

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСРЕДСТВОМ АУДИТА**

**Рассмотрена необходимость проведения кадрового аудита, т. к. стратегия функционирования и развития любого предприятия, система эффективного управления немислима без обращения к персоналу. Представлены виды кадрового аудита, актуализирована важность документационного обеспечения управления кадрами, выявлено, что одним из инструментов повышения эффективности функционирования предприятия является кадровый аудит.**

**Ключевые слова:** аудит, кадры, документационное обеспечение управления, управление персоналом.

Для принятия важнейших управленческих решений очень значима своевременно полученная информация о состоянии кадрового ресурса компании, о степени его управляемости. И успешная реализация планов развития компании часто зависит от того, насколько хорошо руководитель знает персонал, с которым работает.

С момента образования компании долгий период она может расти и развиваться без системной работы с персоналом. Но по достижении значительных размеров (как по численности кадров, так и по масштабам деятельности) стихийное развитие становится дорогостоящим процессом, поскольку цена ошибок и затраты на нескорректированную работу персонала растут вместе с компанией. Неуправляемость процессами роста для большинства предприятий – это первое проявление кризисной тенденции, что в дальнейшем может негативно сказаться как на динамике их развития, так и на качестве функционирования. Чтобы этого не произошло, необходима своевременная организация системной работы с персоналом, что невозможно без предварительного проведения кадрового аудита в компании.

Кадровым аудитом называется процедура, основной целью которой является анализ деятельности системы руководства сотрудниками в организации, а также соответствия кадровых возможностей конкретным целям и стратегиям развития организации, т. е. это комплексная оценка человеческих ресурсов и системы работы с ними, а также выявление причин возникновения проблем в деятельности, их документального сопровождения [1].

Кадровый аудит является независимым исследованием кадрового потенциала конкретной компании и может являться как элементом

анализа системы руководства в целом, так и отдельной процедурой исследования системы руководства сотрудниками, её документационного обеспечения и анализа персонала. Исходя из конкретных нужд компании, кадровый аудит может проводиться как в полном варианте, с последующей выработкой предложений по улучшению системы руководства персоналом в целом, так и в минимальном варианте для характеристики сотрудников, решения конкретных задач или улучшения документооборота службы кадров [1].

Целями кадрового аудита является изучение следующих факторов:

- степень укомплектованности штата и необходимость в приеме на работу дополнительного числа сотрудников;
- качество структуры руководящего состава;
- необходимость обучения;
- стили руководства;
- социально-психологическая атмосфера;
- инновационные возможности;
- причина противления изменениям;
- документационное обеспечение управления кадрами;
- структура персонала [2].

Согласно этим целям задачами кадрового аудита являются:

- анализ системы руководства сотрудниками, в том числе исследование организационной и функциональной структуры управления кадровым составом, следования определенным моделям руководства персоналом, ведения необходимой кадровой документации согласно нормативным положениям и т. д.;
- исследование кадрового ресурса компании – менеджерского (подготовленность руко-

водства компании к выполнению стратегических и тактических задач), квалификационного (профессиональное соответствие), инновационного (подготовленность к возможным переменам), персонального, креативного;

– анализ системы взаимоотношений сотрудников компании, включая диагностику каналов обмена информацией, социально-психологической атмосферы в структурных подразделениях компании, причин происхождения конфликтов и т. д. [3].

Для выполнения данных задач могут быть сформулированы этапы кадрового аудита:

1) подготовительный:

– определяются цели аудиторской проверки;

– подбирается персонал для ее проведения;

– издается внутрифирменный распорядительный документ;

– намечаются сроки, задачи, участники и исполнители проверки;

– разрабатывается план ее проведения;

2) сбор информации, в ходе которого про-

водятся:

– проверка документации и отчетности;

– мониторинг персонала;

– анкетирование, интервьюирование, наблюдение;

– предварительная обработка полученных данных;

3) обработка и анализ информации, в ходе которых:

– полученная информация обрабатывается;

– формализуется в виде схем, таблиц, диаграмм, графиков;

– затем подвергается компьютерной обработке;

– полученные результаты сравниваются с показателями по отрасли и других организаций;

4) обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций, в ходе которых:

– проводится оценка эффективности самой аудиторской проверки;

– подготавливается итоговый отчет о результатах аудиторской проверки, включающий в себя предложения по совершенствованию управленческих процессов [4].

Руководителю отдела кадров, проводящему кадровый аудит, необходимо представлять и понимать, каковы направленности деятельности компании и насколько они эффективны.

Краткий обзор данных направлений и параметры аудита могут быть представлены следующими процедурами:

– планирование кадров – анализ потенциала, целей, условий и возможностей дальнейшего развития компании, необходимость в кадрах на ближайшую перспективу;

– набор сотрудников – описание методов распространения сведений о потребностях компании в сотрудниках, анализ эффективности набора, исследование списков претендентов на конкретные должности;

– отбор сотрудников – диагностика эффективности используемой системы оценочных методов, исследование изменений кадровых ресурсов компании;

– создание мотивационной системы – исследование системы оплаты труда, системы поощрений, анализ влияния разработанных принципов на эффективность и доходность компании, разработка оптимальных методов поощрения;

– адаптация сотрудников – описание используемых методов, анализ их эффективности (число сотрудников, уволенных за полгода, частота возникновения конфликтных ситуаций), описание затруднений, имеющих место в течение адаптационного периода;

– обучение сотрудников – диагностика целей и методов обучения сотрудников, анализ числа прошедших обучение сотрудников, исследование методов сбора и донесения до сотрудников сведений о возможных программах обучения, исследование оптимальности оценивания результатов обучения с использованием таких параметров как финансовые вложения, число сотрудников, практическая направленность обучения, фактические итоги и т. д.;

– анализ трудовой деятельности – анализ аттестации, частота аттестации, исследование итогов аттестации;

– кадровые перестановки – анализ оптимальности существующих методов кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга, анализ эффективности системы планирования карьеры;

– подготовка управленцев – исследование и моделирование деятельности менеджеров компании, анализ управленческих ресурсов и выявление необходимости подготовки руководящих кадров;

– анализ социально-психологического климата и налаживание коммуникационных процессов внутри компании – анализ кадровых процессов и социально-психологической ситуации, анализ организационной культуры, типа руководителей, анализ их соответствия иным составным частям компании, выявление необходимости в разработке и проведении процедур, направленных на развитие корпоративной коммуникации.

Следует отметить, что осуществление кадрового аудита требует обязательного прогнозирования кадровых ресурсов, выяснить, соответствуют ли имеющиеся кадровые процессы основным направлениям развития компании. В связи с этим необходимо создание системы индикаторов и разработки алгоритма диагностирования кадровых процессов.

На формирование кадрового ресурса оказывают влияние профессиональное развитие сотрудников, характер взаимоотношений, стили руководства в компании.

Аудит управления персоналом в зависимости от целей и масштабов нарастающих проблем может быть внутренним и внешним.

Внутренний кадровый аудит – это регламентированная локальными нормативными актами и осуществляемая внутри организации специальным подразделением (службой внутреннего кадрового аудита) деятельность по независимой объективной проверке кадровой службы компании. Целью внутреннего кадрового аудита является улучшение деятельности кадровой службы и минимизация возможных рисков компании, связанных с неправильным ведением кадровой документации. Служба кадрового аудита должна проводить мониторинг рисков, которым может подвергаться компания при прохождении проверки со стороны государственных органов или в ходе разрешения возникающих трудовых споров с работниками. На это подразделение организации также возлагается обязанность оказывать необходимую помощь сотрудникам кадровой службы, консультируя их на этапе разработки и создания кадровой документации по возникающим у них вопросам. Во время кадрового аудита обязательно проверка состояния документации (5) и на службу внутреннего кадрового аудита могут быть возложены следующие задачи:

– проверка и оценка соблюдения законодательства сотрудниками кадровой службы при оформлении кадровой документации;

– оценка соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам;

– оценка эффективности работы кадровой службы и системы кадрового документооборота компании;

– выработка предложений, рекомендаций по оптимизации кадрового документооборота компании;

– предоставление необходимой информации руководству и собственникам компании по интересующим их вопросам [6].

Внешний аудит проводится аудиторской фирмой или индивидуальным аудитором на основании договора с проверяемой компанией для объективной оценки деятельности организации в трудовой сфере; анализа состояния отчетности и документации в сфере управления персоналом и ее достоверности; подготовки рекомендаций по улучшению финансового положения организации, повышению эффективности ее деятельности, изысканию неиспользованных резервов производства [7].

Одновременно кадровый аудит является комплексной оценкой человеческих ресурсов и системы работы с ними на предмет их соответствия целям и стратегии компании, а также позволяет выявить причины (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании. Под управлением человеческими ресурсами понимается специализированное направление деятельности в системе управления компанией, в рамках которой персонал рассматривается как стратегический ресурс компании, который необходимо формировать, развивать и сохранять для достижения собственных стратегических целей.

Прежде чем проводить организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик. Оценка кадрового потенциала предполагает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу

связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко обозначена определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4) сверхнормативную активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) ролевой репертуар в групповой работе.

При оценке кадрового состава необходимо обратить внимание, прежде всего, на укомплектованность кадрового состава в целом, соответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности предприятия, соответ-

ствие структуры кадрового состава требованиям технологии и классификаторов должностей, структуру кадрового состава по социально-демографическим характеристикам, причины имеющейся текучести кадров. Вот только тогда аудит кадрового состава и потенциала будет качественным и позволит выявить уровень кадровой обеспеченности и потребности в персонале; оптимальность структуры управленческого персонала (ролевая и психологическая структура); потребности в обучении; стили управления; социально-психологический климат; инновационный потенциал; основные источники сопротивления изменениям; распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям) документационную обеспеченность кадровой службы.

Кадровая документация любого предприятия должна вестись в установленном законодательством порядке. Она не только используется в работе отдела кадров, но требуется и сотрудникам бухгалтерии для расчета заработной платы, премиальных, отпускных. Кадровые документы может проверить трудовая или налоговая инспекция, они могут понадобиться самим сотрудникам для представления в Пенсионный фонд или для получения предусмотренных социальных льгот.

Аудит кадрового делопроизводства, как составная часть кадрового аудита, направлен на проверку соответствия документационного обеспечения управления кадрами в организации нормам российского законодательства и иных правовых актов, обязательных для исполнения на территории РФ, выявление и исправление допущенных нарушений, а также предотвращение негативных последствий этих нарушений.

Его можно проводить в любое время, когда необходимо оценить степень соответствия имеющегося состояния кадровой документации требуемым нормам. Однако, есть случаи, когда аудит не только желателен, но и показан с целью устранения в ближайшем будущем допущенных ошибок в кадровом делопроизводстве, предупреждения привлечения к ответственности, а именно: при смене кадрового работника, отвечающего за ведение кадрового делопроизводства; при увольнении обиженного работника (не согласен с формулировкой увольнения, лишен премии и т. д.) и его обращении в трудовую инспекцию; при смене руководителя организации; при

изменении законодательства, регламентирующего порядок ведения кадровой документации; при изменении системы оплаты труда; при массовом высвобождении работников [9].

Аудит кадрового делопроизводства может проводить специалист, знающий требования законодательства РФ, а также обладающий профессиональной компетентностью в области трудового права и кадрового делопроизводства. Можно рекомендовать включить в этапы проведения аудита кадрового делопроизводства следующую последовательность операций и соответствующий перечень необходимых процедур: организационный этап – определить цели и задачи проведения кадрового аудита, сформировать комиссию (начальник отдела кадров, главный бухгалтер, юрист), определить сроки проведения аудита (от нескольких дней до одного – двух месяцев), издать приказ о проведении аудита кадрового делопроизводства; определение перечня подлежащих проверке документов – единого перечня документов, которые должны быть в каждой организации, законодательством не установлено (предприятие с учётом своей отраслевой принадлежности составляет перечень документов, которые в соответствии с правовыми актами должны быть в организации); сверка документов – представляет собой процесс сопоставления имеющихся документов и требуемых, удобно оформить в виде таблицы; проверка кадровой документации – проверяется качество сопоставления имеющихся с точки зрения требований законодательства (приказы по основной де-

ятельности должны храниться отдельно от приказов по личному составу, все документы проверяются на наличие подписей уполномоченного лица, виз согласования, регистрационных номеров, отметок работника об ознакомлении с приказом, отметок об исполнении); оформление отчётов по кадровому аудиту – составляется в свободной форме, разработанной непосредственно организацией, в нем должны быть отражены данные о текущем состоянии кадрового делопроизводства, о выявленных недостатках и нарушениях, о рекомендуемых мерах для их устранения.

Таким образом, в процессе осуществления хозяйственной деятельности любой работодатель сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями и регламентации этих процессов и всегда существует необходимость их систематизации. То же самое можно сказать и о кадровом делопроизводстве, которое является одним из основных элементов управления персоналом и подразумевает документирование и организацию работы с документами. А документированная информация составляет основу управления, является наглядным результатом регламентирования у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений, которые тоже должны подвергаться анализу. Следовательно, аудит кадрового делопроизводства является действенным механизмом повышения эффективности документационного обеспечения управления кадрами предприятия.

22.11.2012

#### Список литературы:

1. Валиева, О. В. Управление персоналом: конспект лекций. – М.: «Издательство Приор», 2008. – 176 с. – ISBN: 978-5-9512-0804-0.
2. Плеханов А., Гагаринская Г., Плеханов В. Управление трудовым потенциалом предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3.
3. Крылов, А. А. Человек в автоматизированных системах управления: монография / А. А. Крылов. – Ленинград: Издательство Ленинградского университета, 1972.
4. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 9.
5. Базаров Т. Ю., Малиновский П. В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996.
6. Румынина В. В., Румынина Л. А. Внутренний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 9.
7. Румынина В. В., Сухотина К. А. Внешний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 7.
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом на стадии интенсивного роста организации // Управление персоналом. – С. 64.
9. Бульга, Н. Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2008. – № 6.
10. <http://www.hr-portal.ru/article/audit-kadrovogo-deloproizvodstva>
11. <http://www.kadr-press.ru>
12. <http://www.finsovet.ru>
13. <http://www.bss-around.ru>

Сведения об авторах:

**Аралбаева Ф.З.**, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления  
Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор  
**Нигматуллина Т.Х.**, преподаватель кафедры государственного и муниципального управления  
Оренбургского государственного университета  
**Нигматуллин Р.Ф.**, аспирант кафедры государственного и муниципального управления  
Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6103, тел. (3532) 372442,  
e-mail: gimu@mail.osu.ru; tanvera@mail.ru

**UDC 657.6: 331.108.2**

**Aralbaeva F.Z., Nigmatullina T.H., Nigmatullin R.F.**

Orenburg state university, e-mail: gimu@mail.osu.ru; tanvera@mail.ru

**AUDIT AS A TOOL TO ENHANCE DOCUMENT MANAGEMENT ENTERPRISE PERSONNEL**

Discussed the need for a staff audit as Strategy for the functioning and development of any company, the system of effective management is impossible without access to the staff. Are views of personnel audit, update the importance of records management staff, revealed that one of the tools to enhance the functioning of the enterprise is personnel audit.

Key words: audit, personnel, documentation support of management, HR management.

Bibliography:

1. Valieva, O. V. Personnel management: lecture notes. – М.: «Publisher Prior», 2008. – 176 p. – ISBN: 978-5-9512-0804-0.
2. Plekhanov A., Gagarinskaya G., Plehanov V. Management of labor potential enterprise // Personnel Officer. Human Resource Management. – 2009. – № 3.
3. Krylov, A. A. Person in automated control systems: monograph / A. A. Krylov. – Leningrad: Publishing house of the Leningrad university, 1972.
4. Sinyavets, T. Complex audit of a personnel management system // Personnel officer. Personnel management. – 2007. – № 9.
5. Bazarov T. Yu., Malinovsky P. V. Human resource management in the conditions of crisis // Theory and practice of crisis management. – М: YuNITI, 1996.
6. Rumynina V. V., Rumynina L. A. Internal personnel audit // Personnel service and enterprise human resource management. – 2007. – № 9.
7. Rumynina V. V., Sukhotina K. A. External personnel audit // Personnel service and enterprise human resource management. – 2007. – № 7.
8. Bazarov, T. Yu. Upravleniye personalom at a stage of intensive growth of the organization // Human resource management. – P. 64.
9. Bulyga, N. N. Audit of personnel office-work // Human resources department of the budgetary establishment. – 2008. – № 6.
10. <http://www.hr-portal.ru/article/audit-kadrovogo-deloproizvodstva>
11. <http://www.kadr-press.ru>
12. <http://www.finsovet.ru>
13. <http://www.bss-around.ru>