

Аудит управления персоналом в управляющих организациях¹

Personnel Management Audit in Housing and Communal Services Company

УДК 658.331

DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-10-23-31

Т.Б. Зыкова, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

e-mail: tanaru@mail.ru

T.B. Zyкова, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Labor Economics and Personnel Management, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

e-mail: tanaru@mail.ru

Т.А. Куприянова, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенного дела, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

e-mail: kupriyanowa@list.ru

T.A. Kupriyanova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Department of Customs, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

e-mail: kupriyanowa@list.ru

Аннотация. В статье исследованы подходы к понятию «аудит управления персоналом» и сформулировано определение аудита управления персоналом с точки зрения процессного подхода. В работе представлено описание процесса аудита управления персоналом, его элементов и последовательности, предложены стратегия и план аудита управления персоналом управляющей организации, определены контрольные процедуры аудита управления персоналом управляющей организации, сформулированы требования к структуре и содержанию отчета по результатам аудита управления персоналом.

Ключевые слова: аудит управления персоналом, управляющая организация, содержание аудита управления персоналом, процесс, планирование аудита управления персоналом, методы аудита управления персоналом.

Abstract. The article explores approaches to the concept of «HR audit» and formulates the definition of HR audit from the point of view of the process approach. The paper presents a description of the audit process of personnel management, its elements and sequence, proposes a strategy and plan for auditing personnel management of the managing organization, defines control procedures for auditing personnel management of the managing organization, formulates requirements for the structure and content of the report based on the results of the personnel management audit.

Keywords: HR management audit, housing and communal services company, content of HR management audit, process, HR management audit planning, HR management audit methods.

Этап планирования внутреннего аудита управления персоналом — это этап, на котором определяются цели и задачи аудита, сроки, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и рассмотрения анализируемой информации, производится оценка рисков и др. Он также предполагает разработку общей стратегии и детального подхода к ожидаемому характеру, срокам проведения и объему контрольных процедур. Поскольку аудит управления персоналом не имеет обязательного характера,

закрепленного законодательными актами, то лицо, осуществляющее аудит, вправе самостоятельно определять принципы и методы планирования проверки. На практике накоплен большой опыт, которым можно воспользоваться. Применительно к аудиту управления персоналом управляющей организации общую стратегию аудита можно представить так, как это сделано в табл. 3.

Таким образом, стратегия аудита управления персоналом управляющей организации содержит особенности аудиторского задания, сроки аудита, способ и место поведения, прочие общие сведения о проверке. На основании стратегии аудита составляется план

¹ Окончание, см. начало — Аудитор № 9, 2023 г.

Таблица 3

Стратегия аудита управления персоналом управляющей организации (пример)

Элементы стратегии	Характеристика элемента
Проверяемое лицо	Управляющая организация
Направление работы	Аудит управления персоналом
Руководитель аудиторской группы	ФИО
Состав аудиторской группы	ФИО
Основная цель проведения аудиторской проверки	Совершенствование системы управления персоналом и на этой основе повышение эффективности использования кадрового потенциала управляющей организации, а в конечном счете — обеспечение надлежащего выполнения работ по обеспечению сохранности принятого от собственников в управление общего имущества многоквартирного дома, упорядочение и снижение издержек на выполнение работ по содержанию и ремонту общего имущества многоквартирного дома
Предлагаемый охват аудита	Все процессы управления персоналом в управляющей организации: - кадровое планирование; - поиск и отбор персонала; - адаптация; - разработка мотивации стимулирования труда; - обучение и развитие; - оценка работы; - внутриорганизационная перестановка; - формирование и поддержание внутриорганизационной корпоративной культуры
Доступность персонала и данных	Беспрепятственный доступ к персоналу и информации
Значительные производственные изменения (в ближайшем прошлом и будущем)	Нет
Изменения в составе руководства (в ближайшем прошлом и будущем)	Нет
Прочие значительные изменения (в ближайшем прошлом и будущем)	Нет
Охват аудиторской проверки	По месту нахождения управляющей организации и обслуживаемых ею объектов
Период, за который проводится аудиторская проверка	С 01.01.2022 по 31.12.2022
Способ проведения проверки	Выборочный
Планируемый аудиторский риск, %	5
Период аудита	С 05.04.2023 по 05.05.2023
Количество человеко-часов	280

аудита. План аудита управления персоналом описывает характер, сроки и объемы аудиторских процедур, выполняемых членами аудиторской группы. Внутренний аудит управления персоналом проводится силами самой управляющей организации по решению ее руководства или собственников. Кроме того, к проведению аудита могут быть привлечены и сторонние специалисты. План внутреннего аудита управления персоналом управляющей организации представлен в табл. 4.

Этап выполнения контрольных процедур предусматривает сбор информации, включа-

ющий проведение мониторинга персонала, проверку документации и отчетности, проведение наблюдения, опросов, анкетирования, бесед, запросов и других контрольных мероприятий (использование различных методов, способов и приемов получения необходимой информации), осуществление предварительной обработки полученных данных, использование современных информационных технологий, а также обработку и анализ информации, куда, помимо непосредственно обработки полученной информации, включается формализация информации в виде таблиц, схем, графиков,



Таблица 4

План аудита управления персоналом управляющей организации (пример)

Перечень проверяемых вопросов по разделам аудита	Применяемые аудиторские процедуры	Источники информации	Результаты проверки
Подходы и принципы управления персоналом	<p>Просмотр документов.</p> <p>Опрос</p>	<p>Коллективный договор. Положение о персонале. Устав. Кадровая политика. Правила внутреннего трудового распорядка. Бюджеты затрат на персонал. Положение о защите персональных данных и др.</p>	<p>Установленные подходы и принципы управления персоналом, которыми руководствуется управляющая организация в своей деятельности</p>
Кадровое планирование	<p>Формальная проверка документов.</p> <p>Логическая проверка документов.</p> <p>Подтверждение.</p> <p>Аналитические процедуры</p>	<p>Штатное расписание.</p> <p>Расчеты потребностей в персонале и др.</p>	<p>Соответствие штатной численности персонала целям деятельности управляющей организации (потребностям) и установленным нормам</p>
Привлечение персонала	<p>Формальная проверка документов.</p> <p>Логическая проверка документов.</p> <p>Нормативная проверка документов.</p> <p>Контроль соблюдения нормативов.</p> <p>Подтверждение.</p> <p>Аналитические процедуры.</p> <p>Опрос.</p> <p>Анкетирование.</p> <p>Арифметическая проверка.</p> <p>Наблюдение.</p> <p>Социально-психологическая диагностика</p>	<p>Кадровая политика, документы, оформляемые при приеме персонала (заявления, приказы, трудовые договора и др.)</p>	<p>Соответствие состава и содержания оформляемой документации законодательным и нормативно-правовым документам.</p> <p>Своевременность оформления документации.</p> <p>Соответствие принимаемого персонала установленным требованиям к должности. Скорость закрытия вакансий.</p> <p>Расходы на привлечение персонала</p>
Адаптация персонала	<p>Формальная проверка документов.</p> <p>Логическая проверка документов.</p> <p>Нормативная проверка документов.</p> <p>Подтверждение.</p> <p>Аналитические процедуры.</p> <p>Опрос.</p> <p>Анкетирование.</p> <p>Интервью.</p> <p>Социально-психологическая диагностика.</p> <p>Наблюдение.</p>	<p>Кадровая политика.</p> <p>Положение организации о наставничестве.</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка.</p> <p>Журналы учета инструктажей.</p> <p>Описание процесса адаптации.</p> <p>Отчеты руководителей.</p> <p>Отчеты наставников.</p> <p>Анкеты сотрудников, проходящих адаптационный период.</p> <p>Показатели производительности труда.</p> <p>Показатели социально-психологического климата в коллективе, где находится адаптируемый сотрудник, и др.</p>	<p>Показатели успешности адаптации персонала.</p> <p>Сроки адаптации.</p> <p>Эффективность системы адаптации персонала, принятой в управляющей организации.</p> <p>Расходы на адаптацию персонала</p>

Перечень проверяемых вопросов по разделам аудита	Применяемые аудиторские процедуры	Источники информации	Результаты проверки
Использование персонала	Формальная проверка документов. Логическая проверка документов. Нормативная проверка документов. Арифметическая проверка документов. Технико-экономические расчеты. Логическое исследование операций. Хронологическая проверка записей. Контроль соблюдения нормативов. Подтверждение. Аналитические процедуры. Опрос. Анкетирование. Интервью. Социально-психологическая диагностика. Наблюдение. Моделирование. Функционально-стоимостный анализ	Кадровая политика. Правила внутреннего трудового распорядка. Трудовые договоры. Коллективный договор. Должностные инструкции. Положение о персонале. Положения о структурных подразделениях. Положения о защите персональных данных. Показатели производительности труда. Показатели социально-психологического климата в коллективе. Отчеты о работе. Отзывы руководителей на работников. Отзывы работников. Табель учета рабочего времени. Наряды на сдельную работу. Расчетные ведомости по заработной плате. Заявления. Приказы о переводе работника. Положение о командировках. Положение об отпусках и др.	Уровень производительности работников. Качество и полнота выполняемой работы. Основные особенности рабочего поведения (трудова дисциплина, уровень конфликтности). Показатели по оплате труда персонала. Затраты на персонал
Оценка персонала	Проверка документов. Контроль соблюдения нормативов. Подтверждение. Аналитические процедуры. Опрос. Анкетирование. Интервью. Наблюдение. Ассесмент-центр	Положение об оценке персонала. Кадровая политика. Анкеты. Вопросники. Оценочные шкалы. Оценочные листы. Аттестационные листы и др.	Комплексная оценка квалификации работника. Степень соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Результаты труда за отчетный период. Актуальное состояние навыков и знаний персонала. Затраты на оценку персонала
Развитие персонала	Проверка документов. Контроль соблюдения нормативов. Подтверждение. Аналитические процедуры. Опрос. Анкетирование. Интервью. Социально-психологическая диагностика. Наблюдение.	Положение об обучении и развитии персонала. План профессионального развития. Подовые планы (графики). Приказы на обучение работников. Дополнительные соглашения к трудовому договору. Договоры на обучение персонала. Отчеты об обучении персонала. Заявления и др.	Уровень профессионализма. Время выполнения работы. Качество выполнения работы. Производительность труда. Повышение трудового потенциала. Снижение текучести кадров. Подготовка управленческих работников. Затраты на развитие персонала



Окончание табл. 4

Перечень проверяемых вопросов по разделам аудита	Применяемые аудиторские процедуры	Источники информации	Результаты проверки
Мотивация и стимулирование труда	Проверка документов. Контроль соблюдения нормативов. Подтверждение. Аналитические процедуры. Опрос. Анкетирование. Интервью. Социально-психологическая диагностика. Наблюдение. Моделирование. Функционально-стоимостный анализ. Технико-экономические расчеты. Логическое исследование операций	Положение об оплате труда. Положение о премировании персонала (мотивации). Социальный пакет организации. Приказы о премировании. Приказы о поощрении работников. Трудовой договор. Коллективный договор. Заявления. Документы о страховании работников и др.	Настрой сотрудников на активный, добросовестный и результативный труд. Уровень профессионализма. Время выполнения работы. Качество выполнения работы. Производительность труда. Снижение текучести кадров. Затраты на мотивацию и стимулирование персонала
Организация трудовой деятельности	Проверка документов. Контроль соблюдения нормативов. Аналитические процедуры. Наблюдение. Моделирование.	Правила внутреннего трудового распорядка. Положение о защите персональных данных. Табели учета рабочего времени. Графики сменности. Материалы по охране труда. Коллективный договор. Положение о коммерческой, служебной или государственной тайне. Должностные инструкции. Договоры о материальной ответственности работников. Положения о структурных подразделениях. Нормы труда и др.	Время выполнения работы. Качество выполнения работы. Производительность труда. Безопасность труда. Снижение текучести кадров. Затраты на организацию труда
Трудовые отношения в коллективе	Проверка документов. Контроль соблюдения нормативов. Опрос. Анкетирование. Интервью. Наблюдение. Моделирование.	Трудовые договора (соглашения). Приказы по личному составу. Заявления. Характеристики. Трудовые книжки. Личные карточки и др.	Время выполнения работы. Качество выполнения работы. Производительность труда. Безопасность труда. Снижение текучести кадров

диаграмм для удобства представления и анализа данных. Кроме того, на этом этапе может проводиться анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами согласно разработанному алгоритму, что позволит оценить эффективность управления персоналом конкретной управляющей организации.

Важной составляющей аудита управления персоналом на этом этапе являются процедуры контроля. Для получения качественной контрольной информации в процессе аудита управления персоналом следует разработать формальные процедуры контроля. Процедура контроля (аудита) — это определенный порядок и последовательность действий для получения необходимых доказательств о конкретном объекте проверки управляющей организации. Процедуры контроля в процессе внутреннего аудита управления персоналом разрабатываются и на стадии формирования информации, и на стадии ее обработки и обобщения.

Процедуры контроля конкретизируют, регламентируют взаимоотношения работников по формированию необходимой информации о процессе управления персоналом, закрепляют в нормативном порядке права и обязанности работников в процессе контроля, устанавливают методологический инструментарий. Формализованные процедуры контроля хорошо поддаются анализу, что позволяет постоянно совершенствовать их.

В качестве контрольных процедур при аудите управления персоналом управляющей организации могут использоваться:

- документальное оформление и подтверждение приема, увольнения, перемещения, использования персонала в процессе функционирования управляющей организации;
- подтверждение соответствия используемых управляющей организацией документов требованиям законодательства Российской Федерации;
- санкционирование (авторизация) операций по управлению персоналом, обеспечивающее подтверждение правомочности их совершения;
- сверка данных путем проверки полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации;

- разграничение полномочий, в том числе посредством исключения совмещения одним лицом управляющей организации функции инициирования, исполнения и контроля совершения операции по управлению персоналом;

- контроль фактического наличия и состояния объектов (опрос, интервью, анкетирование и другие процедуры, позволяющие выявить наличие в штате управляющей организации «мертвых душ», установить соответствие фактически работающего персонала нормативам численности и т.д.);

- надзор, обеспечивающий оценку достижения поставленных целей или показателей (оценка качества выполненных работ по содержанию и обслуживанию общедомового имущества, оценка соответствия оплаты за труд выполненным работам и т.д.);

- процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами, предусматривающие контроль доступа, целостности данных и внесения изменений в информационные системы и др.

Любая применяемая в ходе внутреннего аудита процедура контроля должна включать в себя элементы, представленные на рис. 5. Четкое определение и организация элементов процедуры контроля способствует повышению эффективности проводимого аудита.

Завершающим этапом аудита является *оформление результатов контроля (подготовка отчета о результатах аудита) и формирование выводов (формулировка выводов и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации)*. Результаты аудита управления персоналом требуют документального оформления. Отчет, получаемый в итоге аудиторской проверки управления персоналом, представляет собой итоговый документ, который должен содержать не только выявленные недостатки и нарушения в сфере трудовых отношений, но и позитивные результаты деятельности управляющей организации, которые в дальнейшем могут стать основанием для формирования общих рекомендаций по совершенствованию управления персоналом управляющей организации. Это вызвано тем, что именно отчеты по контрольным мероприятиям подвергаются наиболее тщательному изучению со стороны руководства и менеджмента различных уровней.



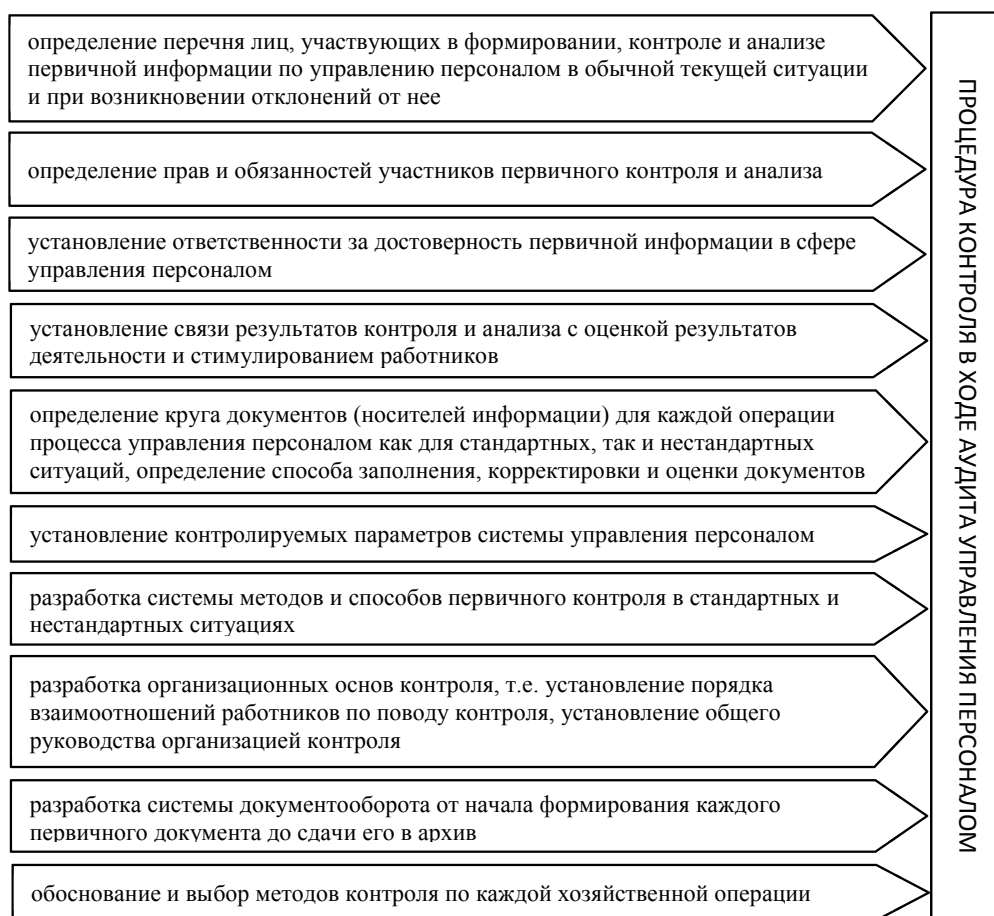


Рис. 5. Содержание процедуры контроля в ходе внутреннего аудита управления персоналом

Единых требований к итоговому документу аудита управления персоналом в настоящее время не существует, форма и содержание отчета определяются на подготовительном этапе путем согласования между заказчиком (собственники или руководство управляющей организации) и руководителем службы внутреннего аудита. С нашей точки зрения, содержание итогового документа по результатам аудита управления персоналом может быть представлено так, как это сделано на рис. 6.

Информация, отражаемая в отчете по результатам внутреннего аудита управления персоналом, должна отвечать требованиям точности, объективности, достаточности, краткости, полноты и своевременности.

Все выводы и положения отчета по результатам аудита управления персоналом должны быть аргументированы, иметь доказательства, однозначную трактовку. Формируемые рекомендации должны быть точно ориентированы на принятие конкретных мер и адресоваться

в адрес должностных лиц, непосредственно ответственных в управляющей организации за принятие конкретных управленческих решений в сфере управления персоналом.

Эффективности аудита управления персоналом способствуют его организация и применяемые контрольные процедуры. Результаты аудита управления персоналом могут быть интересны различным группам пользователей. Оценка эффективности работы необходима каждому работнику управляющей организации всех уровней управления. Руководству и специалистам в области управления персоналом необходима информация о хорошем или недостаточно эффективном протекании процессов управления персоналом, им необходимы максимально подробные данные, которые могут быть использованы для улучшения деятельности системы управления персоналом организации. По результатам аудита могут быть определены направления для установления, изменения и совершенствования стандартов,



Рис. 6. Структура и содержание отчета по результатам аудита управления персоналом

определяющих организацию трудового процесса и формирование социально-трудовых отношений в организации. Аудит может способствовать кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работающих, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, а также позволит повысить роль служб по управлению персоналом, сблизить их деятельность с целями организации, заострить их внимание на наиболее важных вопросах. Аудит персонала позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствует требованиям законодательства [1].

Таким образом, аудит управления персоналом позволяет дать качественную оценку трудового процесса, регламентации трудовых

отношений, эффективности использования трудового потенциала и в результате повысить качество управленческих решений. Контроль за управлением персоналом способствует минимизации кадровых рисков за счет существенного снижения вероятности их возникновения. Для достижения поставленных целей аудита управления персоналом необходимо соответствующим образом спланировать проведение проверки, организовать применение соответствующих контрольных процедур. Отчет по результатам аудита управления персоналом, помимо текущей оценки кадрового потенциала управляющей организации и выявленных «узких мест», недостатков и ошибок, должен содержать рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом управляющей организации.

Литература

1. Алюкин А.Д., Шарипова Н.А., Метелев С.Е. Аудит персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-personala>
2. Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. — Белгород, 1998.
3. Долинин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций. — Рязань, 2011. — 96 с. [Электронный ресурс]. — URL: <http://dspace.rsu.edu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/3685/%D0%94%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BD%20%D0%90.%D0%AE.%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf?sequence=1>
4. Домрачева Л.П., Лантева Е.В. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-provedeniya-kadrovogo-audita-v-gosudarstvennom-uchrezhdenii-1>
5. Кабашкин В.А., Старостин Е.И. Аудит трудовых ресурсов как новый инструмент для принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-trudovyh-resursov-kak-novyy-instrument-dlya-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy>
6. Масилова М.Г. Кадровый аудит: электронное учебное пособие / Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. Электрон. текст. дан. (1 файл: 5,6 Мб). — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. — 1 электрон., опт. диск (CD-ROM).
7. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал. — М.: Экзамен, 2002. — 223 с.
8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. — М.: Альфа-Пресс, 2006. — 560 с.
9. Румынина В.В., Сухотина К.А. Внешний кадровый аудит [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/5362826/>
10. Селина А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М., 2007. — 22 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://guu.ru/files/referate/selina.pdf>
11. Синявец Т.Д. Аудит персонала как основа оптимизации управления персоналом [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-personala-kak-osnova-optimizatsii-upravleniya-personalom>
12. Толчинская М.Н. Аудит управления и оценки персонала организации [Электронный ресурс]. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42725533_45919473.pdf
13. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. [Электронный ресурс]. — URL: http://socio.isu.ru/_2018.pdf
14. Цветкова Е.В. Кадровый аудит в системе управления персоналом [Электронный ресурс] // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. X Международ. науч.-практ. конференции. — Ч. 2. — Новосибирск: СибАК, 2012. URL: <https://sibac.info/conf/econom/x/26824>

МИНФИН УТВЕРДИЛ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ В РФ НЕСКОЛЬКО НОВЫХ МСА И МСК

Минфин утвердил для применения в РФ:

- Международный стандарт управления качеством МСК 1 (бывший Международный стандарт контроля качества МССК 1) «Управление качеством в аудиторских организациях, проводящих аудит или обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, или задания по оказанию сопутствующих услуг»;
- Международный стандарт управления качеством МСК 2 «Проверки качества выполнения заданий»;
- Международный стандарт аудита МСА 220 (пересмотренный при проведении аудита финансовой отчетности»;
- Международный стандарт аудита МСА 600 (пересмотренный) «Особенности аудита финансовой отчет

ности группы (включая работу аудиторов компонентов)» и Согласующиеся и прочие поправки к другим международным стандартам вследствие принятия МСА 600 (пересмотренного);

- согласующиеся поправки в Международные стандарты аудита (МСА) и связанные материалы, возникшие в связи с реализацией проекта по управлению качеством.

Приказ от 16.10.2023 № 166н, которым это сделано, направлен на госрегистрацию в Минюст.

<https://www.audit-it.ru/news/audit/1088589.html>

19 октября 2023 г.

Источник: Audit-it.ru