

Лекция 6. КАДРОВЫЙ АУДИТ

Вопросы:

1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.
2. Уровни и этапы проведения кадрового аудита.

1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита

Рост любой компании зависит не только от эффективного использования внешних ресурсов (инвестиций, кредитов, совместных проектов), но и внутренних.

Как известно, одним из главных внутренних ресурсов организации является персонал. В связи с этим объективно возникает потребность в оценке этого важнейшего ресурса организации. Существуют различные подходы к оценке кадрового потенциала организации.

Первоначально оценке подвергалась работа сотрудников, их квалификация, производительность труда и т.п.

В последнее время руководители стали понимать, что нужно оценивать не только и не столько работу сотрудников, сколько собственные процедуры управления персоналом. Так зародилась потребность в кадровом аудите.

Кадровый аудит – анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития.

В практике менеджмента кадровый аудит является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Кадровый аудит, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

Главной целью кадрового аудита является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность и преуспевание организации.

Задачи кадрового аудита:

1. Выявление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.
2. Выявление соответствия структуры системы управления персоналом организационной структуре организации.
3. Проверка соблюдения правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой.
4. Выявление причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, разработка путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия.

Оценке могут быть подвергнуты различные аспекты организационной реальности. **Основные направления кадрового аудита:**

1. Оценка кадрового потенциала организации, включающая в себя анализ количественных и качественных характеристик персонала.
2. Оценка организационных структур управления, то есть строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации.
3. Диагностика и оценка эффективности кадровых процессов и процедур управления, то есть направления деятельности организации по отношению к персоналу.

Объектами аудиторской проверки могут быть:

- трудовой коллектив организации;
- методы и принципы управления персоналом;
- конкретное направление производственной деятельности.

Инициаторами проведения кадрового аудита могут выступать внутренние и внешние субъекты аудита:

- руководство организации;
- акционеры;
- руководство вышестоящих организаций;
- государственные исполнительные органы (инспекции, органы власти, судебные исполнители).

Организаторами процесса аудита являются руководители и сотрудники службы управления персоналом, а также руководители вышестоящих организаций.

Исполнителями и участниками процесса могут быть специалисты службы управления персоналом, внутренние и внешние консультанты, эксперты, профсоюзные лидеры, акционеры, клиенты и персонал фирмы.

При организации проверок в государственных органах, как правило, исполнителями кадрового аудита являются специально назначенные и уполномоченные специалисты вышестоящей организации или смежных организаций.

В зависимости от того, кто из субъектов инициирует проведение кадрового аудита, его цели могут быть различными.

Например, инспекции по труду РФ чаще всего проверяют качество исполнения трудового законодательства, при этом аудит системы управления персоналом проводится с целью выявления нарушений и отклонений от законодательных норм в одной или всех функциях (процессах) управления персоналом.

Аудит системы управления персоналом может инициироваться и руководством компании. **Например,** руководство компании заинтересовано в получении информации о возможных рисках в развитии трудового потенциала организации. Тогда целью аудита системы управления персоналом будет изучение влияния различных факторов (функций, ресурсов) на формирование, использование и развитие трудового потенциала.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки *принципов*:

- профессионализм;
- независимость;
- достоверность;
- честность и объективность;
- сопоставимость с международным правом.

В настоящее время *правовые основы аудиторской деятельности* в РФ определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

Таким образом, нормативно-правовая база кадрового аудита в настоящее время не сформирована. Однако поскольку кадровый аудит затрагивает анализ социально-трудовой сферы организации, правовая база для его проведения может быть представлена следующим образом:

1. Трудовое законодательство РФ, включающее в себя Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, затрагивающие социально-трудовые отношения.
2. Подзаконные нормативные правовые акты, регламентирующие социально-трудовые отношения.
3. Государственные (ГОСТ) и межотраслевые стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие вопросы организации труда. Сюда же можно отнести строительные нормы и правила (СНиП), санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН), санитарные нормы и правила (СН) и др.
4. Ведомственные нормативные правовые акты в случае ведомственного подчинения организации.
5. Локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления. К таким документам можно отнести устав организации, должностные регламенты и инструкции, положения о структурных подразделениях, заводские нормы и т.п.

Информационные источники для проведения кадрового аудита:

- законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями;
- показатели эффективности работы организации в целом;
- показатели эффективности работы отдельных подразделений и сотрудников;
- официальная статистическая отчетность организации по кадрам;
- кадровая документация и делопроизводство;
- результаты анкетирования и опросов сотрудников;
- результаты предыдущих исследований и проверок.

2. Проведение кадрового аудита

Несмотря на то, что цели кадрового аудита в зависимости от субъектов инициации проведения проверки могут быть различными, целесообразно установить наиболее оптимальный период его проведения.

Так, в государственных органах кадровый аудит осуществляется, как правило, в период проведения комплексных проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности ревизируемого объекта, которые проводятся один раз в три-пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим федеральным органом. Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа, учреждения.

Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые проверки для анализа кадровой ситуации в конкретной государственной организации. Для компаний, действующих в стабильных условиях, проводить комплексный аудит системы управления персоналом целесообразно раз в три года, поскольку это позволит учесть результаты периодической аттестации сотрудников.

Сроки, то есть время, отводимое на проведение кадрового аудита, устанавливаются либо руководством организации, либо вышестоящей организацией, либо инспектирующим государственным органом и зависят в первую очередь от масштабов проверки.

Например, на комплексную проверку государственных учреждений отводится до трех недель, а финансово-хозяйственная ревизия может проводиться месяц и более. Кадровый аудит, проводимый инспекцией по труду, как правило, охватывает проверку кадрового делопроизводства и не превышает недели. Если же руководство компании решило провести комплексный кадровый аудит с привлечением независимых специалистов, их работа может занять несколько месяцев.

Вариантов исполнителей кадрового аудита всего *три*. Каждый вариант имеет свои положительные и отрицательные стороны.

1. Аудит проводится самой организацией. В том случае, если в организации существует подразделение внутреннего аудита, работа может быть поручена ему. Если же такого подразделения нет, то можно создать группу аудиторов из сотрудников организации, которые являются специалистами в необходимых областях знаний.

Достоинства: — не требует финансовых затрат; — исполнители имеют углубленные знания о своей организации и бизнесе.

Недостатки:

- требует затрат человеческих ресурсов и времени;
- отсутствие опыта и профессионализма;
- риск утечки конфиденциальной информации;
- выводы могут быть не восприняты руководством;
- риск необъективности.

2. Привлечение внешнего консультанта. В этом качестве могут выступать специально назначенные и уполномоченные вышестоящей организацией специалисты, независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы и, наконец, консалтинговые агентства.

Достоинства:

- опыт и профессионализм;

- качество работ;
- гарантия конфиденциальности;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- выше восприимчивость руководства к рекомендациям.

Недостатки:

- финансовые затраты;
- риск недобросовестности и привлечения непрофессионалов;
- незнание специфики организации;
- дефицит времени, не позволяющий углубляться в проблемы.

3. Совместная работа, когда, например, аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением специалистов организации – заказчика аудита. Это довольно распространенный вариант проведения аудита, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору.

Достоинства:

- уменьшает финансовые затраты;
- сокращает сроки получения необходимой аудиторам информации;
- сотрудники получают опыт проведения аудита;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантирует качество процесса.

Недостатки: недостаточная конфиденциальность информации.

На практике при выборе исполнителей кадрового аудита применяют ***три основных критерия.***

Первым и основным критерием выбора аудитора является его профессиональная компетентность, способность не только выявить имеющиеся недостатки, но и помочь в их устранении и недопущении вновь.

Вторым критерием является степень конфиденциальности, которую требуется соблюдать при проведении аудита. Однозначно, что работа внешних аудиторов при проведении оценки персонала носит более конфиденциальный характер, чем в случае привлечения специалистов самой организации.

Третий критерий – объем финансовых ресурсов. В зависимости от денежных средств, которые могут быть выделены на проведение аудита, можно избрать один из вышеназванных вариантов.

Кадровый аудит предполагает ***оценку как объективных*** сторон трудовой деятельности персонала (объем инвестиций в персонал, наличие или отсутствие нормативно-методической документации, соблюдение трудового законодательства и т.п.), ***так и субъективных*** (мотивационная система персонала, морально-психологический климат в трудовом коллективе, стиль и методы руководства и т.п.).

Поэтому осуществление кадрового аудита основывается на использовании экономических законов, законов физиологии и психологии, социологии, эргономики, математики, а также базируются на знаниях юридической науки.

Кадровый аудит – процесс комплексной оценки социально-трудовой сферы организации, поэтому проводить его должен человек, обладающий профессиональной компетентностью в различных областях знаний и навыками управления персоналом.

Таким образом, кадровый **аудитор должен обладать** следующими **знаниями и навыками**:

— основами организации трудовых отношений, социологии, психологии; прогнозирования и управления трудовыми ресурсами, мотивации персонала к деятельности, приемами и методами прикладной социологии;

— методами и приемами анализа трудовых показателей, выявления резервов повышения производительности труда и оценки социально-экономической эффективности его организации;

— методами оценки состояния технико-технологических, организационных и социально-экономических факторов повышения производительности труда, улучшения использования трудового потенциала и трудовых ресурсов;

— методами нормирования труда, рациональной организации основных трудовых процессов, рабочих мест, режимов труда и отдыха, способами разработки программ и проведения социологических исследований в трудовых коллективах;

— принятия профессиональных решений с учетом экономических, экологических последствий, требований этики и права, формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием;

— проведения исследований эффективности применяемых тарифных условий, форм и систем заработной платы, разработки и осуществления мероприятий по их совершенствованию, составления проектов положений о стимулировании оплаты труда, определения и обоснования размеров премий, доплат и надбавок к основной заработной плате;

— разработки штатных расписаний, трудовых договоров и осуществления проверки их соблюдения, расходования фонда заработной платы и материального поощрения; проведения тарификации работ и профессий рабочих, аттестации работников, определения потребности организации в квалифицированных кадрах рабочих и специалистов, источников их пополнения, форм подготовки и повышения квалификации работников;

- разработки проектов коллективного договора в организации и контроля за выполнением принятых обязательств.

Кадровый аудит – многогранная и многоаспектная деятельность, поэтому на практике бывает **трудно найти аудитора**, обладающего всеми перечисленными знаниями и навыками, поэтому часто эту работу поручают нескольким исполнителям.

Аудиторская проверка, как правило, проводится в четыре **этапа**:

- 1) подготовительный этап;
- 2) этап сбора информации;
- 3) этап обработки и анализа информации;

4) этап обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций.

На подготовительном этапе осуществляются:

— формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации;

— подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости;

— разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников;

— разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На этапе сбора информации осуществляются:

— проверка документации и отчетности;

— мониторинг персонала;

— наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками;

— предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе обработки и анализа информации:

— полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ;

— по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, функционально-стоимостного анализа и др.

На заключительном этапе – этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки.

В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. Осуществляется также оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

В процессе аудита будет получен огромный объем информации, которую необходимо оформить документально и сохранить как в письменном, так и в электронном виде. На заключительном этапе готовится итоговый материал – аудиторское заключение, являющееся отчетом о результатах аудиторской проверки.

Результаты кадрового аудита оформляются в форме **аудиторского заключения**, содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом. **Аудиторское заключение** – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании.

Основная цель аудиторского заключения – баланс сильных и слабых сторон в работе персонала. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом.

Различные источники предлагают различную структуру аудиторского заключения. Рассмотрим **примерную структуру аудиторского заключения**.

1. Введение:

- общая характеристика организации;
- описание проблемной ситуации;
- цели и задачи аудита;
- описание объекта и предмета аудита;
- этапы аудита;
- график проведения аудита;
- аудиторская команда;
- способы сбора информации;
- методы анализа информации.

2. Аналитическая часть:

Анализ персонала:

- численность, профессиональный и должностной состав;
- должностные обязанности;
- система мотивации;
- критерии оценки персонала;
- сравнение состояния персонала с основными конкурентами.

Оценка управленческого потенциала и кадровых процессов:

- общая характеристика менеджеров подразделений;
- понимание и принятие стратегических задач, стоящих перед персоналом;
- способность принимать согласованные решения;
- понимание и принятие правил командной работы и индивидуальной ответственности;
- оценка осуществления основных кадровых процессов.

Оценка организационной структуры управления персоналом:

- общая характеристика организационной структуры управления;
- оценка взаимодействия между подразделениями;

— анализ организационных патологий.

3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:

Для руководства организации:

— указывают на стратегические ошибки в области управления персоналом, в постановках задач перед линейными менеджерами, в структуре персонала и пр.;

— дают рекомендации по исправлению ошибок.

Для линейных менеджеров:

— суммируют их цели и обязанности в области управления персоналом; в их обязанности могут входить: привлечение к отбору кандидатов на вакансии, обучение персонала, проведение оценки, мотивация персонала;

— дают рекомендации по повышению результативности труда персонала.

Для менеджеров по управлению персоналом:

— аудит выделяют для специалистов службы управления персоналом области хорошего и недостаточного исполнения в сфере найма, оценки, обучения, мотивации персонала и пр.;

— дают рекомендации по усилению слабых сторон.

4. Приложения:

— документы;

— результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;

— психологические заключения;

— результаты инструментальных (расчетных) измерений трудовых показателей, оценок и расчетов эффективности.

В аудиторском заключении возможно указание на то, какими силами возможна реализация той или иной рекомендации. В идеальном случае аудиторы делают прогноз ситуации, если будут выполнены их рекомендации.

Вся информация, в отношении которой выражается мнение аудитора, должна быть упорядочена по функциональному назначению, датирована и подписана. Аудиторское заключение и приложения брошюруются, листы нумеруются.