимость разработки критериев оценки системы управления человеческими ресурсами
- Уровни существенности для аудита
- Наиболее важные области для аудита
- Возможность существенных искажений в кадровом учете

1.4

- Ожидаемые риски в сфере управления персоналом
- Выявление сложных областей кадрового учета, в том числе таких, где результат зависит от субъективного суждения менеджеров и специалистов, например, при подготовке оценочных показателей
- Относительную важность различных разделов управленческого учета
- Наличие компьютерной системы ведения управленческого, в том числе кадрового учета
- Наличие подразделения внутреннего кадрового аудита и результаты его проверок
- Целесообразность привлечения других аудиторских организаций и экспертов
- Форму и сроки подготовки и представления аудируемой организации отчета в соответствии с аудиторским заданием
- Прочие аспекты

- После общего плана составляется программа аудита, определяющая характер, временные рамки и объем запланированных аудиторских процедур. Программа в соответствии с федеральным правилом проведения аудита является набором инструкций для аудитора, а также средством контроля и проверки надлежащего выполнения работы.

1.4

- **Этап сбора информации**

Собранная информация представляет собой совокупность сведений о состоянии объектов и субъектов кадрового менеджмента, управленческих отношениях, о тенденциях и закономерностях их развития. В Методике проведения аудита эффективности использования государственных средств Счетной Палаты РФ процесс сбора информации описан следующим образом: «В ходе проверки группа проверяющих осуществляет сбор необходимой информации и достаточных фактических данных для получения аудиторских доказательств в соответствии с установленными целями проверки, критериями оценки эффективности и выбранными методами.

Аудиторские доказательства представляют собой информацию и фактические данные, собранные членами группы проверяющих, на основе которых формируются результаты аудита эффективности. Они используются для того, чтобы:

- определить, соответствуют ли результаты работы проверяемого объекта используемым критериям оценки эффективности;
- Обосновать заключения и выводы по итогам проверки;
- Выявить возможности для совершенствования работы проверяемого объекта и сформулировать соответствующие рекомендации.

- Важным требованием к собираемой в ходе аудиторской проверки информации является ее **надежность и достаточность**, которые должны обеспечить достоверность выводов по результатам аудита системы управления персоналом.

Надежность информации и соответственно сделанные на ее основе выводы зависят от источника и формы ее представления.

1.4

- Источниками информации для анализа и выводов аудитора являются:
 - Законодательство и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность организации в сфере управления персоналом;
 - Корпоративные стандарты в кадровом менеджменте аудируемой организации;
 - Плановые и фактические данные, позволяющие оценить эффективность системы управления человеческими ресурсами в организации;
 - ключевые показатели эффективности системы управления персоналом в передовых компаниях аналогичного профиля деятельности;
 - Корпоративные стандарты, применяемые в сфере кадровой политики в передовых компаниях;
 - Документы кадрового делопроизводства, такие как планирование персонал, положение об оплате труда. Штатное расписание и др.;
 - Данные статистической и при необходимости бухгалтерской отчетности;
 - Аналитические записки и внутренние отчеты о деятельности организации;
 - Протоколы собраний, совещаний, заседаний;
 - Интервью с компетентными специалистами организации;
 - Результаты предыдущих аудитов персонала, если таковые проводились

1.4

- В ходе сбора информации особое внимание уделяется кадровой документации, планам, отчетам о работе, положениям и должностным инструкциям, материалам, характеризующим состояние действующего в организации внутреннего контроля.
- Каждый документ целесообразно оценивать в контексте целей аудита системы управления человеческими ресурсами. При этом наличие тех или иных документов еще не является доказательством их использования в организации. Поэтому важно исследовать результаты использования этих документов, а также оценить осуществляемую за этим систему контроля.

1.4

- Объем и качество собираемой информации должны по результатам их анализа обеспечить надлежащие доказательства, которые предстоит использовать аудитору в отчете и заключении по итогам проверки.
- В соответствии с федеральными правилами (стандартами) *аудиторские доказательства* – «это информация, полученная аудитором при проведении проверки, и результат анализа указанной информации, на которых основывается мнение аудитора».

1.4

- После завершения процесса сбора информации производится ее оценка на предмет полноты, приемлемости и достоверности.
- Если полученная информация является недостаточной для достижения целей аудита, то проводится работа по сбору необходимой дополнительной информации.

1.4

- *Этап анализа информации, подготовка выводов и рекомендаций*

Собранная аудитором информация анализируется с позиций результативности, экономичности и эффективности. Результативность системы управления персоналом можно измерить несколькими способами, сопоставив фактические данные:

- С базисными;
- С плановыми;
- С данными других организаций региона;
- С данными других организаций России;
- С данными западных компаний;
- С государственными стандартами;
- С корпоративными стандартами;
- С международными стандартами.

- Задача аудитора при оценке результативности заключается в том, чтобы выявить причины различий между оцениваемыми показателями с одной стороны и плановыми показателями, стандартами, результатами деятельности служб управления персоналом других компаний – с другой.
- Если показатели ниже, то выявляются причины и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

1.4

- Экономичность использования имеющихся ресурсов называют также показателями рациональности затрат.

При аудите экономичности функционирования системы управления персоналом нужно получить ответы на следующие вопросы:

1. Выполняются ли персоналом функции, не направленные на достижение цели структурного подразделения и организации?
2. Насколько экономично и рационально используются все виды ресурсов, выделенных на укомплектование, использование и развитие персонала организации?
3. Использует ли служба управления персоналом рациональные методы работы?
4. Имеется ли в организации система контроля за экономичностью и рациональностью принимаемых решений в системе управления персоналом?
5. Использует ли служба управления персоналом ресурсы соответствующего качества и по оптимальной цене?
6. Рационально ли используется рабочее время сотрудников службы управления персоналом?

1.4

- Обобщающим показателем оценки системы управления человеческими ресурсами является эффективность, или соотношение результатов и затрат.

При повышении эффективности системы управления персоналом в организации обеспечивается достижение более высоких результатов при заданных издержках на персонал, или же снижение затрат при достижении планируемых результатов.

Могут быть и другие комбинации, важно лишь чтобы на единицу затрат был получен более высокий результат.

Эффективность следует рассчитать и по отдельным составляющим в системе управления персоналом: формирование, использование, развитие персонала.

- Наряду с показателями экономической эффективности аудиторской оценке подлежит и социальная эффективность, которая определяется отношением социальных результатов к затратам. Социальные результаты измеряются показателями, характеризующими удовлетворение потребностей и ожиданий персонала.

1.4

- Результаты проведенного аудитором анализа собранной информации позволят руководству организации и службы управления персоналом:
 - Осознать актуальность измерения как экономической, так и социальной эффективности и использования этой информации в целях совершенствования системы управления персоналом;
 - Более точно определять и использовать факторы повышения эффективности использования персонала;
 - Задействовать имеющиеся резервы повышения результативности деятельности персонала;
 - Совершенствовать средства управления и контроля для экономичного использования ресурсов в кадровой работе;
 - Разработать мероприятия по повышению производительности труда

1.4

- По результатам проведенного анализа готовятся выводы, которые должны быть логически связаны с целями и критериями аудита системы управления персоналом .
- Выводы по результатам проведенного аудита должны:
 - Содержать оценку соответствия данных системы УП законодательству, прогрессивным социальным и экономическим стандартам;
 - Определять степень, характер и значимость выявленных отклонений от стандартов;
 - Указывать причины выявленных проблем;
 - Показывать на какие аспекты системы управления персоналом могут повлиять выявленные проблемы;
 - Содержать обоснование выявленных резервов совершенствования системы УЧР в организации.

1.4

Приведенные в выводах факты, свидетельствующие об имеющихся резервах совершенствования системы иметь как количественную, так и качественную оценку.

- Количественная может быть выражена: в рублях – затраты на содержание персонала, уровень производительности труда и т.п.; в процентах – динамика заработной платы, процент выполнения плана по численности, показатель текучести кадров и т.п.; в численности различных

1.4

- Качественная оценка системы УП включает в себя показатели, характеризующие: уровень контроля, принятие решений, соответствие нормативных документов законодательству, соответствие установленных в организации социальных гарантий персоналу требованиям отраслевого или регионального соглашения и др.

1.4

- Аудитору следует обратить внимание на обеспечение достоверности выводов, которая зависит от представленных аргументов и их убедительности, а также логики обоснования своих выводов.

Достоверность во всех существенных отношениях можно определить (ориентируясь на федеральные правила, относящиеся к финансовому аудиту) как степень точности данных управленческой отчетности, которая позволяет пользователям этой отчетности делать правильные выводы о социальной и экономической эффективности системы УП и принимать базирующиеся на этих выводах обоснованные решения.

1.4

- В случае выявления недостатков в системе УП аудитором обычно готовятся рекомендации по их устранению. При этом следует соблюдать ряд требований и руководствоваться критериями, в соответствии с которыми рекомендации должны:
 - Быть логически связанными с выводами по результатам проведенного анализа;
 - Быть направленными на устранение основных причин выявленных недостатков при проблем и реализацию выявленных резервов;
 - Излагаться простым, ясным и доступным языком;
 - Носить общий характер и показывать, что, в принципе, следует сделать для совершенствования системы УП в организации;
 - Отличать позитивной тональностью и содержанием;
 - Предусматривать возможность использования нескольких вариантов решения выявленной проблемы;
 - Обеспечивать как экономический, так и социальный эффект;
 - Быть реальными для выполнения;
 - Быть согласованными с предыдущими рекомендациями, если таковые имели место.

- ***Этап подготовки заключения по результатам аудита***

Аудиторское заключение является официальным документом, содержащим выраженное мнение аудиторской организации или индивидуального аудитора:

- О достоверности во всех существенных отношениях отчетности аудируемого лица;
- О соответствии порядка ведения им управленческого учета и документации;
- О соответствии системы УЧР законодательству РФ, нормативным актам, государственным, международным и корпоративным стандартам;
- О социальной и экономической эффективности действующей системы УЧР в организации.

1.4

- Аудиторское заключение включает в себя следующие составные части:
 1. *Наименование аудиторского заключения.*
 2. *Адресат.*
 3. *Сведения об аудиторе.*
 4. *Сведения об аудируемой организации (аудируемом лице).*
 5. *Вводная часть* (дается перечень проверенной отчетности и документации аудируемой организации с указанием периода, за который был проведен анализ данной документации).
 6. *Объем аудита.* (указывается объем аудита и обращается внимание заказчика на то, что аудит был проведен в соответствии с федеральными законами, федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, внутренними правилами (стандартами) аудиторской деятельности, действующими в профессиональных аудиторских объединениях, членом которых является аудитор, либо в соответствии с иными документами).

1.4

7. *Мнение аудитора.* (по результатам проведенного анализа, в ходе которого произведено сопоставление фактических данных с установленными критериями и стандартами, излагаются сделанные выводы и рекомендации по совершенствованию системы УЧР в организации);

8. *Дата аудиторского заключения.* (аудиторское заключение датируется числом, когда был завершен аудит.);

9. *Подпись аудитора.* (подписывается руководителем аудитора или уполномоченным руководителем лицом и лицом, проводившим аудит. Эти подписи должны быть скреплены печатью. Если аудит проводил индивидуальный аудитор, то аудиторское заключение может быть подписано только этим аудитором.

План. Лекция 2.

1. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом:

- Аудит кадровой политики;
- Аудит укомплектованности организации персоналом;
- Аудит использования персонала;
- Аудит развития персонала;
- Аудит службы управления персоналом.

2. Методы проведения аудита персонала.

2.1

- Основные параметры аудита персонала:
 1. Аудит кадровой политики.
 - Функция - формирование кадровой политики организации.
Оценка соответствия кадровой политики:
 - ✓ Целям организации и стратегии ее развития;
 - ✓ Интересам персонала;
 - ✓ Специфике организации и внешним условиям;
 - ✓ Требованиям действующего законодательства и международных норм труда, отраслевых и региональных соглашений;
 - ✓ Финансовым возможностям и корпоративной культуре организации

2.1

2. Аудит укомплектованности организации персоналом.

- Функция – планирование персонала.

Оценка:

- ✓ Взаимосвязи планирования персонала с общей системой планирования в организации;
- ✓ Используемой методики планирования персонала;
- ✓ Штатного расписания и степени его обоснованности;
- ✓ Критериев определения количественной и качественной потребности в персонале;
- ✓ Учета будущих потребностей в персонале;
- ✓ Конфликтного потенциала в системе планирования;
- ✓ Обеспечения стабильности занятости и обоснованности высвобождения персонала;
- ✓ Используемой информационной базы для планирования;
- ✓ Соответствия плановых и фактических показателей;
- ✓ Влияния системы планирования на ритмичность работы и наличие сверхурочных часов;
- ✓ Социальных и экономических аспектов в системе планирования персонала

2.1

- Функция – найм и отбор персонала.

Анализ:

- ✓ Соответствия методики набора и отбора персонала стратегии развития организации;
- ✓ Подходов к использованию источников найма;
- ✓ Процедуры и критериев подбора и отбора;
- ✓ Методов оценки способностей претендентов;
- ✓ Результативности оценочных процедур при отборе персонала;
- ✓ Соблюдения при найме работников трудового законодательства и прав человека;
- ✓ Финансовых затрат, связанных с наймом персонала;
- ✓ Информационной базы;
- ✓ Наличия/отсутствия дискриминации при приеме на работу (по полу, национальности, возрасту);
- ✓ Взаимодействия со службами занятости и кадровыми агентствами;
- ✓ Эффективности использования аутстаффинга и аутплейсмента;
- ✓ Причина увольнения вновь принятых сотрудников;
- ✓ Социальной и экономической эффективности найма;
- ✓ Участие профсоюзов в процедуре найма.

2.1

- Функция – стабильность занятости.

Анализ:

- ✓ Уровня занятости персонала;
- ✓ Обеспечения стабильности состава работников;
- ✓ Занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения.

2.1

- Функция – расстановка и адаптация персонала.

Оценка:

- ✓ Системы управления расстановкой и адаптацией персонала;
- ✓ Соответствия расстановки персонала требованиям рабочего места;
- ✓ Учета интересов организации и вновь принятых на работу при расстановке персонала;
- ✓ Программы адаптации;
- ✓ Обоснованности сроков адаптации;
- ✓ Содержания профессиональной, психофизиологической, социально-психологической, организационно-административной и санитарно-гигиенической адаптации;
- ✓ Используемой диагностики проблем, возникающих в период адаптации;
- ✓ Участия профсоюза в расстановке и адаптации персонала.

2.1

3. Аудит использования персонала.

- Функция – организация и нормирование труда.

Анализ:

- ✓ Факторов, влияющих на организацию и нормирование труда;
- ✓ Соответствия установленных форм разделения и кооперации труда современному уровню развития научно-технического прогресса;
- ✓ Организации рабочих мест; оптимальности профессионально-квалификационной структуры персонала; состояния условий и охраны труда, мероприятий по их улучшению; показателей гуманизации труда; состояния дисциплины труда;
- ✓ Причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
- ✓ Потенциала повышения производительности труда за счет совершенствования организации труда;
- ✓ Практики использования нормативов при установлении норм труда;
- ✓ Уровня охвата работ нормированием по категориям персонала;
- ✓ Обоснованности и равнонапряженности норм труда;
- ✓ Порядка замены и пересмотра норм труда;
- ✓ Уровня профессиональной подготовки нормировщиков.

2.1

- **Функция – организация заработной платы и социальных выплат.**

Анализ:

- ✓ **Соблюдения гарантий в сфере оплаты труда, установленных российским законодательством, соглашениями и коллективным договором;**
- ✓ **Надежности и стабильности заработной платы;**
- ✓ **Соблюдения принципа равной оплаты за равный труд (мужчины и женщины; молодые специалисты и кадровые работники и т.д.)**
- ✓ **Покупательной способности минимальной и средней заработной платы; уровня и структуры заработной платы; соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда;**
- ✓ **Системы регулирования базовой части заработной платы;**
- ✓ **Финансовых возможностей установления заработной платы в соответствии с рыночной ценой труда;**
- ✓ **Уровня социальных выплат на одного работника;**
- ✓ **Доли социальных выплат в общих расходах на персонал;**
- ✓ **Структуры социальных выплат.**

2.1

- **Функция – мотивация и стимулирование труда.**

Оценка:

- ✓ **Внутренних побудительных мотивов сотрудников и их учета при построении системы стимулирования;**
- ✓ **Стимулирующей роли тарифной системы;**
- ✓ **Стимулирующей роли надбавок, премий, бонусов и других денежных вознаграждений;**
- ✓ **Соответствия оценочных показателей, используемых для определения размера вознаграждения , целям и задачам организации/структурного подразделения;**
- ✓ **Системы мотивации, основанной на внутренних побудительных мотивах сотрудников;**
- ✓ **Системы стимулирования за индивидуальные и коллективные результаты;**
- ✓ **Социальной направленности и экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда;**
- ✓ **Затрат работодателя на социальное страхование и пенсионное обеспечение, культурно-массовую и спортивную работу;**
- ✓ **Взаимосвязи затрат на социальное развитие персонала и результатов труда.**

2.1

4. Аудит развития персонала.

- Функция – обучение персонала.

Оценка:

- ✓ Профессиональной готовности персонала к решению стратегических и оперативных задач организации;
- ✓ Готовности персонала к восприятию перемен;
- ✓ Соответствия работников требованиям должностных инструкций;
- ✓ Организации и планирования повышения квалификации персонала;
- ✓ Соответствия используемых форм обучения целям организации;
- ✓ Вовлеченности в процесс обучения вновь принятых работников;
- ✓ Системы контроля за результатами обучения;
- ✓ Системы финансирования обучения;
- ✓ Социальной и экономической эффективности системы обучения персонала.

2.1

- **Функция – управление деловой карьерой.**

Анализ:

- ✓ **Потребности организации в подготовке кадрового резерва;**
- ✓ **Методов работы с кадровым резервом;**
- ✓ **Системы обучения кадрового резерва;**
- ✓ **Программ карьерного роста и карьерного потенциала персонала;**
- ✓ **Уровня открытости процесса управления карьерой;**
- ✓ **Используемой в организации методики изучения карьерного роста;**
- ✓ **Системы информирования сотрудников о вакантных местах;**
- ✓ **Использования коучинга в развитии кадрового потенциала;**
- ✓ **Системы продвижения персонала организации;**
- ✓ **Периодичности и результатов аттестации кадрового резерва;**
- ✓ **Форм контроля за повышением квалификации кадрового резерва;**
- ✓ **Выполнения плана карьерного роста;**

2.1

- Функция – социально-трудовые отношения.

Оценка:

- ✓ Методов согласования интересов работников и работодателей;
- ✓ Отношений между сторонами социального партнерства в процессе труда;
- ✓ Содержания коллективного договора и степени его выполнения;
- ✓ Взаимодействия профсоюзного комитета и работодателя;
- ✓ Вовлечения работников в управление организацией;
- ✓ Вовлечения персонала в процессы осуществляемых организационно-технических изменений;
- ✓ Мероприятий по предоставлению руководством информации работникам и их представительным органам.

2.1

- Функция – корпоративная культура.

Анализ:

- ✓ Ценностных ориентаций и правил в организации;
- ✓ Типа корпоративной культуры;
- ✓ Содержания корпоративного кодекса;
- ✓ Стиля управления руководителей высшего, среднего и низшего звена;
- ✓ Восприятия персоналом корпоративной культуры;
- ✓ Символики корпоративной культуры;
- ✓ Трудовой этики и отношения персонала к работе.

2.1

- Функция – социально-психологический климат в коллективе.

Оценка:

- ✓ Уровня социальной напряженности в коллективе;
- ✓ Отношений к молодым специалистам и работающим мигрантам;
- ✓ Наличия неформальных групп и их влияния на деловую и социальную атмосферу;
- ✓ Соблюдения прав человека (отсутствие/наличие дискриминации по полу, возрасту, стажу, национальности и др.);

2.1

6. Аудит службы управления персоналом (СУП).

- Функция – направления деятельности СУП.

Оценка:

- ✓ Места СУП в системе управления организацией;
- ✓ Структуры кадровой службы, ее количественного и качественного состава;
- ✓ Соответствия деятельности СУП кадровой политике в организации;
- ✓ Уровня оплаты и стимулирования сотрудников СУП;
- ✓ Деятельности кадровой службы по направлениям системы управления персоналом;
- ✓ Положения о СУП в организации;
- ✓ Распределения фонда рабочего времени между основными функциями кадровых служб;
- ✓ Системы обучения персонала кадровых служб;
- ✓ Результатов работы СУП руководителями высшего звена и структурных подразделений, а также сотрудниками организации;
- ✓ Эффективности деятельности СУП и ее вклада в результаты деятельности организации.

2.2

- **Методы аудита персонала** – это совокупность приемов и способов изучения процессов в сфере управления персоналом.

Общими для всех исследований являются индукция и дедукция

Под индукцией понимается формулирование выводов по результатам анализа фактов.

Индукция идет от фактов к принципам, от частного к общему.

При **дедуктивном методе** выдвигается гипотеза, которая затем сопоставляется с фактами или проверяется фактами. При выдвижении гипотезы аудитор руководствуется своими накопленными знаниями и первоначальными наблюдениями за объектом исследования.

Это взаимодополняющие методы исследования.

2.2

- При принятии решения об использовании тех или иных методов проведения аудиторской проверки учитывается выбор объектов аудита, в качестве которых выступают корпоративные стандарты, кадровая документация, используемые методики планирования персонала, положение об оплате и стимулировании труда, планы обучения и развития карьеры, содержание коллективного договора, трудовых договоров сотрудников организации, показатели экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
- Направленность исследования, а следовательно и выбор методов его проведения зависит также от ожидания собственников и руководителей организаций, менеджеров службы управления персоналом от предстоящего аудита.

- Используемые методы аудита персонала можно разделить на:
 - Контактные: используются экспертные оценки
 - Бесконтактные: проводится анализ результатов работы, кадровой документации, конкретных ситуаций и статистических данных в динамике и статике.

2.2

- **При экспертных оценках кадрового менеджмента используются такие методы как:**
 - **Анкетирование – опрос с использованием специальной анкеты;**
 - **Интервьюирование – беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме;**
 - **Наблюдение – оценка поведения субъектов и объектов управления в организации и их взаимоотношений друг с другом;**
 - **Тестирование – определение социально-психологических качеств работников и их взаимоотношений в коллективе т. п.;**
 - **Деловые игры – оценка профессиональных способностей персонала: знания, навыки, опыт, качество принимаемых решений и т.д.; оценка личностных характеристик персонала: коммуникативные способности, нестандартность мышления, поведение в нестандартных ситуациях, креативность и т.д.;**
 - **Профессиография – тестирование работников с целью**

2.2

- ***К бесконтактным методам аудита относятся:***
- **Метод сравнения – сравнение фактических данных в динамике, по отношению к плану, по отношению к стандартам, по отношению к другим организациям/структурным подразделениям и т.п.;**
- **Метод группировок – анализируемые данные группируются по определенному признаку (например, по количеству рабочих, выполняющих нормы труда в объеме до 100%, от 100% до 110% и т.д.);**
- **Метод последовательной подстановки – позволяет определить влияние отдельных факторов на общий результат (например, при повышении производительности труда в организации в отчетном периоде за счет всех факторов на определенный процент можно рассчитать процент роста отдельно за счет внедрения новой техники, затем – за счет совершенствования организации труда и т.д.);**
- **Метод динамического анализа – позволяет изучить тенденции по результатам анализа расположенных в динамическом ряду тех или иных показателей и исключить случайные отклонения;**

2.2

- Балансовый метод – позволяет оценить согласованность плановых и фактических величин и осуществить балансовые сопоставления элементов исследуемой системы (например, сопоставить плановую потребность персонала с наличием, определяется программа набора или высвобождения/ротации персонала);
- Причинно-следственный анализ – предусматривает проведение исследования с целью выяснения причин выявленных проблем;
- Функционально-стоимостный анализ – позволяет оценить использованный в организации вариант решения той или иной кадровой проблемы с точки зрения оптимальности выбора в схеме «результаты – затраты»;
- Корреляционный (взаимосвязанный) – является одним из экономико-математических методов исследования, позволяющим определить количественную взаимосвязь между несколькими параметрами исследуемой системы. При этом корреляционная зависимость в отличие от функциональной может проявляться только в общем, среднем случае, то есть в массе случаев-наблюдений.

2.2

- контент-анализ – метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью числового выявления или измерения различных фактов и закономерностей. В качестве объектов исследования контент-анализа могут быть использованы протоколы собраний и производственных совещаний, приказы, распоряжения и т.п., а также данные интервью и открытые вопросы анкет.

Используя контент-анализ, аудитор выявляет существующие риски в системе управления персоналом, содержание имеющихся проблем, причины их возникновения, проблемообразующих субъектов, степень напряженности проблемы, пути ее решения.

2.2

- **В федеральных правилах (стандартах) указаны следующие методы получения аудиторских доказательств:**
 - Инспектирование – аудитор проверяет записи и документы и получает аудиторские доказательства различной степени надежности в зависимости от источника и эффективности средств внутреннего контроля;
 - Наблюдение – это отслеживание аудитором процесса или процедуры, выполняемой другими лицами (например, наблюдение аудитора за начислением заработной платы или оформлением документов при приеме/увольнении на работу, осуществляемым работником аудируемого лица);
 - Запрос – в виде официального письма или сделанный в устной форме представляет собой поиск информации у осведомленных лиц в пределах или за пределами аудируемого лица. В ответах на запросы должны содержаться сведения, которыми раньше не располагал аудитор или которые подтверждают аудиторские доказательства;

2.2

- Подтверждение – представляет собой ответ на запрос об информации, содержащейся в записях (положениях, отчетах) службы управления персоналом (например, аудитор может запросить подтверждение у начальника цеха о реально действующем механизме начисления фонда поощрения в структурном подразделении;
- Пересчет – проверяется точность арифметических расчетов в первичной кадровой документации либо выполнение аудитором самостоятельных расчетов;
- Аналитические процедуры – представляют собой анализ и оценку полученной аудитором информации, исследование важнейших социальных и экономических показателей проверяемого аудируемого лица с целью выявления необычных и/или неправильно отраженных в управленческом учете операций, выявление причин таких ошибок или искажений.

- Обоснованность аудиторских доказательств повышается, если они получены из различных источников и не противоречат друг другу.