

УДК 658.6 (075.8)

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА КАК ВИДА АУДИТОРСКИХ УСЛУГ

*Пожарицкая И.М.*

*Представлены концептуальные основы аудита персонала как вида аудиторских услуг, а именно: содержание категории, объект, цели и задачи аудиторского исследования, применяемые методы, технология организации, оформление результатов оказания аудиторских услуг.*

**Ключевые слова:** аудиторские услуги, аудит персонала, концептуальные основы

Аудиторские услуги наряду с проведением аудиторских проверок (аудитом) составляют основу аудиторской деятельности аудиторов и аудиторских фирм Украины, что отражено в Законе Украины «Об аудиторской деятельности» [1]. При этом доля аудиторских услуг в общем объеме предоставленных услуг клиентам аудиторскими фирмами постоянно возрастает. Однако, только недавно Аудиторская палата Украины разработала перечень аудиторских услуг, которые могут предоставляться аудиторами (аудиторскими фирмами) [2]. При этом, вопросы теоретические и методические организации выполнения аудиторских услуг и их документирования являются недостаточно исследованными.

Изучение классификации, порядка оказания аудиторских услуг и итоговой документации по аудиторским услугам рассматривалось различными авторами: Кулаковской Л.П., Пича Ю.В. [10], Усач Б.Ф., Душко З.О., Колос М.М. [13], Чернелевским Л.М., Беренда Н.И. [14], Пшеничной А.Ж. [11], коллективом авторов под ред. к.э.н., доц. Майданевича П.Н. [4]. При этом в ряде монографий, посвященных аудиту, данный вопрос вообще не исследовался (Бодюк А.В. [6], Дорош Н.И. [7]).

Вопросами аудита персонала и оценки эффективности функционирования системы управления занимаются в основном российские ученые Шлендер П.Э. [4], Зайцев Г.Г. [5], Кибанов А.Я. [12], Куценко О. [9] и другие. Вместе с тем, несмотря на достаточно широкий круг ученых, занимающихся данными проблемами, комплексно проблемы аудита персонала и оказания сопутствующих услуг в сфере управления не исследовались. В настоящее время необходимо совершенствовать уже имеющиеся методики аудита персонала, а также процесс организации оказания сопутствующих аудиту услуг в этой области, а также выработать качественно новые концептуальные подходы. Это определило выбор темы исследования, которая, несомненно, является актуальной в условиях рыночной экономики.

Целью статьи является разработка концептуальных основ оказания аудиторских услуг в сфере управления персоналом на основе существующих наработок в области аудита и контроллинга персонала предприятия.

Решением Аудиторской палаты Украины от 27 сентября 2007 года № 182/5 утвержден перечень услуг, которые могут предоставляться аудиторами (аудиторскими фирмами) [1]. Пять видов услуг из этого перечня можно отнести к так называемому кадровому аудиту или аудиту персонала (табл. 1).

Таблица 1

### Виды аудиторских услуг в сфере управления персоналом

1.3.Задания по предоставлению уверенности, не являющиеся аудитом или обзором исторической финансовой информации	оценка (проверка) эффективности (соответствия) системы материального стимулирования и оплаты труда персонала; оценка (проверка) эффективности (соответствия) систем управления персоналом; оценка (тестирование) соответствия уровня профессиональных знаний персонала, задействованного в финансово-хозяйственной деятельности
3.9.Консультации по другим вопросам управления и ведения бизнеса	организационное обеспечение управления - разработка внутренних инструкций для должностных лиц
3.10.Разработка для заказчика документов	документы системы стимулирования персонала

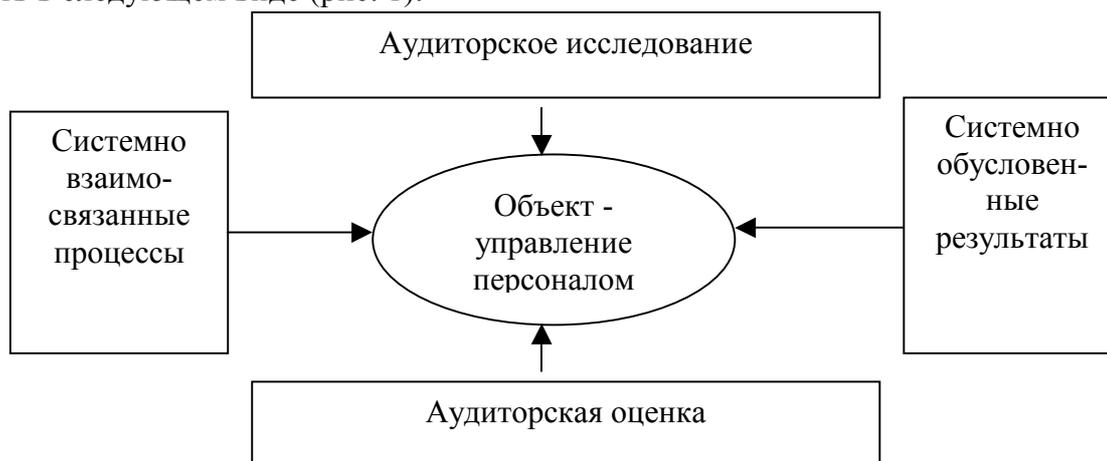
При разработке концептуальных основ аудита персонала как вида аудиторских услуг следует руководствоваться классической схемой: содержание категории, объект, цели и задачи аудиторского исследования, применяемые методы, технология организации, оформление результатов оказания аудиторских услуг.

Содержание категории аудита персонала в научной литературе определяется как система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации [12, С. 618]. При этом рассматривая аудит персонала как вид аудиторских услуг, а не структуру (функцию) службы предприятия, следует отметить его ограниченность рамками договора на оказание услуг. Также необходимо учитывать конкретные особенности состояния внутренней среды экономического субъекта при разработке методики оказания такого вида услуг (организация труда и управление, условия труда, качественные характеристики персонала).

Объектом аудита персонала является персонал организации и его трудовая деятельность, система управления персоналом, социально-трудовые отношения. Поэтому данный вид аудита относится к управленческому аудиту и требует от аудиторов хорошего знания основ менеджмента.

Главная цель аудита персонала – повышение эффективности системы формирования и использование трудового потенциала организации, эффективности системы управления персоналом. И аудиторы могут помочь менеджменту повысить кадровый потенциал и достичь стратегических и текущих целей организации.

Концепцию оказания аудиторских услуг в сфере управления персоналом можно сформулировать в следующем виде (рис. 1).



**Рис.1. Концептуальная схема оказания аудиторских услуг в сфере управления персоналом**

Достаточно важным является установление критериев аудиторского исследования при аудите персонала. Основным критерием, на наш взгляд, является оценка эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятии (организации труда, оплаты и мотивации и др.). Вторым критерием является проверка соответствия состояния социально-трудовых отношений требованиям законодательства Украины (трудового, налогового, охраны труда и пр). Третьим критерием аудиторской оценки является установление достоверности трудовых показателей, характеризующих деятельность персонала, его профессиональной компетенции и т.д. При этом достоверность предполагает такую степень точности системной информации, которая позволяет работодателю (администрации) делать объективные выводы о результатах производственно-хозяйственной деятельности и принимать социально и экономически эффективные управленческие решения.

Вышесказанное позволяет сформулировать главную миссию аудиторского исследования в сфере управления персоналом как выражение мнения аудитора об эффективности системы управления персоналом аудируемого субъекта, достоверности трудовых показателей и соответствия уровня регулирования социально-трудовых отношений требованиям законодательства Украины.

На основе сформулированной миссии аудиторского исследования в сфере управления персоналом можно выделить его основные задачи:

- 1) оценка текущей стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления персоналом и линейными менеджерами всех уровней;
- 2) оценка технологии управления персоналом, включая анализ отбора и найма персонала, трудовой адаптации и использования персонала, системы обучения и профессионального продвижения;
- 3) оценка эффективности действующих систем внутреннего контроля и контроллинга, осуществляющих внутренний мониторинг отклонений достигнутых результатов от стратегических целей и краткосрочных планов организации в части управления персоналом, а также предупреждающих образование различного рода организационных патологий;
- 4) обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних, внутренних ситуационных условий, и стратегии организации, соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;
- 5) обеспечение соответствия кадровой политики стратегическим целям организации;
- 6) формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики;
- 7) оценка показателей результативности труда, его условий, анализ трудовых ресурсов и затрат труда, численности и состава работников, использования средств на заработную плату;
- 8) оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административных уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков;
- 9) оценка работы кадровой службы, включая уточнение обязанностей и ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации;
- 10) разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшение формирования и использования кадров.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл.2).

Таблица 2

### Содержание аудита по функциям управления персоналом при оказании аудиторских услуг

Функции управления персоналом	Вид аудиторских услуг	Содержание аудита персонала
Формирование кадровой политики организации	Оценка (проверка) эффективности (соответствия) систем управления персоналом	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала		Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала		Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения

Продолж. табл.2

Наем и отбор персонала	Оценка (тестирование) соответствия уровня профессиональных знаний персонала, задействованного в финансово-хозяйственной деятельности	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала		Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала		Анализ используемых методов профорientации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала		Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Мотивация и стимулирование труда	Оценка (проверка) эффективности системы материального стимулирования и оплаты труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Организация трудовой деятельности персонала	Разработка внутренних инструкций для должностных лиц	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Трудовые отношения в коллективе	Документы системы стимулирования персонала	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды; оценка уровня соответствия целям и специфике организации

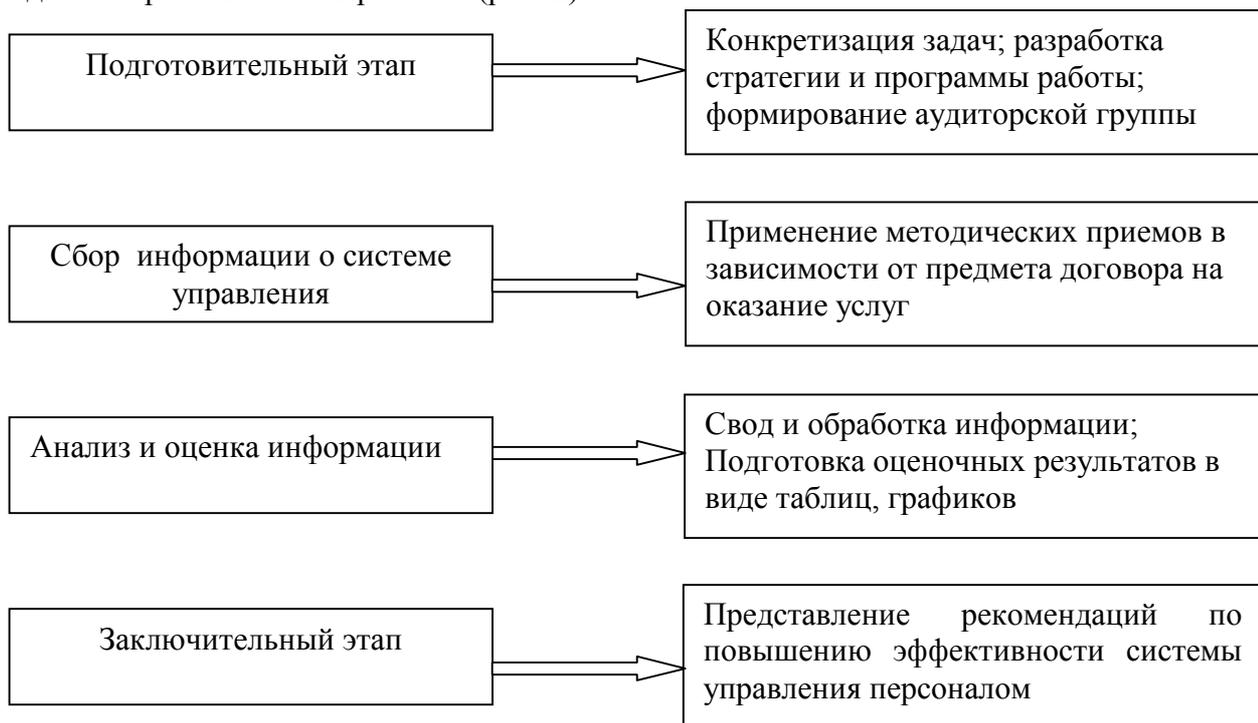
Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

- 1) организационно-аналитические, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на найм, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) социально-психологические методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) экономические методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Технология осуществления аудиторских услуг в сфере управления персоналом предполагает разделение работы на четыре этапа (рис. 2).



**Рис.2. Технология осуществления аудиторских услуг в сфере управления персоналом**

На подготовительном этапе осуществляются: конкретизация задач при оказании аудиторских услуг на основе предмета заключенного договора с клиентом; 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; на этом же этапе 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, ФСА и др.

На заключительном этапе — этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций — готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах оказания услуг в сфере управления персоналом. 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. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторского исследования мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

На основании изложенного материала можно сделать вывод о возможности использования диагностического метода аудита в сфере управления персоналом. Практическая реализация метода ложится на плечи украинских аудиторских фирм, консалтинговых компаний и служб внутреннего аудита хозяйствующих субъектов, ставящих задачи повышения собственной эффективности за счет совершенствования системы управления персоналом.

### ВЫВОДЫ

Таким образом, в опубликованном материале представлены концептуальные основы аудита персонала как вида аудиторских услуг, а именно: содержание категории, объект, цели и задачи аудиторского исследования, применяемые методы, технология организации, оформление результатов оказания аудиторских услуг.

Безусловно, данное исследование может и должно быть углублено и расширено в дальнейших публикациях.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Украины «Об аудиторской деятельности», утв. изменения от 14 сентября 2006 года № 140-V: [Электронный ресурс]: // Режим доступа до информ.: <http://www.liga.zakon.ua>.
2. Перечень услуг, которые могут предоставляться аудиторами (аудиторскими фирмами), утв. решением Аудиторской палаты Украины от 27 сентября 2007 года № 182/5/ [Электронный ресурс]: // Режим доступа до информ.: <http://www.liga.zakon.ua>.
3. Аудиторский словарь / под ред. В.Я. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 192 с.
4. Аудит: [учеб. пособие] / под ред. П.Н. Майданевича. – Симферополь: ЧП «Предприятие Феникс», 2008. – 700 с.
5. Аудит и контроллинг персонала организации: [учеб. пособие] / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 224 с.
6. Бодюк А.В. Методологічні та нормативно-правові аспекти аудиту підприємницької діяльності [моногр.] / А.В. Бодюк. – К.: Кондор, 2005. – 356 с.
7. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація / Н.І. Дорош. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 402 с.
8. Зайцев Г.Г. Управление персоналом.: [учеб. пособие] / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 1998. – С.235-239.
9. Куценко О. Организационно-кадровый аудит: теория и практика / О.Куценко // Отдел кадров. – 2001. - № 22. – С.20-22.
10. Кулаковська Л.П. Організація і методика аудиту / Л.П. Кулаковська, Ю.В. Піча. – К.: Каравела, 2004. – 756 с.
11. Пшенічна А.Ж. Аудит: [навч. посібник] / А. Ж. Пшенічна. – К.:ЦУЛ, 2008. – 320 с.
12. Управление персоналом организации: [учебник] / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2005. – С.618-624.
13. Усач Б.Ф. Організація і методика аудиту: [підручник] / Б.Ф. Усач, З.О. Душко, М.М. Колос. – К.: Знання, 2006. – 295 с.
14. Чернелевський Л.М. Аудит: теорія і практика: [навч. посібник] / Л.М. Чернелевський, Н.І. Беренда. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 560 с.