

3. Перспективы развития сельского хозяйства в России в 2016–2018 годы. [https://agrovesti.net/novosti\\_apk/perspektivi\\_razvitiya\\_selskogo\\_chozyaystva\\_v\\_rossii\\_v\\_2016%E2%80%932018\\_godi.html](https://agrovesti.net/novosti_apk/perspektivi_razvitiya_selskogo_chozyaystva_v_rossii_v_2016%E2%80%932018_godi.html).

*Irina Nikolaevna Gravshina, candidate of economic Sciences, associate professor of the Department of economy and finance, Moscow Witte University (Ryazan branch)*

*In article an assessment of the current state of agriculture in the Ryazan region is given. Limiting factors are systematized and the prospects of development of branch in the region are defined.*

*Keywords: agriculture; profitability; factors of development of branch; investments.*

УДК 338.462

## СОЗДАНИЕ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО АУДИТА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Елена Игоревна Лунёва, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
e-mail: Eluneval@yandex.ru,*

*Юлия Евгеньевна Коробкова, канд. филос. наук,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
e-mail: ukorobkova66@gmail.com,  
Московский университет имени С. Ю. Витте,  
<http://muiv.ru>*

*Рассмотрены принципы создания службы внутреннего аудита, определены некоторые критерии данного процесса. Определены цели и составляющие кадрового аудита. Описаны основные преимущества наличия этой структурной единицы организации, а также основные требования к исполнителям.*

*Ключевые слова: плановые и внеплановые проверки; кадровый аудит; технология аудита; аудиторы; профессиональная компетентность. DOI 10.21777/2307-6135-2017-2-67-76*



**Е.И. Лунёва**

В последнее время наблюдается значительный интерес к проведению регулярной проверки собственной кадровой документации как со стороны государственных организаций, так и частных компаний. Это обусловлено рядом факторов. Во-первых, усилившимся в последнее время вниманием государства к сфере документального оформления трудовых отношений работодателей с работниками. Плановые и



**Ю.Е. Коробкова**

внеплановые проверки Государственной инспекции труда стали для многих кадровых служб привычным явлением. Во-вторых, повышение правовой грамотности работников и их стремление к отстаиванию собственных прав в судах заставляет менеджеров по персоналу внимательно относиться к ведению необходимой документации. Известно, что суды прежде всего обращают внимание на формальную сторону дела, то есть тщательно проверяют не только факт наличия документов, но и правильность их содержания и оформления. В-третьих, если в компании хорошая и оперативная кадровая служба, действующая в рамках закона, это положительный сигнал для потенциальных кандидатов и для работников компании, который в конечном счете способствует повышению бренда компании как работодателя на рынке труда.

Внутренний кадровый аудит – это регламентированная локальными нормативными актами и осуществляемая внутри аудируемого лица специальным подразделением (службой внутреннего кадрового аудита) деятельность по независимой объективной проверке кадровой службы компании.

В данном определении неслучайно сделан акцент на два важных момента: независимость внутренних аудиторов и их объективность. Представляется принципиальным тот факт, что внутренние аудиторы должны быть независимы от проверяемой ими кадровой службы компании и ее руководителя. Только в этом случае они будут иметь возможность свободно выражать свое мнение.

Фактически независимость службы внутреннего кадрового аудита определяется уровнем ее подчиненности в компании. Она может существовать в виде департамента или отдела внутри HR-службы и подчиняться напрямую директору по персоналу или же иметь статус самостоятельного подразделения, подчиненного непосредственно первому лицу компании. Независимость внутренних аудиторов не может быть обеспечена в ситуации, когда подразделение внутреннего кадрового аудита подчинено руководителю кадровой службы (отдела кадров и т. п.).

Под объективностью понимается беспристрастная интеллектуальная честность внутреннего аудитора, его умение отстаивать свое мнение, независимое от мнения вышестоящих руководителей, и способность избегать конфликтных ситуаций. На объективность внутреннего аудитора не должны влиять ни его предубеждения, ни другие лица, ни давление со стороны руководства.

Количество сотрудников в данной службе различно и во многом зависит от размера компании. В небольших компаниях численностью до 500 человек отвечать за внутренний кадровый аудит может один специалист (в этом случае служба как таковая не создается). В средних компаниях численностью до 3000 человек внутренним аудитом могут заниматься от трех до пяти человек. В больших компаниях, имеющих разветвленную сеть филиалов, в службе кадрового аудита может быть до 10 человек.

Цель аудита – конкретная задача, на решение которой направлена деятельность внутреннего аудитора. Цель внутреннего кадрового аудита в каждом случае различна. Она зависит от размера компании, ее организационной структуры и может меняться в зависимости от требований руководства. Следует признать, что в абсолютном большинстве российских компаний подразделения внутреннего кадрового аудита нацелены на обслуживание потребностей руководства HR-службы. Они, во-первых, подчинены HR-директору компании, во-вторых, работают по утвержденному им плану и, в-третьих, представляют полученную в ходе аудита информацию непосредственно руководителю службы персонала. Последний, в свою очередь, зачастую воспринимает внутренний аудит как ревизию, направленную на выяснение профессиональной пригодности сотрудников кадровой службы. Такой подход вызывает обоснованные сомнения.

Представляется, что целью внутреннего кадрового аудита в конечном счете должно быть улучшение деятельности кадровой службы и минимизация возможных рисков компании, связанных с неправильным ведением кадровой документации. Мониторинг рисков, которым может подвергаться компания в процессе прохождения проверки со стороны государственных органов и/или разрешения возникающих трудовых споров с работниками, является одним из важнейших аспектов внутреннего кадрового аудита. Служба внутреннего кадрового аудита должна стремиться не только к поиску ошибок в уже созданных документах, но в первую очередь к их предотвращению. Для этого она должна в том числе оказывать необходимую помощь сотрудникам кадровой службы, консультируя их на этапе разработки и создания кадровой документации по возникающим у них вопросам. В этом состоит одно из ее принципиальных отличий от внешних аудиторов.

Исходя из указанной выше цели, на службу внутреннего кадрового аудита могут быть возложены следующие задачи:

1. Проверка и оценка соблюдения законодательства сотрудниками кадровой службы при оформлении кадровой документации.
2. Оценка соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам.
3. Оценка эффективности работы кадровой службы и системы кадрового документооборота компании.
4. Выработка предложений, рекомендаций по оптимизации кадрового документооборота компании.
5. Предоставление необходимой информации руководству и собственникам компании по интересующим их вопросам.

Начать процесс создания службы внутреннего кадрового аудита необходимо с определения ее цели и задач. Желательно уже на первом этапе серьезно подойти к формализации деятельности данной службы и разработать комплекс документов, регламентирующих ее деятельность:

- положение о службе внутреннего кадрового аудита;
- должностные инструкции сотрудников службы;
- инструкцию о порядке проведения внутреннего кадрового аудита.

Положение о службе внутреннего кадрового аудита – важнейший документ, регламентирующий работу данного структурного подразделения. Положение строится в соответствии с требованиями Унифицированной системы организационно-распорядительной документации и включает следующие разделы:

### 1. Общие положения.

В данном разделе содержится общая характеристика службы внутреннего кадрового аудита, ее структура, подчиненность, приводится перечень документов, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности.

### 2. Цели и задачи.

Данный раздел содержит перечень основных целей и задач службы внутреннего кадрового аудита.

### 3. Функции.

Основные функции подразделения вытекают из поставленных целей и задач, изложенных в предыдущем разделе положения.

### 4. Права и обязанности.

Данный раздел содержит перечень прав и обязанностей службы внутреннего кадрового аудита в рамках компании, необходимых для успешного выполнения ею своих задач и функций. В этом же разделе указывается ответственность, которую несет как подразделение в целом, так и его руководитель, за неиспользование прав и невыполнение обязанностей.

### 5. Руководство.

В этом разделе раскрывается порядок назначения и увольнения руководителя службы внутреннего кадрового аудита, приводятся требования к уровню его квалификации, перечисляются его права и должностные обязанности и т. д.

### 6. Взаимоотношения.

Очень важный раздел, включающий подробное описание процесса внутреннего взаимодействия службы внутреннего кадрового аудита с другими структурными подразделениями компании, прежде всего с кадровой службой компании и юридической службой компании: по каким вопросам, в каких случаях и в каком порядке осуществляется это взаимодействие; если предполагается взаимодействие сотрудников службы с внешними организациями (например, участие в проверках, проводимых инспекцией труда, и т. п.), то данный процесс также описывается в этом разделе.

### 7. Организация работы.

В данном разделе описываются основные моменты, касающиеся организации ее работы. В этом же разделе должна быть информация о том, как будет происходить ре-организация службы, если в этом возникнет необходимость.

### 8. Заключительные положения.

В разделе определяется порядок вступления положения в действие, а также порядок внесения в него изменений и дополнений.

Должностные инструкции сотрудников службы состоят из следующих типовых разделов:

#### 1. Общие положения.

В данном разделе по пунктам должна быть зафиксирована следующая информация:

- полное наименование должности, приведенное в соответствии со штатным расписанием;
- кому подчиняется сотрудник;
- порядок назначения на должность и освобождения от нее (приема и увольнения – для рядовых сотрудников);
- порядок замещения в случае временного отсутствия сотрудника (в том числе и порядок приема-передачи дел);
- особенности организации работы, если они имеются (ненормированный рабочий день, гибкий график и др.). Если данная информация оговаривается в трудовом договоре, этот пункт может отсутствовать;
- перечень нормативных, методических и других документов, которыми руководствуется сотрудник, занимающий данную должность;
- квалификационные требования (уровень образования, стаж работы).

#### 2. Функции.

Раздел содержит перечень основных направлений деятельности сотрудника в соответствии с направлениями деятельности службы внутреннего кадрового аудита.

#### 3. Должностные обязанности.

В этом разделе подробно перечисляются виды работ, которые обеспечивают выполнение функций, указанных в предыдущем разделе; описывается также характер выполняемых действий («организует», «обеспечивает», «подготавливает», «рассматривает», «руководит» и т. д.).

#### 4. Права.

В данном разделе фиксируются полномочия сотрудника службы внутреннего кадрового аудита, обеспечивающие выполнение возложенных на него функций и обязанностей.

#### 5. Ответственность.

Содержание раздела очевидно из его названия: в нем указываются те случаи, когда сотрудник службы может быть привлечен к ответственности.

#### 6. Взаимоотношения (связи по должности).

В разделе описывается, как и с кем взаимодействует сотрудник по всем направлениям своей деятельности: от кого получает информацию, в какой форме и в какие сроки; какую информацию, в каком виде, в какие сроки и кому он предоставляет и другие вопросы информационных взаимосвязей сотрудника со структурными подразделениями и иными сотрудниками компании, а также (при необходимости) со сторонними организациями. Данный раздел можно оформить в табличной форме как наиболее наглядной.

В инструкции о порядке проведения внутреннего кадрового аудита подробно описывается технология проведения внутреннего аудита (см. ниже), а в приложении к ней приводятся типовые образцы рабочих и отчетных документов внутренних аудиторов.

Структура службы внутреннего кадрового аудита во многом зависит от позиции руководства компании (или руководства HR-службы), т. е. от того, какие задачи оно

ставит перед данным подразделением и насколько правильно понимает его роль в компании.

В большинстве компаний служба внутреннего кадрового аудита является централизованной, т. е. подразделение, отвечающее за кадровый аудит, находится в центральном офисе компании. Преимуществом такой структуры является независимость сотрудников службы от руководителей региональных филиалов и представительств компании и их кадровых подразделений. Однако возможно построение службы и в качестве децентрализованной структуры. В этом случае центральное подразделение берет на себя разработку единой технологии проведения аудита и обучение работе по этой технологии, а саму проверку осуществляют внутренние аудиторы на местах. Такой вариант привлекает возможностью быстрого проведения внеплановых проверок, однако подобная структура вызывает серьезные сомнения относительно независимости и объективности местных аудиторов.

Основные направления работы службы внутреннего кадрового аудита заключаются в следующем:

- проверка соответствия деятельности сотрудников кадровой службы требованиям действующего законодательства;
- оценка полноты состава кадровой документации;
- оценка системы регистрации кадровой документации;
- оценка системы хранения кадровой документации;
- оценка системы подготовки дел к архивному хранению;
- оценка программного обеспечения, используемого для создания кадровой документации;
- аудит локальных нормативных актов;
- аудит трудовых договоров и гражданско-правовых договоров с работниками;
- аудит договоров о материальной ответственности;
- аудит должностных инструкций;
- аудит приказов по личному составу;
- аудит документации по охране труда;
- аудит порядка ведения трудовых книжек;
- иные направления, актуальные для компании (например, аудит документации по отдельным категориям сотрудников, аудит документации по обучению и аттестации сотрудников и т. п.).

По всем вышеперечисленным направлениям службой внутреннего кадрового аудита могут проводиться как плановые, так и внеплановые проверки. Плановые проверки организует руководитель службы согласно плану, утвержденному вышестоящим руководителем. План работы службы внутреннего кадрового аудита содержит перечень тем планируемых аудитов с указанием срока их проведения и разрабатывается на год. Внеплановые проверки проводятся в случае смены руководителя кадровой службы (или ее регионального филиала) по инициативе руководства компании или ее HR-директора, при поступлении сигнала о противоправных действиях сотрудников кадровой службы и/или нарушении ими внутренних правил, инструкций, положений.

Организация внутренних аудиторских проверок происходит следующим образом:

1. Руководитель службы внутреннего кадрового аудита утверждает программу аудита. В программе определяется объем аудита, период проверки, состав аудиторской группы, планируемые работы и аудиторские процедуры, которые будут проведены в процессе аудита.

2. Руководством компании издается приказ о проведении внутреннего кадрового аудита с указанием темы будущей проверки (см. пример 1), который доводится до сведения руководителя кадровой службы (и руководителей ее региональных подразделений, если таковые имеют место). Руководство кадровой службы в течение указанного в приказе времени обязано подготовить и предоставить аудиторам всю необходимую

кадровую документацию, а также иную информацию, которая необходима для проведения аудита.

3. Аудиторская группа проводит анализ содержания представленных документов. Перед началом аудита всем членам аудиторской группы выдаются специальные чек-листы с контрольными вопросами, по которым проводится проверка. А в случае необходимости они встречаются с сотрудниками кадровой службы, получают от них необходимые разъяснения.

Данную информацию они фиксируют в рабочих документах, форма которых утверждается в инструкции о порядке проведения внутреннего кадрового аудита. Выявленные в результате аудита нарушения и несоответствия фиксируются в специальных протоколах несоответствий, в которых также записываются возможные мероприятия по коррекции и предупреждению подобных ситуаций в будущем.

Пример 1.

Общество с ограниченной  
ответственностью «Успех»  
(ООО «Успех»)

Приказ

27.04.2017 № 171

Москва

О проведении кадрового аудита

В целях улучшения деятельности кадровой службы и минимизации возможных рисков ООО «Успех», связанных с неправильным ведением кадровой документации,

Приказываю:

1. Провести внутренний кадровый аудит по теме «Оформление трудовых договоров и гражданско-правовых договоров с работниками» с 10 по 16 мая 2017 г.

2. Назначить руководителем аудиторской группы заместителя руководителя службы внутреннего кадрового аудита Иванова С. В.

3. Включить в состав аудиторской группы следующих сотрудников:

инженера по защите информации Круглова А. В.,

юрисконсульта Цветова К. А.,

ведущего специалиста по кадровому документообороту Котову Е. П.

4. Аудиторской группе представить отчет о проведенной проверке 23 мая 2017 г.

5. Контроль над исполнением настоящего приказа возложить на руководителя службы внутреннего кадрового аудита Светлову В. В.

Генеральный директор Маков В. П.     *Маков*

С приказом ознакомлены:

Иванов С. В.     *Иванов*

27 апреля 2017 г.

Круглов А. В.     *Круглов*

27 апреля 2017 г.

Цветов К. А.     *Цветов*

27 апреля 2017 г.

Котова Е. П.     *Котова*

27 апреля 2017 г.

Светлова В. В.     *Светлова*

27 апреля 2017 г.

4. По итогам проверки аудиторская группа в течение 7 дней составляет отчет, описывающий состояние дел, выявленные проблемные зоны и возможные риски, а также содержащий рекомендации по решению указанных проблем и минимизации рисков.

Перед передачей отчета руководству он обсуждается руководителем аудиторской группы с проверяемыми работниками кадровой службы. Цель обсуждения заключается в том, чтобы убедиться, что содержание отчета сотрудникам понятно и они готовы выполнять предлагаемые аудиторами рекомендации либо могут обосновать причины невозможности их выполнения.

5. Отчет представляется руководству компании, которое утверждает рекомендации аудиторов и принимает решения, способствующие выполнению этих рекомендаций.

Существует ряд типичных проблем, с которыми приходится сталкиваться внутренним аудиторам при осуществлении своей деятельности:

1. Неполное/несвоевременное представление информации аудируемыми, их неконструктивная позиция в процессе проведения внутреннего аудита.

Если сотрудники кадровой службы уверены, что внутренний кадровый аудит проводится исключительно с целью поиска ошибок в их работе, что их знания и опыт подвергаются руководством сомнению, а итоги проверки повлияют на их статус в компании, подобная реакция является неизбежной. Любая проверка – как внешняя, так и внутренняя – ограничена определенными сроками. Понимая это, сотрудники кадровой службы стремятся усложнить работу внутренних аудиторов, реализуют стратегию их информационной блокады: по разным причинам и под разными предлогами им не представляются необходимые документы.

Поэтому необходимо, во-первых, информировать проверяемых о целях проведения аудиторской проверки, акцентировать внимание на пользе, которую могут принести рекомендации внутренних аудиторов по улучшению работы кадровой службы.

Во-вторых, большое значение имеет наличие в компании корпоративной культуры, признающей за сотрудниками «право на ошибку», понимание, что промахи неизбежны даже в работе лучших специалистов. Только в этом случае можно обеспечить готовность работников кадровой службы к сотрудничеству с внутренними аудиторами.

В-третьих, во внутренних документах компании, регламентирующих процедуру проведения кадрового аудита, следуют четко зафиксировать обязанность сотрудников проверяемых подразделений предоставлять аудиторам всю запрашиваемую информацию в полном объеме в указанные в их запросе сроки. С другой стороны, в этих документах должна быть предусмотрена обязанность внутренних аудиторов согласовывать с проверяемыми сроки своей работы и порядок взаимодействия в ходе предстоящей проверки.

2. Недостаточный бюджет времени на проведение аудиторской проверки.

Внутренний аудит должен планироваться надлежащим образом. Как правило, руководитель службы внутреннего аудита составляет план проверок на предстоящий год с указанием сроков проведения их по месяцам. Однако при наличии частых запросов со стороны руководства HR-службы/кадровой службы или ситуаций, требующих проведения внеплановых проверок, время, первоначально отведенное на плановую проверку, может существенно изменяться. В данном случае важно гибко подходить к составлению и коррекции рабочих планов проверок, а также заранее предусматривать в них необходимый временной резерв на случай подобных запросов.

3. Неподготовленность отдельных руководителей к восприятию информации об истинном положении дел.

Не всегда первые лица HR-службы/кадровой службы готовы к выполнению предлагаемых аудиторами рекомендаций и принятию решений по итогам проведенного аудита. Поэтому необходимо уже на первом этапе создания службы внутреннего кадрового аудита описать порядок внедрения в жизнь рекомендаций внутренних аудиторов, сделанных ими по итогам проверки.

Целесообразно также зафиксировать во внутренних документах компании ответственность руководителя проверяемого подразделения за анализ результатов аудита и осуществление корректирующих/предупреждающих действий на основании отчета и рекомендаций, предоставленных внутренними аудиторами.

#### 4. Отсутствие независимости службы кадрового аудита.

Как уже указывалось, в абсолютном большинстве российских компаний служба внутреннего кадрового аудита подчинена либо HR-директору компании, либо вообще существует на правах структурного подразделения внутри кадровой службы и подчиняется ее руководителю. Подобная зависимость внутренних аудиторов от непосредственного руководства проверяемых сотрудников кадровой службы самым непосредственным образом влияет на их объективность: зависимый внутренний аудитор не сможет быть объективным. Да и сотрудники кадровой службы в таком случае склонны воспринимать внутренних аудиторов как прямых представителей своего руководства и не стремятся выстраивать с ними эффективные рабочие отношения.

Внутренний аудитор – это лицо, обладающее компетентностью для проведения внутреннего кадрового аудита и имеющее соответствующие полномочия для проведения проверки.

Несмотря на то что подразделения внутреннего кадрового аудита в течение последних трех лет активно создаются во многих компаниях, в настоящее время имеет место нехватка высококвалифицированных специалистов, способных эффективно работать в таких службах.

Как правило, при создании в компании департамента/отдела внутреннего кадрового аудита в него переводятся сотрудники, которые ранее занимались ведением кадрового документооборота в компании. Практика, однако, показывает, что специалисты, которые «выросли» внутри компании и вовлечены в ее внутренние проблемы, не всегда проявляют должную объективность и беспристрастность в оценке работы бывших коллег. С другой стороны, что очень важно, именно они в большей мере нацелены на оказание бывшим коллегам необходимой помощи, на консультирование. Эти сотрудники также могут быть достаточно эффективны при проведении процедуры кадрового аудита филиала компании (или ее иного регионального подразделения).

Представляется оптимальным «смешанное» формирование подразделения внутреннего кадрового аудита как из бывших сотрудников кадровой службы, так и путем привлечения в него сотрудников из консалтинговых или юридических компаний, оказывающих услуги кадрового консалтинга.

В идеале в состав службы кадрового аудита должны входить юристы, специалисты в области кадрового документооборота и специалисты в области защиты информации.

Ниже приводится примерный перечень формализованных требований к компетентности и личным качествам кандидата на должность руководителя службы внутреннего кадрового аудита компании, а также его права и обязанности.

#### Пример 2.

Руководитель службы внутреннего кадрового аудита:  
требования к должности и квалификации сотрудника

##### 1. Демографические требования:

- возраст: до 55 лет;
- пол: мужской/женский.

##### 2. Требования к образованию:

- высшее образование, юридическое или экономическое в области документационного обеспечения управления;
- желательно дополнительное образование в сфере управления персоналом и/или информационных технологий.

##### 3. Профессиональный опыт:

- опыт работы в службе управления персоналом/кадровой службе компании с развитой филиальной сетью от 3 лет либо аналогичный опыт работы в консалтинговой или юридической компании;
- опыт постановки/реорганизации системы кадрового документооборота в компании, опыт разработки и внедрения методологии внутреннего кадрового аудита;
- опыт руководства коллективом.



### 4. Профессиональные знания, умения и навыки:

- отличное знание трудового права и нормативных актов в области кадрового документооборота, документационного обеспечения управления и защиты информации;
- опытный пользователь ПК;
- знание основных специализированных кадровых программ.

### 5. Личные качества:

- коммуникабельность, умение устанавливать личные контакты;
- объективность и целеустремленность;
- высокая работоспособность;
- ответственность;
- умение работать с большим количеством информации;
- умение аргументированно отстаивать собственное мнение.

### 6. Права:

- проводить внутренний аудит работы кадровой службы и ее региональных подразделений;
- запрашивать от руководителя и сотрудников кадровой службы необходимую информацию и документы;
- принимать участие в проверках;
- осуществлять контроль над выполнением необходимых корректирующих мероприятий и внедрением рекомендаций, сделанных по итогам проверки;
- давать оценку отчетам, составленным внутренними аудиторами по результатам проверок, и выносить решения по апелляциям на действия внутренних аудиторов;
- принимать участие в разработке нормативных документов, регламентирующих деятельность службы внутреннего кадрового аудита;
- принимать участие в разборе спорных и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе функционирования компании, в том числе споров с Государственной инспекцией труда;
- вносить руководству компании предложения по улучшению деятельности службы внутреннего кадрового аудита.

### 7. Обязанности:

- осуществлять планирование и организовывать работу службы внутреннего кадрового аудита;
- разрабатывать методiku проведения внутренних аудиторских проверок системы кадрового документооборота;
- формировать рабочие группы для проведения проверок;
- взаимодействовать с руководством проверяемых подразделений.

### 8. Ответственность:

- за выполнение плана по внутреннему кадровому аудиту;
- за организацию и проведение внеплановых проверок;
- за достоверность и объективность информации, содержащейся в отчетах и рекомендациях службы;
- за организацию проверок по выполнению необходимых корректирующих мероприятий и внедрению рекомендаций, сделанных по итогам аудита.

Данные требования могут быть доработаны службой персонала с учетом специфики компании и круга задач, стоящих перед службой внутреннего кадрового аудита.

Российское трудовое законодательство в последнее время часто меняется, и внутренние аудиторы должны быть в курсе всех изменений, которые имеют отношение к деятельности компании. Поэтому необходимо обеспечить им возможность постоянного повышения квалификации. Целесообразно не только возложить на службу внутреннего аудита функцию отслеживания всех изменений, но и обязать ее сотрудников доводить информацию о них до сотрудников кадровой службы компании, проводить для них обучающие мероприятия.

Кадровый аудит становится востребованной услугой, для оказания которой привлекаются ведущие российские и западные консалтинговые компании. Проводимый внешними консультантами кадровый аудит позволяет отойти от устоявшихся взглядов, привычек и оценок, помогает сравнить работу кадровой службы компании с работой

аналогичных служб компаний-конкурентов, а также получить независимые рекомендации по повышению эффективности системы кадрового документооборота.

С другой стороны, внешние консультанты не всегда имеют достаточно времени для того, чтобы проверить исполнение внутренних процедур и стандартов работы кадровой службы компании, и часто не обладают возможностями для такой проверки. Независимая консалтинговая фирма не может осуществлять и постоянный мониторинг работы сотрудников, отвечающий за кадровый документооборот. В то время как четкая организация работы службы внутреннего кадрового аудита позволяет избежать многих ошибок и нарушений в процессе деятельности кадровой службы компании и предотвратить некоторые из них.

Оптимальную организацию процесса кадрового аудита в компании можно представить в следующем виде:

1. На первом этапе нужно создать внутреннее подразделение по кадровому аудиту при помощи внешних консультантов, которые окажут помощь в разработке нормативной документации и помогут в подборе необходимых специалистов, исходя из конкретных задач, стоящих перед соответствующей службой.

2. На втором этапе сотрудники службы внутреннего кадрового аудита совместно с внешними консультантами идентифицируют возможные риски и вероятные проблемные зоны и разработают методику проведения внутреннего кадрового аудита компании.

3. На третьем этапе будет проведена апробация созданной методики и, при необходимости, осуществлена ее коррекция.

4. В случае выбора децентрализованной структуры построения службы внутреннего кадрового аудита будет проведено обучение региональных аудиторов работе по принятой технологии.

5. Через оговоренное время внешними консультантами будет проведена оценка деятельности службы внутреннего кадрового аудита.

Таким образом, создав при помощи внешних консультантов внутреннее подразделение по кадровому аудиту и разработав технологию проверки, компания впоследствии сможет проводить кадровый аудит самостоятельно, привлекая внешних экспертов лишь в тех случаях, когда профессиональной компетентности внутренних аудиторов может оказаться недостаточно.

### Литература

1. Алексеев А. Н. Проблемы кадрового потенциала агропромышленного комплекса регионов Крайнего Севера // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2009. № 2. С. 52–57.

2. Левушкина С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграрный ун-т, 2014. 168 с.

3. Шаталова Н. И., Александрова Н. А. и др. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. 221 с.

4. Шестакова Е. В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие. – Оренбург: ОГУ, 2013. 199 с.

5. Янкович Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2015. 160 с.

### The creation of the department of internal HR audit as a tool of personnel management

*Luneva Elena Igorevna, associate Professor of Management and marketing*

*Korobkova Yuliya Evgenievna, PhD, associate Professor of Management and marketing  
Moscow Witte University*

*The principles of establishing internal audit, identified some criteria in this process. Identified targets and components of HR audit. The key benefits of the presence of this structural unit of the organization, as well as the basic requirements for the performers.*

*Keywords: scheduled and unscheduled inspections, personnel audit, technology audit, auditors, professional competence.*