**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая Школа Экономики»**

**Факультет экономики**

**Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема «Совершенствование методики аудита контрольной

среды на примере бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»

Студент группы № 12-АИК

Баласанян Армен Эдуардович

Руководитель

Декан факультета экономики, доцент

Штефан Мария Александровна

Нижний Новгород, 2014

**Содержание**

[**Введение** 3](#_Toc388467149)

[**Глава 1.** Аудит контрольной среды организации: сущность и назначение 7](#_Toc388467276)

[1.1 Контрольная среда как элемент аудита системы внутреннего контроля организации 7](#_Toc388467516)

[1.2 Обзор предлагаемых в литературе и на практике методик аудита контрольной среды и их совершенствование 25](#_Toc388467550)

[**Глава 2.** Планирование аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» 37](#_Toc388467556)

[2.1 Описание бизнес-процесса «Формирование кадровой политики», его цели, задачи и нормативное регулирование 37](#_Toc388467565)

[2.2 Идентификация рисков бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» и их количественная оценка 52](#_Toc388467574)

[2.3 Оценка аудиторского риска в ходе аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» 66](#_Toc388467581)

[2.4 Формирование плана и программы аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» 77](#_Toc388467720)

[**Глава 3.** Результаты аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в ООО «Альфа» 87](#_Toc388467727)

[3.1 Апробация аудиторских процедур на примере ООО «Альфа» 87](#_Toc388467735)

[3.2 Подготовка рекомендаций по повышению эффективности контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в ООО «Альфа» 91](#_Toc388467742)

[3.3 Подготовка рекомендаций по повышению эффективности аудита системы внутреннего контроля в ООО «Альфа» 94](#_Toc388467749)

[**Заключение** 100](#_Toc388467755)

[**Список использованной литературы** 102](#_Toc388467833)

[**Приложения** 107](#_Toc388467840)

**Введение**

Современные тенденции в деятельности организаций связаны с повышением роли и значимости внутреннего контроля для достижения целей компании. Руководители крупных компаний начинают понимать, что успех в бизнесе возможен только при наличии четко выстроенной и эффективной системы внутреннего контроля.

Все мы имеем представление о внешнем аудите финансово-хозяйственной деятельности, проводимом в целях анализа достоверности отчетности предприятия, степени следования нормативно-правовым актам и эффективности деятельности. Аналогично можно отметить и внутренний аудит, который сосредоточен на внутренней среде предприятия. Иными словами, своей деятельностью анализирует эффективность функционирования компании.

Эффективность деятельности компании напрямую зависит от состояния ее системы внутреннего контроля. Только эффективная система внутреннего контроля способствует достижению целей организации.

Основополагающим элементом внутреннего контроля является контрольная среда, которая определяет общий тон в компании, этические нормы и т.д. Иными словами, она создает некий каркас для построения эффективной системы внутреннего контроля.

Внутренний аудит ставит перед собой цель оценить эффективность системы внутреннего контроля организации, но следует отметить, что реализация данной цели является очень трудоемким и ресурсозатратным процессом. Поэтому необходимо присваивать приоритеты различным аудиторским проектам, чтобы достичь эффективности аудита. Имеется в виду, что среди множества объектов (процессов) аудита для проверок в первую очередь нужно отобрать те процессы организации, в которых система внутреннего контроля с наибольшей вероятностью является неэффективной. Но возникает вопрос: как определить данные процессы?

Как уже было отмечено ранее, контрольная среда является базисом системы внутреннего контроля организации. Если она неэффективна, то и всей системе внутреннего контроля гарантированно можно ставить оценку «неэффективно». Таким образом, для определения приоритетности аудиторских проектов необходимо проводить оценку эффективности контрольной среды рассматриваемых процессов. Тот процесс, где контрольная среда является неэффективной, должен подвергнуться аудиту в первую очередь.

Процесс «Управление персоналом» (его анализ и совершенствование) является одним из объектов аудита. Развитие рыночных отношений ведет к неизбежному росту значимости аудита персонала в целях поиска внутренних резервов роста результативности и эффективности деятельности организации.

В данной работе на примере бизнес-процесса «Управление персоналом» будет проведен аудит контрольной среды подпроцесса «Формирование кадровой политики». Будучи одной из составляющих контрольной среды системы внутреннего контроля организации, кадровая политика определяет направление деятельности компании в области развития персонала, что, в свою очередь, оказывает влияние на достижение целей компании.

В последнее время значимость кадровой политики в крупных компаниях продолжает расти, что и заставляет собственников осуществлять постоянный мониторинг данной сферы и проверять эффективность внутреннего контроля.

Целью данной работы является совершенствование методики проведения аудита контрольной среды организации путем разработки технологии аудита контрольной среды (на примере процесса «Формирование кадровой политики»), используемой в целях выражения мнения об эффективности контрольной среды и определения степени приоритетности аудитов системы внутреннего контроля бизнес-процессов.

Можно выделить основные задачи работы:

* определить понятие контрольной среды организации, её место в системе внутреннего контроля организации;
* определить понятие аудита системы внутреннего контроля организации, методики его проведения и существующие его недостатки;
* обосновать необходимость проведения аудита контрольной среды бизнес-процессов организации;
* осуществить обзор и сравнительный анализ существующих методик аудита контрольной среды организации;
* разработать технологию аудита контрольной среды бизнес-процесса;
* провести планирование аудита контрольной среды в соответствии с разработанной технологией на примере процесса «Формирование кадровой политики»;
* в рамках разработанной технологии предложить методику количественной оценки рисков процесса «Формирование кадровой политики;
* провести апробацию программы аудита контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики»;
* сформулировать рекомендации по совершенствованию контрольной среды и методики аудита СВК бизнес-процессов.

Данная работа состоит из трех разделов.

В Главе 1 будут рассмотрены понятие контрольной среды организации, ее место в системе внутреннего контроля. Также будет определено понятие аудита системы внутреннего контроля организации, а также будут рассмотрены существующие его методики и подходы к аудиту. Будет обоснована необходимость поиска путей оптимизации аудита СВК и предложен способ повышения эффективности данного вида аудита с помощью проведения аудита контрольной среды бизнес-процесса. Отдельно в данной главе уделяется внимание существующим методикам оценки эффективности контрольной среды, а также будет предложена технология аудита контрольной среды организации.

В Главе 2 будет описана стадия планирования аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в соответствии с предложенной технологией оценки. Также будет разработана методика количественной оценки рисков анализируемого процесса.

В Главе 3 будет проведена непосредственная оценка эффективности контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» и будут сформулированы рекомендации по повышению эффективности контрольной среды рассматриваемого процесса, а также аудита системы внутреннего контроля бизнес-процессов в целом.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

* обоснование необходимости совершенствования существующих подходов к аудиту контрольной среды организации;
* постановка проблемы необходимости поиска путей оптимизации и повышения эффективности аудитов системы внутреннего контроля бизнес-процессов компании;
* разработка технологии аудита контрольной среды, позволяющей ранжировать аудиторские проекты СВК по степени их важности и влияния на достижение целей компании;
* разработка модели количественной оценки рисков бизнес-процесса «Управление персоналом» (подпроцесса «Формирование кадровой политики»);
* предоставление рекомендаций по повышению эффективности аудитов СВК.

При построении модели оценки риска процесса «Формирование кадровой политики» в работе применялись эвристические методы такие, как морфологический анализ, метод анализа иерархий, ранжирование, тестирование.

**Глава 1**

**Аудит контрольной среды организации: сущность и назначение**

**1.1. Контрольная среда как элемент аудита системы внутреннего контроля организации**

Для того чтобы определить понятие контрольной среды и ее место в аудите системы внутреннего контроля, необходимо установить сущность внутреннего контроля, его цели и структуру.

Внутренний контроль представляет собой некий механизм, с помощью которого заинтересованные лица (акционеры компании, совет директоров, менеджмент) получают разумную степень уверенности в том, что компания достигнет поставленных целей наиболее эффективным способом[[1]](#footnote-1).

Внутренний контроль реализуется в целях обеспечения:

1. Эффективности работы и экономичности использования ресурсов;
2. Достоверности отчетности компании;
3. Соблюдения требований нормативных документов.

Первая цель включает в себя цели организации по ведению бизнеса, а именно, операционные задачи, показатели рентабельности, деловой активности, а также обеспечение сохранности активов.

Вторая цель касается подготовки достоверной финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также управленческой информации.

Третья цель внутреннего контроля подразумевает обеспечение соответствия деятельности компании требованиям как общих законодательных актов, так и специфических, непосредственно регулирующих деятельность организации. Помимо соблюдения законодательства данная цель также относится к обеспечению соответствия требованиям внутренних нормативных документов организации.

Схематично сущность внутреннего контроля в разрезе целей представлена в таблице 1[[2]](#footnote-2).

Таблица 1

**Цели внутреннего контроля организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внутренний контроль** | | |
| **Обеспечение эффективности (результативности, продуктивности и экономичности) деятельности и использования ресурсов** | **Обеспечение достоверности отчетности** | **Обеспечение соблюдения требований нормативных документов** |
| * Операционные цели * Показатели рентабельности, деловой активности * Сохранность активов | * Достоверность внутренней и внешней отчетности * Достоверность финансовой и нефинансовой отчетности | * Соблюдение требований законодательных актов (общих и специфических) * Соблюдение требований внутренних нормативных документов организации |

В рамках указанных целей внутренний контроль позволяет руководству организации справляться с трудностями, возникающими ввиду быстро меняющихся предпочтений потребителя, внешней среды, конкурентного окружения и т.д. Таким образом, внутренний контроль способствует достижению эффективности деятельности компании, обеспечению достоверности ее отчетности и соответствия требованиям законодательства.

Однако стоит отметить, что в определении внутреннего контроля подчеркивается, что он предоставляет руководству разумную степень уверенности в достижении целей организации. Иными словами, внутренний контроль не может дать полную гарантию того, что деятельность компании будет успешной, и она достигнет всех поставленных целей. Существуют ограничения внутреннего контроля и объекты, на которые он влиять не может (действия конкурентов, экономическая ситуация и т.д.).

Далее определим структуру внутреннего контроля, что позволит выделить понятие контрольной среды.

Внутренний контроль в общем случае включает следующие параметры:

* Цели деятельности;
* Присущие риски;
* Стратегия действий;
* Результаты контрольных действий[[3]](#footnote-3).

Содержание внутреннего контроля в организации представлено на рисунке 1[[4]](#footnote-4).



Рис. 1Содержание внутреннего контроля

Любая организация в своей деятельности ставит перед собой определенные цели (рост уровня продаж, выход на новый рынок и т.д.), которые необходимо достичь. Для этого выделяются ресурсы, набирается персонал. Естественно деятельность организации связана с определенными рисками, зависящими от тех целей, которые компания ставит. Поэтому внутренний контроль опирается, прежде всего, на цели компании и присущие достижению данных целей риски.

Далее организация предпринимает действия (осуществляет свою операционную деятельность) для достижения установленных целей. Однако, для того, чтобы предпринимаемые действия были целесообразны и вели к выполнению поставленных задач, должны быть установлены границы данных действий. Для этого формируется контрольная стратегия, которая включает средства контроля, не позволяющие действиям выйти за границы, обеспечивающие достижение целей.

Если смотреть на рисунок 1, то можно отметить, что на формирование контрольной стратегии влияют только цели компании и присущие им риски. На самом деле это не так. Цели и риски можно отнести к внешним факторам, влияющим на стратегию контролей.

Внутренним фактором является контрольная среда организации, которая задает общий ее тон, этические ценности, честность и лояльность к компании.

Таким образом, на внутренний контроль организации влияют, с одной стороны, ее цели и присущие им риски, а с другой – контрольная среда. Внутренний аудит, проводя оценку контрольной среды компании, выражает мнение о ее эффективности в рамках системы внутреннего контроля.

Как уже было отмечено ранее, аудитор оценивает организацию внутреннего контроля компании. Учитывая отмеченные аспекты, общее содержание внутреннего контроля будет выглядеть следующим образом (рисунок 2)[[5]](#footnote-5).



Рис. 2Содержание внутреннего контроля с учетом места контрольной среды в нем

Из данных схемы можно сделать вывод, что состояние контрольной среды организации оказывает непосредственное влияние на то, как компания будет строить и реализовывать свою стратегию по достижению поставленных целей. На формирование контрольной среды в компании оказывает влияние модель внутреннего контроля, на основе которой строится СВК организации.

Контрольная среда определяет общую атмосферу в организации, которая влияет на осознание сотрудниками важности внутреннего контроля. Она включает в себя управленческие и руководящие функции руководства, а также его позицию, осведомленность и действия относительно внутреннего контроля организации[[6]](#footnote-6). Контрольная среда является основой для всех остальных элементов внутреннего контроля и определяет его структуру. Иными словами, эффективная контрольная среда является базисом для эффективного внутреннего контроля.

Согласно Международным стандартам аудита контрольная среда состоит из следующих элементов [[7]](#footnote-7):

1. Информирование об этических ценностях и воплощение данных ценностей;
2. Приверженность принципам профессиональной компетентности;
3. Участие лиц, наделенных руководящими полномочиями;
4. Философия и стиль работы руководства организации;
5. Организационная структура;
6. Делегирование полномочий и ответственности;
7. Политика и практика управления человеческими ресурсами.

Краткая характеристика элементов контрольной среды представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Элементы контрольной среды организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Элемент** | **Характеристика** |
| Информирование об этических ценностях и воплощение данных ценностей | Основные элементы, влияющие на эффективность организации, администрирования и мониторинга средств контроля |
| Приверженность принципам профессиональной компетентности | Определение необходимого уровня профессиональной компетентности для определенных должностей |
| Участие лиц, наделенных руководящими полномочиями | На осознание необходимости контроля оказывают влияние лица, наделенные руководящими полномочиями, а именно важность их функций и обязанностей. На реализацию данных обязанностей влияют степень независимости от руководства организации, опыт и статус |

Окончание таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Элемент** | **Характеристика** |
| Философия и стиль работы руководства организации | * Подход руководства организации к управлению рисками * Отношение руководства организации к представлению финансовой отчетности |
| Организационная структура | Основа, в рамках которой планируется, выполняется и контролируется деятельность организации, направленная на достижение ее целей |
| Делегирование полномочий и ответственности | Делегирование полномочий и ответственности, связанных с операционной деятельностью, от высшего руководства до рядовых сотрудников и установление иерархии полномочий |
| Политика и практика управления человеческими ресурсами | Представляет собой кадровую политику, то есть политику в отношении планирования, поиска персонала, мотивации и стимулирования труда и т.д. |

Внедрение принципа честности и этических ценностей предполагает действия руководства организации, направленные на устранение или снижение стимулов и соблазнов, которые могут подтолкнуть персонал к участию в нечестной, незаконной или неэтичной деятельности. Информирование о политике организации в отношении честности и этических ценностей, как правило, включает формирование кодексов этики и поведения, дальнейшее ознакомление персонала с ними.

На осознание персоналом необходимости контроля значительно влияют лица, наделенные руководящими полномочиями. Одними из обязанностей лиц, наделенных руководящими полномочиями, являются надзор за разработкой и эффективным выполнением контрольных действий в целях достижения эффективности системы внутреннего контроля.

Делегирование полномочий и ответственности включает политику в отношении знаний и опыта ключевого персонала, ресурсов, предоставляемых для выполнения обязанностей. Кроме того, делегирование формирует необходимые коммуникации для того, чтобы персонал понимал цели деятельности организации, осознавал, что индивидуальные действия сотрудников непосредственно влияют на достижение данных целей.

Политика и практика управления человеческими ресурсами представляет собой кадровую политику организации. Под кадровой политикой подразумевается некая стратегия кадровой работы, включающая установление целей и задач, определение принципов планирования, подбора, развития, высвобождения персонала, его оценку и стимулирование, совершенствование форм и методов работы с ним. Кадровая политика в организации формируется с целью обеспечения процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развития.

Потребность во внутреннем аудите возникает, как правило, на крупных предприятиях ввиду того, что руководство компании не имеет возможности осуществлять постоянный контроль деятельности всех структур организации. В свою очередь внутренний аудит предоставляет информацию об этой деятельности, что позволяет высшему руководству сравнить её с отчётами менеджеров и помогает снизить риск потери ресурсов на предприятии.

Иными словами, внутренний аудит является оценкой надёжности и эффективности системы внутреннего контроля организации. То есть, он несёт функцию независимой оценки изнутри всех аспектов деятельности организации для придания менеджерам уверенности в том, что существующая система контроля надёжна и эффективна.

Если обратиться к определению внутреннего аудита, которое даёт Международный институт внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors), то можно окончательно прояснить его суть и необходимость: «Внутренний аудит – это деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления»[[8]](#footnote-8).

Для сравнения есть смысл привести альтернативный вариант определения внутреннего аудита: «Внутренний аудит есть регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации»[[9]](#footnote-9).

Необходимо отметить, что определение, данное ИВА, наиболее полно отражает именно сущность внутреннего аудита, так как акцентирует своё внимание на независимости и объективности деятельности внутренних аудиторов (основные критерии, по которым оценивается полнота определения). Более того, оно отражает прямую направленность на совершенствование деятельности компании и достижение её целей.

Для полного понимания деятельности внутренних аудиторов также необходимо отметить основные требования Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита[[10]](#footnote-10):

1. Независимость и объективность (внутренний аудит должен быть независимым, а внутренние аудиторы должны быть объективными при выполнении своих обязанностей);
2. Организационная независимость (руководитель внутреннего аудита должен отчитываться органу управления такого уровня, который позволил бы подразделению внутреннего аудита выполнять свои обязанности; руководитель внутреннего аудита должен подтверждать Совету Директоров факт организационной независимости внутреннего аудита, по крайней мере, один раз в год);
3. Индивидуальная объективность (внутренние аудиторы должны быть беспристрастны и непредвзяты в своей работе и избегать конфликта интересов любого рода).

Отдельно необходимо отметить виды внутреннего аудита, что в дальнейшем позволит детализировать проводимое исследование.

Видами внутреннего аудита являются[[11]](#footnote-11):

1. Аудит системы внутреннего контроля (СВК);
2. Специальный аудит (аудит отдельных аспектов бизнес-процессов);
3. Аудит соответствия (аудит соответствия порядка реализации бизнес-процесса законодательным актам и внутренним документам организации).

Основным видом внутреннего аудита является аудит системы внутреннего контроля организации. Данный факт связан, прежде всего, с тем, что аудит СВК дает более полную информацию о состоянии бизнес-процесса, его слабых местах и возможностях для улучшения. Более того именно состояние системы внутреннего контроля организации характеризует эффективность бизнес-процессов и достижение целей компании. Поэтому собственники фирмы в большей степени заинтересованы в оценке системы внутреннего контроля.

При проведении аудита системы внутреннего контроля проводится комплексная оценка всех элементов, составляющих данную систему. Перечень элементов, входящих в СВК, зависит от модели внутреннего контроля, применяемой в организации.

В таблице 3 представлено общее содержание аудита СВК бизнес-процессов.

Таблица 3

**Содержание аудита СВК бизнес-процессов организации**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Бизнес-процессы** | **Элементы СВК** | | | | |
| **Элемент 1** | **Элемент 2** | **Элемент 3** | **…** | **Элемент N** |
| **А** | **Б** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Процесс 1 | Х | Х | Х | … | Х |
| 2 | Процесс 2 | Х | Х | Х | … | Х |
| 3 | … | … | … | … | … | … |
| 4 | Процесс N | Х | Х | Х | … | Х |

В качестве примера проиллюстрируем содержание аудита СВК бизнес-процессов «Закупки», «Продажи», «Производство», «Управление персоналом» на базе модели COSO как наиболее известной и часто применяемой модели (Таблица 4).

Таблица 4

**Содержание аудита СВК бизнес-процессов «Закупки», «Продажи», «Производство», «Управление персоналом» на базе модели COSO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Бизнес-процессы** | **Элементы СВК** | | | | |
| **Контрольная среда** | **Оценка рисков** | **Средства контроля** | **Информация и коммуникация** | **Мониторинг** |
| **А** | **Б** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Закупки | Х | Х | Х | Х | Х |
| 2 | Продажи | Х | Х | Х | Х | Х |

Окончание таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Бизнес-процессы** | **Элементы СВК** | | | | |
| **Контрольная среда** | **Оценка рисков** | **Средства контроля** | **Информация и коммуникация** | **Мониторинг** |
| **А** | **Б** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 3 | Производство | Х | Х | Х | Х | Х |
| 4 | Управление персоналом | Х | Х | Х | Х | Х |

Таким образом, видно, что при аудите системы внутреннего контроля бизнес-процесса оценивается эффективность всей СВК в целом и каждого элемента СВК в частности.

Что касается методик проведения аудита системы внутреннего контроля, то в настоящее время не существует единой технологии проведения данного вида аудита. В этом нет ничего удивительного, так как внутренний аудит, в первую очередь, направлен на совершенствование деятельности организации. То есть компания имеет возможность создать собственную методику аудита, которая будет наиболее полно соответствовать специфике деятельности организации.

Об этом также говорит ПСАД № 29: «Объем и цели внутреннего аудита в каждом случае различны и зависят от размера и структуры аудируемого лица и требований его руководства»[[12]](#footnote-12).

С другой стороны, не стоит полагать, что не существует некой базы, на которой строятся методики компаний. В теории и на практике встречаются некие общие подходы к аудиту СВК.

Один из вариантов методики аудита включает в себя 2 этапа:

1. Планирование аудита:
   1. Определение целей, задач и рисков аудируемого процесса;
   2. Определение целей, задач и рисков аудита;
   3. Формирование плана и программы аудита
2. Выполнение программы аудита:
   1. Сбор аудиторских доказательств;
   2. Тестирование;
   3. Формирование результатов аудита и предоставление рекомендаций.

В статье Красновой И.А. «Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов» предлагается следующая методика аудита СВК:

1. Планирование аудиторской проверки (в частности, проведение предварительного обследования);
2. Проведение аудиторских процедур:
   1. Оценка дизайна контроля;
   2. Оценка исполнения контрольных процедур (тестирование);
   3. Анализ элементов СВК (оценка контрольной среды, системы оценки рисков, средств контроля, информации и коммуникаций, мониторинга);
   4. Общая оценка эффективности системы внутреннего контроля;
3. Формирование результатов аудиторской проверки;
4. Мониторинг выполнения рекомендаций, сформированных по результатам проверки[[13]](#footnote-13).

Как можно заметить, данная методика аудита по сравнению с предыдущей является более обширной, так как включает в себя работу по мониторингу исполнения рекомендаций аудиторов после завершения проверки.

Альтернативным вариантом методики аудита СВК, который наиболее часто применяется в банковском аудите, является технология аудита, представленная в рисунке 3.

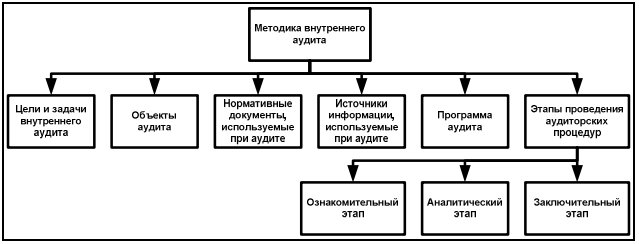


Рис. 3 Методика внутреннего аудита[[14]](#footnote-14)

Рассмотрим основные элементы указанных выше методик проведения аудита системы внутреннего контроля.

В качестве объектов аудита СВК принимаются бизнес-процессы организации и входящие в них подпроцессы. Соответственно аудит СВК предполагает оценку всего процесса по элементам системы.

Определив объект аудита, аудиторам необходимо идентифицировать цели, задачи и риски бизнес-процесса. Как правило, данная информация отражается во внутренних стандартах организации, корпоративной стратегии. При отсутствии данных документов цели, задачи и риски определяются исходя из экспертного мнения аудиторов, интервью с аудируемыми лицами, опыта предыдущей работы и т.д.

Цели и задачи аудита системы внутреннего контроля организации базируются на целях внутреннего контроля, а именно[[15]](#footnote-15):

* Эффективное использование ресурсов;
* Достоверность отчетности;
* Соблюдение требований законодательства.

При проведении аудита СВК используются как нормативные документы, так и прочая информация. К нормативной информации относятся государственные законодательные акты, а также внутренние организационно-распорядительные документы аудируемого лица. Прочая информация включает в себя документы, на основе которых аудиторы делают выводы по проверке СВК (внутренняя документация, отчетность, первичные документы, отчеты аудируемого лица, базы данных, интервью, фактический осмотр, результаты инвентаризации и т.д.).

Программа аудита СВК представляет собой совокупность аудиторских процедур, проводимых аудитором в целях выражения мнения о состоянии системы внутреннего контроля организации.

На основании результатов выполнения пунктов программы аудита аудиторы формируют выводы, касающиеся эффективности системы внутреннего контроля, и предоставляют рекомендации по устранению выявленных недостатков.

Как было отмечено ранее, стадия планирования включает в себя элементы от формирования целей и задач внутреннего аудита до составления программы аудита. Стадия проведения аудита включает в себя непосредственное выполнение аудиторских процедур, проводимых с целью выполнения программы аудита.

Если говорить об аудиторских процедурах как о наиболее важном элементе внутреннего аудита, то стоит отметить группы данных процедур:

1. Процедуры планирования;

2. Сбор фактов и информации;

3. Документирование (процессов, систем);

4. Тестирование;

5. Оценка;

6. Выводы и результаты;

7. Подготовка отчета[[16]](#footnote-16).

Как видно из данных таблицы 3 при аудите СВК оценивается эффективность каждого элемента системы. Вследствие этого, как уже отмечалось ранее, аудит СВК отличается высоким уровнем трудоемкости и потребности в дополнительных ресурсах. Именно поэтому аудиторы должны правильно определять объект аудита, то есть именно тот процесс, в котором с наибольшей вероятностью присутствуют недостатки системы внутреннего контроля.

В свете всего вышесказанного можно сформулировать основные требования к проведению аудита системы внутреннего контроля. Он должен:

* максимально точно описывать существующие недостатки процесса и давать рекомендации по улучшению;
* быть эффективным, то есть выгоды, получаемые организацией от результатов аудита, должны превышать объемы потраченных ресурсов;
* проводиться в отношении наиболее проблемных и рискованных бизнес-процессов.

Таким образом, учитывая все вышеуказанный аспекты, касающиеся аудита системы внутреннего контроля, в целях оптимизации процесса аудита и повышения его эффективности возникает необходимость оптимизации аудита СВК.

Одним из вариантов такой оптимизации является проведение аудита одного элемента системы внутреннего контроля, на основании которого аудиторы получат достаточную степень уверенности об уровне приоритетности аудируемого бизнес-процесса и необходимости проведения полноценного аудита системы внутреннего контроля. Стоит отметить, что для достижения указанных целей крайне важно проводить аудит основополагающего элемента системы внутреннего контроля, на котором она базируется и строится.

В современных условиях одним из основных элементов, поддерживающих внутренний контроль в организации, является контрольная среда. Именно она является основой системы внутреннего контроля и определяет ее состояние и эффективность. Поэтому ключом к определению степени «проблемности и рискованности» бизнес-процесса является состояние его контрольной среды.

Идея заключается в том, что на основе оценки эффективности контрольной среды бизнес-процесса можно сделать вывод о приоритетности аудита его системы внутреннего контроля.

Существование удовлетворительной контрольной среды может являться позитивным фактором при оценке системы внутреннего контроля бизнес-процесса. Несмотря на то, что удовлетворительная контрольная среда увеличивает вероятность того, что сама система внутреннего контроля эффективна, она это не гарантирует. Соответственно, наоборот, если контрольная среда неэффективна, то данные ее недостатки будут уменьшать как эффективность других элементов системы внутреннего контроля, так и эффективность всей системы в целом.

Контрольная среда сама по себе не предотвращает, не обнаруживает и не исправляет недостатки системы внутреннего контроля. При проведении аудита она оказывает влияние на оценку эффективности других элементов СВК.

Как отмечалось ранее, целью данной работы является совершенствование методики проведения аудита контрольной среды организации в целях выражения мнения о ее эффективности и определения степени приоритетности аудитов СВК бизнес-процессов организации.

Суть идеи заключается в том, что в целях экономии трудовых и временных ресурсов проводится экспресс-аудит контрольной среды и делается вывод о приоритетности аудита СВК. Иными словами, если по результатам проверки аудиторы приходят к выводу, что контрольная среда процесса неэффективна, то это является сигналом к тому, что именно в данном процессе с наибольшей вероятностью СВК будет также неэффективной. В противном случае, уверенность аудиторов в эффективности СВК гораздо выше и необходимость проведения аудита именно данного процесса отходит на второй план.

Графически подход к решению поставленной проблемы изображен на рисунке 4.



Рис. 4 Схема применения аудита контрольной среды для определения приоритетности процессов при аудите СВК

Описанная выше процедура позволяет избежать ситуации выбора неверного объекта аудита и сэкономить время и ресурсы при проведении проверки.

В итоге, получается, что перед проведением аудита СВК процесса необходимо провести оценку эффективности контрольной среды процессов организации в целях дальнейшего выбора наиболее оптимального объекта аудита.

Данная работа посвящена совершенствованию методики аудита контрольной среды организации. В качестве объекта исследования и аудита контрольной среды в рамках работы был выбран подпроцесс «Формирование кадровой политики» бизнес-процесса «Управление персоналом».

**1.2. Обзор предлагаемых в литературе и на практике методик аудита контрольной среды и их совершенствование**

Следуя ранее определенной цели проводимого исследования по совершенствованию методики проведения аудита контрольной среды бизнес-процессов организации, необходимо дать описание существующих подходов к данному аудиту и далее сформировать предложения по их улучшению.

В настоящее время в теории и практике внутреннего аудита выделяют 3 фактора, по которым возможно проводить классификацию методик аудита контрольной среды организации:

1. Тип подхода к аудиту контрольной среды;
2. Тип тестирования, применяемый при выполнении программы аудита;
3. Модель внутреннего контроля, лежащая в основе системы внутреннего контроля.

Первым фактором, по которому классифицируются методики аудита контрольной среды, является тип подхода, на котором основывается аудит.

На формирование методики аудита контрольной среды оказывает влияние подход, применяемый во внутреннем аудите. В современной литературе и на практике упоминаются 2 подхода к проведению аудита контрольной среды [[17]](#footnote-17):

1. Традиционный подход;
2. Риск-ориентированный подход.

Традиционный подход, в свою очередь, включает в себя контроль-ориентированный и процесс-ориентированный подходы. Схематически подходы изображены на рисунке 5.



Рис. 5 Подходы к аудиту контрольной среды

В основе каждого из подходов лежит определенный фактор (элемент), на котором строится дальнейшая оценка эффективности контрольной среды.

В основе контроль-ориентированного подхода лежат средства контроля, которые предоставляют руководству организации разумную степень уверенности в том, что цели компании будут достигнуты. При контроль-ориентированном подходе к аудиту контрольной среды оценивается эффективность существующих в компании процедур, регулирующих контрольную среду, и проводится бенчмаркинг (сравнение с «лучшими практиками»).

В основе процесс-ориентированного подхода лежит сам аудируемый процесс и его характеристики. При проведении аудита контрольной среды в данном направлении главная роль уделяется оценке эффективности реализации самого бизнес-процесса и определению направлений для его оптимизации[[18]](#footnote-18).

Два вышеописанных подхода, как правило, относят в группу традиционных подходов к проведению аудита контрольной среды. Изначально, роль аудита сводилась именно к оценке эффективности процесса и средств контролей, составляющих его. Таким образом, выявляя недостатки контроля и определяя неэффективные зоны, становится возможным усилить контроль, изменить его или улучшить.

Однако традиционные подходы не учитывают степень важности процесса для компании, степень его влияния на достижение целей. Именно поэтому в последнее время широкое распространение получил риск-ориентированный подход при проведении аудита контрольной среды. В данном случае, в основе подхода лежит риск, присущий аудируемому бизнес-процессу, а задача заключается в том, чтобы оценить эффективность покрытия данных рисков существующими процедурами и текущим состоянием контрольной среды.

Основным преимуществом риск-ориентированного подхода является его перспективность, в отличие от ретроспективности традиционных подходов. Идея заключается в том, что при контроль- и процесс-ориентированном аудитах проводится оценка того, что уже имело место и принесло негативные последствия. В свою очередь, риск-ориентированный подход на основе оценки рисков позволяет заранее выявить проблемные места и предотвратить возможные негативные результаты, вызванные неэффективностью контрольной среды.

Вторым фактором, по которому могут классифицироваться методики аудита контрольной среды, является тип тестирования, проводимого при выполнении пунктов программы аудита.

В настоящее время выделяют следующие типы тестирования:

* Наблюдение (представляет собой внешний осмотр объектов аудита; наблюдение за порядком осуществления средств контроля);
* Опрос (встречи, интервью с аудируемыми лицами в целях получения информации);
* Изучение (изучение информации и документов аудируемого лица);
* Воспроизведение (воспроизведение средств контроля в целях обеспечения уверенности в их правильном исполнении со стороны аудируемых лиц).

Тем не менее, следует отметить, что в целях повышения качества аудита контрольной среды наиболее рационально комбинировать указанные типы тестирования при выполнении программы аудита.

Третьим фактором, влияющим на формирование методики аудита контрольной среды, является модель внутреннего контроля. Как было отмечено ранее, система внутреннего контроля формируется на основе определенной модели внутреннего контроля. В зависимости от этого варьируются подходы к оценке эффективности контрольной среды. В иностранной литературе в настоящее время особое место выделяется моделям COSOIC и CoCo.

Начать рассмотрение моделей контролей целесообразно с самой известной и наиболее часто применяемой модели – ***COSOIC***.

В 1992 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Джеймса С. Трэдуэя (национальная комиссия по борьбе с недостоверной финансовой отчетностью) выпустила модель COSOIC.

Структурно модель состоит из 5 взаимосвязанных элементов[[19]](#footnote-19):

* Контрольная среда;
* Оценка рисков;
* Контрольные действия;
* Информация и коммуникации;
* Мониторинг.

Система внутреннего контроля по модели COSO схематически выглядит следующим образом (Рисунок 6).



Рис. 6 Модель COSO

В основе модели лежит контрольная среда, которая устанавливает общий тон в компании, влияющий на осознание людей своего места в системе внутреннего контроля. Она включает в себя такие факторы, как честность, этические нормы, компетентность, стиль управления. Контрольная среда является фундаментом для всех остальных элементов контроля. Любой деятельности сопутствуют различные риски: как внутренние, так и внешние, – которые должны быть оценены. Оценка рисков есть идентификация и анализ рисков, присущих достижению установленных целей организации. Тем самым формируется основа для контрольных действий. Контрольные действия – это политики и процедуры, гарантирующие выполнение директив руководства. Они дают уверенность в том, что приняты необходимые меры по снижению рисков и достижению поставленных компанией целей. Следующим важнейшим элементом СВК является информация. Необходимая информация должна быть идентифицирована, обработана и представлена своевременно. Информация представляется в форме отчетов, содержащих операционную, финансовую информацию и т.д. Для поддержания эффективной системы внутреннего контроля необходимы эффективные коммуникации, которые четко дают понять сотрудникам о важности выполнения контрольных действий. Постоянно должен проводиться мониторинг системы внутреннего контроля. Это процесс оценки качества работы системы на протяжении времени включает в себя постоянно и периодически проводимые оценки системы. Руководство компании должно быть поставлено в известность о существующих серьезных нарушениях и недостатках внутреннего контроля.

Второй моделью внутреннего контроля, которая упоминается в иностранной литературе, является модель **CoCo**. Модель CoCo отличается от концепции COSO тем, что здесь контроль рассматривается в более широком смысле и акцент делается в большей степени на влияние контрольной среды[[20]](#footnote-20).

Модель CoCo была разработана Канадским Институтом Дипломированных Бухгалтеров и в настоящее время представляет собой международный стандарт. Согласно модели контроль включает в себя те элементы организации, которые при их объединении позволяют организации достичь поставленных целей. Эффективность контрольных действий не может быть оценена по каким-то отдельным, независимым друг от друга критериям[[21]](#footnote-21). Согласно модели CoCo контроль в большей степени обеспечивается не стандартами и механизмами, а ценностями и поведением людей. Более того, контроль должен покрывать не только риски, присущие поставленным целям, но также и риск потери организацией возможности определять новые пути развития и риск отсутствия быстрого реагирования на изменяющиеся условия внешней среды.

Структура модели CoCo представлена на рисунке 7.



Рис. 7Структура модели CoCo

Начало модели CoCo, как и любой другой модели внутреннего контроля, лежит в необходимости определения целей и направления деятельности. Данное положение включает в себя цели, стратегию, миссию организации, сопутствующие риски и перспективы развития, утвержденные политики и процедуры. Установление правильных целей организации – это сложная работа, требующая высокой организации, понимания деятельности и направлений развития. Правильно определенные цели позволяют сотрудникам компании осознать свою роль в деятельности и понять, куда движется организация.

Под обязательствами и чувством ответственности понимается такое поведение сотрудников компании, которое подразумевает их приверженность ценностям и установленным нормам в компании для достижения поставленных целей. Очевидно, что не может быть никакой системы контролей в организации, где сотрудники пытаются идти «против системы», в обход установленных норм. Любой контроль основан на осознании работником своей ответственности и наличия определенных обязательств.

Третьим элементом контролей является возможность (умения). Для успешной реализации контроля установления целей и понимания сотрудниками своих ответственности и обязательств явно недостаточно. Люди должны иметь знания, необходимые компетенции и умения для того, чтобы понимать контроли и правильно реагировать на предъявляемые требования. Описываемый элемент включает в себя знания, умения, коммуникации, информацию и координацию. Данные качества могут быть получены на семинарах, тренингах, различных профессиональных программах.

Вместе первые три элемента модели внутреннего контроля составляют контрольную среду в рамках данной модели.

Объединяя наличие установленных четких целей, понимание сотрудниками своей ответственности за деятельность организации и обладание необходимыми знаниями и умениями, сотрудники компании выполняют действия, которые и будут подвергаться контролю. Если действия сотрудников основываются на трех ранее описанных элементах, то это обеспечивает уверенность руководства в достижении целей компании.

Для оценки эффективности контролей, состояния внутренней среды организации проводится мониторинг деятельности компании, переоценка потребностей в информации, формируются корректирующие мероприятия. Мониторинг позволяет, учитывая опыт прошлых действий, построить стратегию развития организации, в том числе и контролей. Улучшению подвергаются внутренняя и внешняя среды компании.

Как уже было отмечено выше, методики проведения аудита контрольной среды в организациях формируются на базе моделей внутреннего контроля. Наиболее часто применимой в данной связи моделью является модель COSO. С точки зрения авторов литературы именно модель COSO включает в себя все стороны контроля и является наиболее структурированной и полно описывающей внутренний контроль в организации.

Проблема заключается в том, что в литературе не полной мере раскрыта тема аудита контрольной среды и ее важности для аудита СВК. Необходимо повторно отметить, что аудит контрольной среды бизнес-процесса позволяет повысить эффективность всего аудита СВК путем определения наиболее оптимального в смысле риска и степени влияния на результаты деятельности компании бизнес-процесса. В литературе представлены модели внутреннего контроля и способы тестирования, а также методы поверхностной оценки надежности СВК (опросники, применяемые во внешнем аудите) в рамках оценки аудиторского риска. Стоит отметить, что указанные подходы и методы дают только второстепенную помощь при проведении аудита контрольной среды. Они не являются комплексными и не описывают всю картину. Поэтому в рамках данной работы предлагается комплексная технология проведения аудита контрольной среды, базирующаяся как на применении моделей внутреннего контроля и риск-ориентированного подхода во внутреннем аудите, так и на методах оценки надежности СВК и аудиторского риска, применяемых во внешнем аудите.

Разработанная технология аудита контрольной среды представляет собой последовательное выполнение 2 этапов:

1. Планирование аудита контрольной среды:
   1. Определение целей и задач процесса;
   2. Идентификация рисков процесса и их количественная оценка;
   3. Оценка величины аудиторского риска;
   4. Формирование плана и программы аудита контрольной среды;
2. Проведение аудита контрольной среды и предоставление рекомендаций:
   1. Выполнение программы аудита контрольной среды;
   2. Формирование рекомендаций по результатам аудита контрольной среды.

Схема описанной выше технологии представлена на рисунке8.



Рис. 8 Структура технологии аудита контрольной среды

Цели процесса представляют собой те положительные результаты, которые должны быть достигнуты в ходе реализации процесса и обеспечивающие, в свою очередь, достижение целей компании. Нужно отметить, что цели различаются в зависимости от специфики процесса. Также цели одних бизнес-процессов могут непосредственно проецироваться на цели компании (полностью совпадать), а других – косвенно влиять на них.

Отдельно стоит отметить, что цели бизнес-процесса должны быть сформулированы согласно критериям SMART. В соответствии с данными критериями цели должны:

* быть четкими и точными;
* отражать специфические аспекты описываемого процесса;
* иметь возможность проведения оценки;
* быть достижимыми;
* быть определенными во времени.

Установление целей ведет к появлению присущих конкретно взятому процессу рисков. Также стоит отметить, что характер риска, его вероятность и степень влияния на достижение целей (как процесса, так и компании) различаются в зависимости от специфических черт того или иного бизнес-процесса.

На этапе формирования и выполнения плана и программы аудита проводится непосредственная оценка эффективности контрольных процедур, обеспечивающих эффективность контрольной среды организации.

Отличительной особенностью рассматриваемой модели является проведение оценки величины риска процесса и оценки величины аудиторского риска. Указанные два понятия являются взаимозависимыми, так как последнее является следствием первого.

В основу оценки рисков процесса лежат его особенности, специфические черты, количественные показатели оценки деятельности процесса и т.д.

По результатам аудита контрольной среды аудиторы формируют мнение относительно ее эффективности и предоставляют рекомендации по необходимости проведения дальнейшего полноценного аудита системы внутреннего контроля бизнес-процесса.

В данной работе будет проводиться аудит контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» на примере ООО «Альфа».

**Глава 2**

**Планирование аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**

**2.1. Описание бизнес-процесса «Формирование кадровой политики», его цели и задачи, нормативное регулирование**

Для того чтобы определить цели и задачи процесса необходимо дать краткое его описание, указать нормативную базу, которая регулирует его и т.д.

В широком смысле, кадровая политика представляет собой систему положений и норм в области социально-трудовых отношений, направленных на приведение процесса «Управление персоналом» в соответствие с целями организации. Данное определение говорит о том, что управление персоналом является неотъемлемой частью деятельности любой компании, и эффективность данного процесса непосредственно влияет на результаты ее деятельности.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов планирования, подбора, развития, высвобождения персонала, его оценка и стимулирование, совершенствование форм и методов работы с ним. Кадровая политика в организации формируется с целью обеспечения процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развития[[22]](#footnote-22).

Кадровая политика организации покрывает множество вопросов из сферы социально-трудовых отношений, среди которых выделяются следующие[[23]](#footnote-23):

* планирование, подбор, высвобождение персонала;
* оценка персонала, его развитие, повышение квалификации и уровня профессионализма работников;
* система оплаты труда, стимулирование и мотивация работников;
* формирование кадрового резерва.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хо­зяйственной деятельности организации. Отсюда вытекает основной принцип кадровой политики – достижение индивидуальных целей, поставленных перед кадровой политикой, в равной степени важно, как и достижение целей организации.

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. Она должна быть частью генеральной стратегии компании и соответствовать концепции ее развития.

Т.Ю. Базаров в своей книге «Управление персоналом» предлагает следующую схему формирования кадровой политики[[24]](#footnote-24):

1. Нормирование. Проводится в целях определения и согласования принципов и целей кадровой работы с общими организационными принципами и целями деятельности. В рамках данного этапа формирования кадровой политики необходимо провести анализ специфических особенностей корпоративной культуры организации, осуществить прогноз изменений внутренней и внешней среды организации и т.д.
2. Программирование. На данном этапе происходит разработка программ и путей достижения поставленных целей по управлению персоналом с учетом результатов прогнозирования внутренних и внешних изменений. Иными словами, разрабатываются документы и формы, закрепляющие процедуры и мероприятия по достижению целей кадровой работы.
3. Мониторинг персонала. В рамках данного этапа разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации (например, комплексные программы развития сотрудников) в организации.

Таким образом, как правило, процесс формирование кадровой политики включает в себя несколько этапов:

1. Формирование целей и задач кадровой политики, приведение их в соответствие с целями и задачами деятельности организации. Базисом установления целей является нормативно-правовая база, регулирующая вопросы социально-трудовых отношений.
2. Диагностика и прогнозирование кадровой ситуации. Определяются качественные и количественные требования (планирование потребности) к работникам, принципы по оценке персонала, оплате труда и т.д.
3. Определение основных форм и ме­тодов управления персоналом.
4. Разработка плана кадровых меро­приятий, определение сроков и ответственных исполнителей этих мероприятий.

В качестве составных элементов кадровая политика состоит из следующих политик:

* Отбора и адаптации персонала;
* Оценки и обучения персонала;
* Оплаты труда, мотивации и стимулирования;
* Социальных отношений.

Существуют альтернативные варианты представления структуры кадровой политики. Например, существует так называемая модель «7О». Согласно ее положениям кадровая политика включает в себя следующие элементы[[25]](#footnote-25):

* Отбор – политика в области привлечения, найма и адаптации персонала;
* Оценка – оценка персонала, эффективности его труда;
* Оплата – политика в отношении оплаты труда, его стимулирования и мотивации персонала;
* Обучение – политика в сфере обучения, повышения квалификации и развития персонала;
* Обязательства – политика по соблюдению трудового законодательства, внутренних распорядительных документов, касающихся трудовых отношений, и обязательств руководства перед работниками;
* Опросы – политика по мониторингу состояния кадровой политики в организации;
* Отношение к персоналу – центральный элемент, который подразумевает ценности и подходы к управлению персоналом в организации в целом.

Схематически модель «7О» представлена на рисунке 9.

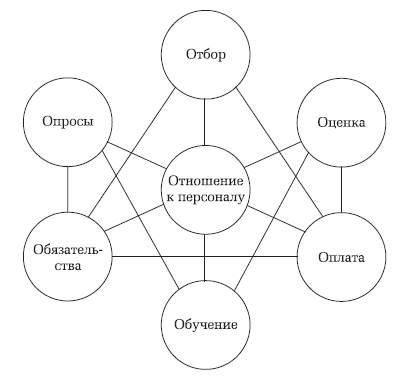
****

Рис.9 Модель «7О»

Представленные на схеме элементы кадровой политики взаимосвязаны друг с другом, что значит, что изменение одного из них ведет к трансформации остальных.

Таким образом, можно сформировать систему кадровой политики, состоящую из следующих элементов:

1. Управление персоналом организации;
2. Планирование, подбор и высвобождение персонала;
3. Формирование кадрового резерва;
4. Оценка персонала;
5. Развитие персонала;
6. Мотивация и стимулирование труда.

Дадим краткое описание указанных элементов кадровой политики.

Управление персоналом организации включает в себя общие вопросы формирование кадровой политики, наличия определенных регламентов на уровне организации по регулированию трудовых отношений. Также данный элемент подразумевает проведение мониторинга удовлетворенности персонала существующим положением дел в организации.

Планирование персонала определяет количество, качественные характеристики сотрудников, необходимые для нормального функционирования организации. В рамках планирования рассматриваются вопросы выбора оптимального способа привлечения персонала, а также вопросы оценки затрат на привлечение. Рассматриваемый элемент также включает в себя непосредственно мероприятия по подбору персонала, а также его высвобождению.

Процесс формирования кадрового резерва включает в себя работу по подготовке резерва на определенные руководящие должности в организации. Данная работа состоит из следующих мероприятий: отбор кандидатов на конкурсной основе, оценка результатов работы кандидатов и степени их подготовки и соответствия должности, смена должностей согласно плану.

Оценка персонала представляет собой мероприятия, осуществляемые руководством организации на основе системы показателей (оценок), в целях получении информации о соответствии сотрудников занимаемым должностям, их развитии, возможностях продвижения и результатах деятельности.

Развитие персонала в рамках формирования кадровой политики определяет направления повышения квалификации сотрудников организации, устанавливает определенные правила по организации обучения персонала. Обучение в зависимости от установок кадровой политики может проходить в 2-х формах: внешнее и внутреннее. Внешнее обучение предусматривает привлечение сторонних организаций для проведения занятий. Что касается внутреннего обучения, то при данной форме развитие персонала проходит за счет ресурсов организации без привлечения сторонних контрагентов.

Мотивация и стимулирование труда является очень важным элементом кадровой политики. По сути, успешность деятельности организации зависит от правильности и адекватности политики стимулирования и мотивации персонала. Таким образом, данный элемент включает в себя создание эффективной системы оплаты труда, а также системы факторов, приводящих к повышению результативности труда.

При проведении аудита процесса «Управление персоналом», и рассматривая, в частности, вопросы формирования кадровой политики, необходимо определить нормативную базу, регулирующую данный процесс.В первую очередь это основополагающие нормативные акты такие как Кодексы (Трудовой кодекс РФ, Гражданский Кодекс РФ) и Законы (ФЗ «О занятости населения в РФ», ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» и т.д.).

Кадровая политика организации должна опираться на базовые принципы, провозглашённые в Конституции РФ. Основным законом страны, в первую очередь, гарантируются охрана труда и минимальный размер оплаты труда. Данные аспекты являются особо важными, так как именно оплата труда является основным стимулирующим фактором труда рабочих.

Конституция РФ и Трудовой кодекс РФ запрещают принудительный труд и провозглашают свободу выбора рода деятельности.

Иными словами, отмеченные выше положения трудового законодательства формируют основу, необходимую для успешного развития социально-трудовых отношений, как на уровне государства, так и на уровне отдельно взятого предприятия.

Объектом исследования в данной работе является кадровая политика и далее пойдет описание нормативной базы, непосредственно касающейся данного элемента социально-трудовых отношений.

Кадровая политика призвана регулировать в организации трудовые отношения для того, чтобы система внутреннего контроля была эффективной и компания достигала поставленных целей.

Согласно ст. 15 ТК РФ, трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором[[26]](#footnote-26). Данное определение включает в себя элементы СТО, которые были рассмотрены ранее. Иными словами, формулировка включает в себя наличие субъектов социально-трудовых отношений (наёмный работник – работодатель), уровни СТО (индивидуальный и коллективный).

Исходя из ст. 15 ТК РФ, можно сделать вывод о том, что базой возникновения трудовых отношений является трудовой договор, заключаемый между работником и работодателем.

В ст. 56 ТК РФ дано определение трудового договора. Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя[[27]](#footnote-27).

Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что именно трудовой договор является неким связующим звеном в отношениях между работодателем и работником, и одновременно с этим договор регулирует эти отношения, так как основан на законодательных актах и является гарантией следования им субъектами социально-трудовых отношений.

В обязательном порядке в трудовом договоре должны быть указаны личные данные работника (Ф.И.О.), наименование работодателя, сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя (если работодатель является физическим лицом), ИНН работодателя, место и дата заключения трудового договора.

Трудовой договор, как правило, содержит обязательные условия и, так называемые, дополнительные.

К обязательным условиям относят место работы, трудовую функцию, дату начала работы, условия оплаты труда (оклад, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты), режим рабочего времени и времени отдыха, условие об обязательном социальном страховании работника.

Что касается дополнительных условий, то они должны соответствовать одному главному принципу – они не должны ухудшать положение работника по сравнению с условиями, предусмотренными трудовым законодательством. Поэтому данные аспекты также прописываются в кадровой политике.

К числу подобных условий, как правило, относят вопросы, касающиеся:

* испытания;
* соглашения о неразглашении государственной, коммерческой или иной другой тайны;
* дополнительного страхования работника и т.д.

Трудовой договор согласно законодательству может заключаться как на определённый, так и на неопределённый срок. При заключении договора на определённый срок оформляется срочный трудовой договор на срок не более 5 лет (если иное не установлено НПА).

В ст. 58 ТК РФ сказано, что срочный трудовой договор заключается в тех случаях, когда трудовые отношения с учётом характера работы не могут быть установлены на неопределённый срок. К таким ситуациям можно отнести следующие:

* замена временно отсутствующего сотрудника;
* выполнение временных, сезонных работ;
* работа в избираемых на определённый срок органах и т.д.

Также срочный трудовой договор может заключаться по соглашению сторон в случаях:

* поступления на работу пенсионеров, людей, имеющих ограничения на время работы по состоянию здоровья;
* поступления на работу людей, деятельность которых связана с творчеством, СМИ;
* приёма на работу людей, обучающихся по очной форме обучения и т.д.

Кадровая политика в обязательном порядке предусматривает и регулирует порядок планирования персонала и приема сотрудников на работу. Данная процедура очень важна с точки зрения внутреннего аудита, так как при отсутствии должного порядка её исполнения возникает риск неэффективного процесса отбора персонала.

Согласно ст. 68 ТК РФ, приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения)[[28]](#footnote-28).

Завершая рассмотрение нормативной базы, касающейся трудового договора, необходимо отметить порядок расторжения данного соглашения, так как процесс увольнения (расторжения трудового договора) является неотъемлемой частью социально-трудовых отношений в организации.

Кадровая политика также включает положения по увольнению персонала. В ст. 77 ТК РФ выделены общие основания прекращения трудового договора:

* по соглашению сторон;
* по истечении срока трудового договора;
* по инициативе работника;
* по инициативе работодателя;
* согласованный перевод работника на работу к другому работодателю;
* отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, условий трудового договора и др.

Среди приведённых выше оснований для расторжения трудового договора наиболее важным и заслуживающим особого внимания является расторжение трудового договора по инициативе работодателя. Так как одной из целей трудового законодательства является защита интересов и прав работников, то в Трудовом Кодексе приведён перечень оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Это сделано для того, чтобы ограничить возможности работодателя по безосновательному увольнению сотрудников, а особенно работников в период их временной нетрудоспособности.

По ст. 81 ТК РФ трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя в случае:

* ликвидации организации
* сокращения численности или штата работников организации;
* несоответствия работника занимаемой;
* смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
* неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей (при условии, что работник имеет дисциплинарное взыскание);
* однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей (прогул, хищение, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического опьянения);
* представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора и т.д.

Важнейшим элементом кадровой политики является регулирование процесса организации системы оплаты и стимулирования труда.

В настоящее время основной формой вознаграждения работника за труд и его стимулирования является заработная плата.

По ст. 129 ТК РФ заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)[[29]](#footnote-29).

По существующему законодательству существуют:

* Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;
* Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Согласно ТК РФ (ст. 131) выплата заработной платы производится в денежной форме в рублях. Однако по заявлению работника в соответствии с трудовым договором выплаты могут производиться в иной форме, которая е противоречит законодательству РФ. Но в ст. 131 указано, что предельный размер заработной платы в неденежной форме устанавливается в размере 20%.

Согласно существующему трудовому законодательству заработная плата устанавливается на основании трудового договора, заключённого с работником и в соответствии с принятыми у работодателя системами оплаты труда (ТК РФ, ст. 135).

Для защиты интересов и прав работников ст. 135 ТК РФ закрепляет условия оплаты труда, определённые трудовым договором. Иными словами, они не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными НПА

Важным аспектом реализации процесса формирования системы оплаты труда в организации является правильное исчисление средней заработной платы. Согласно ст. 139 ТК РФ при любом режиме работы расчет средней заработной платы работника производится исходя из фактически начисленной ему заработной платы и фактически отработанного им времени за 12 календарных месяцев, предшествующих периоду, в течение которого за работником сохраняется средняя заработная плата[[30]](#footnote-30).

После определения понятия кадровой политики, ее основных составных элементов и основ нормативного регулирования рассмотрим содержание аудита СВК процесса «Формирование кадровой политики» и аудита его контрольной среды в частности (с применением модели COSO).Структура аудита будет повторять форму, представленную в таблице 4, но она будет изменена применительно к рассматриваемому процессу и характеру оценки (Таблица 5).

Таблица 5

**Содержание аудита СВК и аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Бизнес-процессы** | **Элементы СВК** | | | | |
| **Контрольная среда** | **Оценка рисков** | **Средства контроля** | **Информация и коммуникация** | **Мониторинг** |
| **А** | **Б** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Управление персоналом организации | Х | Х | Х | Х | Х |

Окончание таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Бизнес-процессы** | **Элементы СВК** | | | | |
| **Контрольная среда** | **Оценка рисков** | **Средства контроля** | **Информация и коммуникация** | **Мониторинг** |
| **А** | **Б** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 2 | Планирование, подбор и высвобождение персонала | Х | Х | Х | Х | Х |
| 3 | Формирование кадрового резерва | Х | Х | Х | Х | Х |
| 4 | Оценка персонала | Х | Х | Х | Х | Х |
| 5 | Развитие персонала (профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала) | Х | Х | Х | Х | Х |
| 6 | Мотивация и стимулирование труда | Х | Х | Х | Х | Х |

Как уже отмечалось ранее, согласно предложенному подходу проводится аудит не всей системы внутреннего контроля процесса, а одного из ее элементов, а именно контрольной среды.

Для получения более полной картины бизнес-процесса и определения его этапов целесообразно описать порядок реализации бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в виде блок-схемы. Процесс «Формирование кадровой политики» инициируется руководством организации, которое на основании утвержденной стратегии формирует свое видение кадровой работы. Направления кадровой политики разрабатываются совместно с функциональными подразделениями и в дальнейшем согласуются службой по персоналу. На основании полученного видения направлений кадровой политики службой по персоналу, также совместно с функциональными подразделениями, формируются положения кадровой политики по элементам:

* Управление персоналом организации;
* Планирование, подбор и высвобождение персонала;
* Формирование кадрового резерва;
* Оценка персонала;
* Развитие персонала;
* Мотивация и стимулирование труда.

Далее разработанные Положения кадровой политики документируются и в форме регламентов, приказов, инструкций поступают на согласование руководству организации. При наличии у последнего замечаний по Положениям они направляются обратно на доработку. В противном случае кадровая политика подлежит утверждению руководством. Более детальное описание процесса представлено в Приложении 1.

Исходя из знания бизнес-процесса (его основ и особенностей), его описания, внутренних нормативных документов организации и экспертного мнения аудиторов, на первом этапе проведения аудита контрольной среды формулируются основные цели и задачи аудируемого бизнес-процесса. Целесообразно цели и задачи процесса «Формирование кадровой политики» представить в табличной форме (Таблица 6).

Таблица 6

**Цели и задачи процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Цели** | **Задачи** |
| 1 | Установление эффективной системы подбора и адаптации персонала | 1. Установление критериев подбора персонала, соответствующих целям организации 2. Эффективное планирование персонала 3. Найм оптимального числа работников 4. Формирование эффективной политики по адаптации персонала |

Окончание таблицы 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Цели** | **Задачи** |
| 2 | Постоянный рост компетенций и уровня квалификации персонала | 1. Проведение эффективного обучения персонала 2. Проведение оценки результатов работы сотрудников 3. Введение практики разработки индивидуальных карт развития персонала |
| 3 | Установление прозрачной системы оплаты труда | 1. Проведение корректного расчета заработной платы работников 2. Обоснованная выплата заработной платы и прочих денежных вознаграждений |
| 4 | Эффективная система стимулирования труда, рост мотивации персонала и лояльности к компании | 1. Внедрение эффективной политики установления мотивационных выплат 2. Обоснованные выплаты мотивационных и компенсационных пакетов 3. Разработка методики расчета мотивационных и компенсационных выплат 4. Корректный расчет суммы выплат |

Отмеченные выше цели, задачи и риски процесса «Формирование кадровой политики» характеризуют в полной мере кадровую политику организации. Они покрывают наиболее существенные и важные элементы кадровой политики. Именно на их основе в дальнейшем будет базироваться оценка рисков процесса, аудиторского риска, а также формирование и выполнение программы аудита контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики».

**2.2. Идентификация рисков бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» и их количественная оценка**

Процессу «Формирование кадровой политики», как и любому другому процессу, присущи определенные риски, которые оказывают влияние на достижение целей процесса и организации в целом. Необходимость оценки величины риска аудируемого процесса продиктована 2-мя причинами:

* оценка величины риска процесса дает аудитору более полную картину о состоянии контрольной среды бизнес-процесса и вероятности наступления неблагоприятных событий;
* величина риска анализируемого процесса используется для оценки общего аудиторского риска и для составления плана и программы аудита.

Основной риск бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» – это получение на выходе такой кадровой политики, которая не соответствует целям организации как в области персонала, так в области операционной деятельности. Исходя из общего риска процесса, можно выделить более детальные и специфические риски бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» (Таблица 7).

Таблица 7

**Риски процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Цели** | **Риски** |
| 1 | Установление эффективной системы подбора и адаптации персонала | 1. Несоответствие квалификации нанимаемого сотрудника требованиям позиции 2. Завышение ФОТ в результате некорректного расчета потребности в персонале 3. Медленная и трудная адаптация персонала в организации |
| 2 | Постоянный рост компетенций и уровня квалификации персонала | 1. Нецелевое использование денежных средств, выделенных на обучение персонала 2. Перерасход бюджета по обучению 3. Отсутствие положительной динамики в компетенциях и уровне квалификации сотрудников 4. Формальное отношение к практике формирования индивидуальных карт развития персонала |
| 3 | Установление прозрачной системы оплаты труда | 1. Некорректный расчет заработной платы 2. Необоснованные выплаты по заработной плате и другим видам вознаграждений |

Окончание таблицы 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Цели** | **Риски** |
| 4 | Эффективная система стимулирования труда, рост мотивации персонала и лояльности к компании | 1. Некорректный расчет величины мотивационных и компенсационных выплат 2. Несоблюдение положений методики по расчету мотивационных и компенсационных выплат 3. Наличие злоупотреблений при проведении расчетов величины выплат 4. Величина компенсационного пакета существенно и необоснованно превышает рыночный уровень |

Количественная оценка риска процесса необходима, с одной стороны, для понимания аудиторами степени важности бизнес-процесса для организации, степени влияния на результаты ее деятельности, а также для осознания критичности текущего состояния процесса. С другой стороны, количественная оценка риска бизнес-процесса позволяет дать более точную оценку аудиторского риска.

В литературе в настоящее время встречаются различные методики оценки рисков бизнес-процесса «Управление персоналом» и его подпроцесса «Формирование кадровой политики» в частности. Среди предлагаемых методик выделяются следующие:

1. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб»;
2. Метод вербальных функций;
3. Метод оценки рисков на основе системы Элмери;
4. Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (метод ОВР).

Рассмотрим указанные методики более подробно.

Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб» позволяет осуществить количественную оценку риска без непосредственного расчета значения вероятностей потенциальных событий. Суть метода заключаются в том, что экспертным путем присущим процессу рискам присваивается ранг вероятности реализации риска (высокая, средняя, низкая вероятность) и величина ущерба (большой, средний, малый). На пересечении соответствующего столбца и строки находится количественная оценка величины риска[[31]](#footnote-31). Также изначально экспертным путем определяются количественные оценки вероятности наступления риска и величины ущерба. Иллюстрация описываемого метода представлена в таблице 8.

Таблица 8

**Реализация метода оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Вероятность риска** | | |
| **Высокая**  **(75 – 100%)** | **Средняя**  **(40 – 75%)** | **Низкая**  **(0 – 40%)** |
| **Ущерб** | **Большой (75 – 100%)** | 60 – 100% | 30 – 75% | 0 – 40% |
| **Средний (40 – 75%)** | 30 – 75% | 20 – 60% | 0 – 30% |
| **Малый (0 – 40%)** | 0 – 40% | 0 – 30% | 0 – 20% |

Основным преимуществом данного метода является его простота, которая позволяет с минимальными затратами временных ресурсов количественно оценить величину риска. Однако простота метода является источником основного его недостатка – субъективности. Совершенно очевидно, что любой экспертной оценке присуща высокая доля субъективности. Поэтому нет уверенности в том, что даже 2 эксперта оценят риски одним и тем же способом.

Второй метод количественной оценки – метод вербальных функций – позволяет дать количественную оценку величины риска, при этом, практически исключая долю субъективности экспертов. Однако реализация данного метода требует особо тщательной работы и высокой квалификации экспертов. Суть подхода заключается в том, что каждому количественному значению вероятности реализации риска в соответствие ставится словесное описание конкретной ситуации. При реализации данного подхода очень важно учитывать тот факт, что ни одна ситуация не может соответствовать двум или более описаниям. Это еще раз указывает на большую трудоемкость данного метода оценки рисков, так как он требует глубокого анализа возможных рисков[[32]](#footnote-32).

Метод оценки рисков на основе системы Элмери был разработан Институтом профессионального здравоохранения Финляндии и Управлением по охране труда при Министерстве социального обеспечения и здравоохранения Финляндии[[33]](#footnote-33). Данная методика изначально разрабатывалась для количественной оценки производственных рисков и базируется на соблюдении требований безопасности труда. Таким образом, в данной модели риск процесса «Управление персоналом» сужается до уровня возникновения рисков на рабочем месте, которые косвенно влияют на достижение целей процесса и организации. Величина рисков по описываемой методике рассчитывается по следующей формуле:

*(1)*

*где*

*– количество выполненных требований;*

*– количество невыполненных требований.*

Существенным недостатком индекса Элмери является тот факт, что все факторы рисков в модели принимаются равнозначными, что в определенном смысле искажает общую картину оценки.

Четвертым методом количественной оценки рисков является оценка рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР). Данная методика представляет собой усовершенствованный вариант индекса Элмери. Также как и в предыдущей модели, индекс ОВР выражается соотношением количества выполненных требований к общему числу требований. Однако в данном случае невыполненные требования распределяются по 3-м группам:

* Требования с индексом «О» – обязательные и наиболее критичные требования (при выполнении при расчете показателя присваивается 3 балла);
* Требования с индексом «В» – важные требования, но несоблюдение которых не приводит к большому ущербу (при выполнении при расчете показателя присваивается 2 балла);
* Требования с индексом «Р»– необязательные требования, выраженные в форме рекомендаций (при выполнении при расчете показателя присваивается 1 балл)[[34]](#footnote-34).

Таким образом, расчет индекса ОВР производится по следующей формуле:

*(2)*

*где*

*– количество выполненных требований с индексами «О», «В», «Р» соответственно;*

*– количество выполненных требований с индексами «О», «В», «Р» соответственно.*

Количественная оценка рисков по индексу ОВР дает более точную и объективную оценку величины рисков персонала, а также указывает на те слабые места, которые необходимо улучшать в первую очередь.

Исходя из проведенного анализа существующих методик количественной оценки рисков персонала, можно прийти к выводу, что, во-первых, одни из них являются субъективными, во-вторых, другие модели слишком узконаправленны и не могут быть применены в рамках проводимого в работе исследования.

Вследствие данных причин в работе разрабатывается авторская методика количественной оценки рисков персонала. Если говорить о таком понятии как «риск персонала», то необходимо отметить, что источником данного риска являются люди, сотрудники организации. А сам риск непосредственно может выражаться в форме утраты человеческого капитала, потери материальных активов, информационных (утрата технологии, копирование информации и т.д.) и репутационных (формирование нежелательного имиджа) рисков. Следовательно, логично предположить, что основу для оценки рисков нужно искать в первоисточнике данных рисков. Необходимо задать вопрос: какие факторы могут побудить сотрудников прибегать к мошенническим схемам для хищения ресурсов, к порче имиджа или просто покиданию компании. Ответом на данный вопрос является уровень их удовлетворенности работой, своим положением в организации и т.д. Таким образом, предлагаемая в работе модель оценки риска процесса «Формирование кадровой политики» будет строиться на таком показателе, как уровень удовлетворенности персонала (УУП). Он отражает настроения персонала в компании, степень их удовлетворенности условиями работы, атмосферой в организации и т.д. Необходимо отметить, что низкая удовлетворенность персонала может негативно сказаться на качестве аудита, следовательно, данный показатель также будет браться в расчет при оценке аудиторского риска.

В разработке методики используются эвристические методы (морфологический анализ, методы анализа иерархий, тестирование).

Предпосылкой модели оценки риска процесса является предположение об обратной зависимости уровня удовлетворенности персонала и риска процесса «Формирование кадровой политики»:

* Чем выше УУП в организации, тем ниже риск процесса «Формирование кадровой политики»;
* Чем ниже УУП в организации, тем выше риск процесса «Формирование кадровой политики».

Таким образом, расчет уровня риска процесса «Управление персоналом» (подпроцесса «Формирование кадровой политики» в частности) () проводится по следующей формуле:

*(3)*

*где:*

*– значение величины риска процесса «Управление персоналом» (подпроцесса «Формирование кадровой политики»);*

*УУП – значение величины уровня удовлетворенности персонала.*

Как уже отмечалось ранее с применением морфологического анализа, тестирования и методов анализа иерархий строится многофакторная модель по расчету уровня удовлетворённости персонала.

Иными словами, строится модель вида:

*(4)*

*где:*

*y – значение уровня удовлетворённости персонала;*

*– факторы, влияющие на значение показателя;*

*– коэффициенты факторов.*

Построение модели включает 2 этапа:

1. Определение факторов, влияющих на значение УУП;
2. Определение коэффициентов факторов модели расчета УУП.

Целью первого этапа является формирование перечня факторов, оказывающих наибольшее влияние на риск. Применяя морфологический анализ, определяем характеристики объекта исследования и их свойства. Как правило, удовлетворенность персонала включает факторы, касающиеся всех сторон социально-трудовых отношений. В разработке модели участвуют следующие блоки факторов:

1. Экономический блок (ЭБ);
2. Физический блок (ФБ);
3. Социальный блок (СБ);
4. Стиль руководства (СР);
5. Поощрения (П);
6. Карьера (К);
7. Организационный блок (ОБ);
8. Информационный блок (ИБ).

Свойства факторов:

1. Экономический блок: уровень заработной платы, социальное обеспечение, система оплаты труда, премирование.
2. Физический блок: безопасность труда и комфорт рабочего места.
3. Социальный блок: атмосфера в коллективе, уверенность в будущем, отношения с коллегами, работа в команде.
4. Стиль руководства: взаимодействие с непосредственным руководством, открытость руководства, справедливость при принятии управленческих решений, постановка задач подчинённым.
5. Поощрения: поощрение ответственности, позитивное отношение к инициативе, поощрение высоких результатов, значимость личного вклада.
6. Карьера: горизонтальный и вертикальный карьерный рост.
7. Организационный блок: стабильность компании, престиж, ротация персонала в организации.
8. Информационный блок: информированность работников о предприятии, доступность служебной информации, обратная связь.

Далее изобразим вышеуказанную информацию в виде матрицы (Таблица 9).

Таблица 9

**Матрица свойств факторов**

| **Хар-ка** | **Свойства** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **ЭБ** | Зарплата | Соц. пакет | Система з/п | Премирование |
| **ФБ** | Безопасность труда | Комфорт рабочего места | - | - |
| **СБ** | Атмосфера в коллективе | Уверенность в будущем | Отношения с коллегами | Работа в команде |
| **СР** | Взаимодействие с руководством | Открытость руководства | Справедливость в принятии решений | Постановка задач |
| **П** | Поощрение ответственности | Позитивное отношение к инициативе | Поощрение высоких результатов | Значимость личного вклада |
| **К** | Горизонтальный рост | Вертикальный рост | - | - |
| **ОБ** | Стабильность компании | Ротация | Престиж | - |
| **ИБ** | Информированность о предприятии | Доступность служебной информации | Обратная связь | - |

Всего возможных комбинаций свойств факторов получается 9 216 шт. Данные варианты указаны в матрице (Таблица 10).

Таблица 10

**Матрица возможных комбинаций свойств факторов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Хар-ка** | **Свойства** | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **…** | **9216** |
| **ЭБ** | Зарплата | **Зарплата** | Премирование | … | Система з/п |
| **ФБ** | Безопасность труда | **Комфорт рабочего места** | Безопасность труда | … | Безопасность труда |
| **СБ** | Атмосфера в коллективе | **Уверенность в будущем** | Отношения с коллегами | … | Работа в команде |
| **СР** | Взаимодействие с руководством | **Взаимодействие с руководством** | Открытость руководства | … | Постановка задач |
| **П** | Поощрение ответственности | **Поощрение высоких результатов** | Поощрение высоких результатов | … | Значимость личного вклада |
| **К** | Горизонтальный рост | **Вертикальный рост** | Горизонтальный рост | … | Вертикальный рост |
| **ОБ** | Стабильность компании | **Стабильность компании** | Стабильность компании | … | Стабильность компании |
| **ИБ** | Информированность о предприятии | **Обратная связь** | Обратная связь | … | Обратная связь |

В ходе анализа выбран вариант 2: зарплата, комфорт рабочего места, уверенность в будущем, взаимодействие с руководством, поощрение высоких результатов, вертикальный рост, стабильность компании, обратная связь. Так как вариантов для выбора существует множество и все комбинации (кроме нецелесообразных) в равной степени имеют право на существование, то выбор финального варианта был осуществлен на основе случайного отбора (с применением сайта www.randomizer.com).

Данные факторы формируют модель расчета УУП:

*, (5)*

*где:*

*– фактор «Зарплата»;*

*– фактор «Комфорт рабочего места»;*

*– фактор «Уверенность в будущем»;*

*– фактор «Взаимодействие с руководством»;*

*– фактор «Поощрение высоких результатов»;*

*– фактор «Вертикальный рост»;*

*– фактор «Стабильность компании»;*

*– фактор «Обратная связь».*

Коэффициенты модели рассчитываются с использованием комбинирования методов ранжирования и анализа иерархий. Суть данного этапа состоит в том, чтобы с помощью метода анализа иерархий расставить приоритеты блокам факторов и рассчитать целевые коэффициенты. Для реализации этого строится матрица, представленная в таблице 11.

Таблица 11

**Матрица приоритетов блоков факторов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ЭБ** | **ФБ** | **СБ** | **СР** | **П** | **К** | **ОБ** | **ИБ** |
| **ЭБ** | 1 | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 |
| **ФБ** | 1/a1 | 1 | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 |
| **СБ** | 1/a2 | 1/b1 | 1 | c1 | c2 | c3 | c4 | c5 |
| **СР** | 1/a3 | 1/b2 | 1/c1 | 1 | d1 | d2 | d3 | d4 |
| **П** | 1/a4 | 1/b3 | 1/c2 | 1/d1 | 1 | e1 | e2 | e3 |

Окончание таблицы 11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ЭБ** | **ФБ** | **СБ** | **СР** | **П** | **К** | **ОБ** | **ИБ** |
| **К** | 1/a5 | 1/b4 | 1/c3 | 1/d2 | 1/e1 | 1 | f1 | f2 |
| **ОБ** | 1/a6 | 1/b5 | 1/c4 | 1/d3 | 1/e2 | 1/f1 | 1 | g1 |
| **ИБ** | 1/a7 | 1/b6 | 1/c5 | 1/d4 | 1/e3 | 1/f2 | 1/g1 | 1 |

Для заполнения матрицы приоритетов проводится опрос работников в виде ранжирования по следующей схеме:

1. Работнику предлагается расставить приоритеты (проранжировать) от 1 (наименее значимое) до 8 (наиболее значимое) каждой из 8 групп факторов (анкета тестирования представлена в Приложении 2);
2. Считается общая сумма баллов по каждой группе и находится доля этой суммы в максимально возможной сумме баллов (8\*кол-во работников);
3. Считаются разницы всех долей (Δ) (доля ЭБ – доля ФБ и т.д.);
4. Если:
5. Δ>0,75, то ставится приоритет 9;
6. 0,5 <Δ ≤ 0,75, то ставится приоритет 7;
7. 0,25 ≤ Δ ≤0,5, то ставится приоритет 5;
8. 0 <Δ < 0,25, то становится приоритет 3;
9. -0,25 < Δ < 0, то становится приоритет 1/3;
10. - 0,5 ≤ Δ ≤ - 0,25, то ставится приоритет 1/5;
11. - 0,75 ≤ Δ ≤ - 0,5, то ставится приоритет 1/7;
12. Δ <- 0,75, то ставится приоритет 1/9.

Далее на основе полученных данных рассчитываются промежуточные коэффициенты и локальные приоритеты (ЛП) и заносятся в таблицу 12.

Например, промежуточный коэффициент i-го фактора и его локальный приоритет рассчитываются по следующим формулам:

*(6)*

*(7)*

*где:*

*– значение промежуточного коэффициента i-го фактора;*

*– значение приоритета i-го фактора;*

*– значение локального приоритета i-го фактора.*

Таблица 12

**Матрица локальных приоритетов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ЭБ | ФБ | СБ | СР | П | К | ОБ | ИБ | ПК | ЛП |
| ЭБ | 1 | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | ПК1 | ЛП1 |
| ФБ | 1/a1 | 1 | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 | ПК2 | ЛП2 |
| СБ | 1/a2 | 1/b1 | 1 | c1 | c2 | c3 | c4 | c5 | ПК3 | ЛП3 |
| СР | 1/a3 | 1/b2 | 1/c1 | 1 | d1 | d2 | d3 | d4 | ПК4 | ЛП4 |
| П | 1/a4 | 1/b3 | 1/c2 | 1/d1 | 1 | e1 | e2 | e3 | ПК5 | ЛП5 |
| К | 1/a5 | 1/b4 | 1/c3 | 1/d2 | 1/e1 | 1 | f1 | f2 | ПК6 | ЛП6 |
| ОБ | 1/a6 | 1/b5 | 1/c4 | 1/d3 | 1/e2 | 1/f1 | 1 | g1 | ПК7 | ЛП7 |
| ИБ | 1/a7 | 1/b6 | 1/c5 | 1/d4 | 1/e3 | 1/f2 | 1/g1 | 1 | ПК8 | ЛП8 |
| Итого | | | | | | | | | ΣПК | 1 |

Соответственно, локальные приоритеты, полученные в Таблице 12, будут являться коэффициентами при факторах в итоговой записи модели.

Данные факторы формируют модель расчета УУП:

*(8)*

Для получения количественной оценки УУП необходимо рассчитать коэффициенты факторов модели и значения самих факторов.

Следуя вышеуказанному алгоритму, были получены следующие значения коэффициентов модели (результаты тестирования и расчета локальных приоритетов приведены в Приложении 3)[[35]](#footnote-35):

*(9)*

На завершающем этапе проводится итоговое тестирование работников для получения количественных данных по факторам модели для расчета УУП (анкета тестирования представлена в Приложении 2). Опрашиваемый сотрудник по 10-балльной шкале оценивает факторы получившейся итоговой модели применительно для ООО «Альфа» (результаты тестирования представлены в таблице 13). Далее все ответы по каждому показателю суммируются, и рассчитывается доля каждого в максимальной сумме[[36]](#footnote-36).

Таблица 13

**Результаты тестирования работников**

| **№ работника** | **З/П** | **Комфорт** | **Увер. в буд-м** | **Взаим. с рук-ом** | **Поощр. рез-ов** | **Верт. рост.** | **Стаб. комп.** | **Обр. связь** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | 10 | 1 | 4 | 1 | 5 | 9 | 2 | 1 |
| **2** | 7 | 9 | 9 | 2 | 3 | 1 | 5 | 9 |
| **3** | 8 | 5 | 10 | 9 | 6 | 7 | 5 | 7 |
| **4** | 2 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 10 | 4 |
| **5** | 10 | 2 | 7 | 8 | 6 | 8 | 4 | 7 |
| **6** | 2 | 10 | 6 | 10 | 4 | 9 | 4 | 8 |
| **7** | 4 | 8 | 6 | 1 | 1 | 6 | 9 | 3 |
| **8** | 3 | 8 | 6 | 8 | 6 | 3 | 5 | 10 |
| **9** | 9 | 4 | 8 | 9 | 7 | 1 | 4 | 5 |
| **10** | 7 | 6 | 7 | 9 | 10 | 8 | 6 | 4 |
| **Итог** | 62 | 54 | 70 | 59 | 50 | 55 | 54 | 58 |
| **Оценка фактора** | 0,62 | 0,54 | 0,7 | 0,59 | 0,5 | 0,55 | 0,54 | 0,58 |

Полученные результаты подставляются в формулу (9), и рассчитывается искомое значение удовлетворённости персонала. Результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14

**Расчет УУП**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Оценка** | **Коэффициент фактора** | **УУП** |
| Зарплата | 0,62 | 0,33 | 59,70% |
| Комфорт рабочего места | 0,54 | 0,09 |
| Уверенность в будущем | 0,7 | 0,17 |
| Взаимодействие с руководством | 0,59 | 0,05 |
| Поощрение высоких результатов | 0,5 | 0,07 |
| Вертикальный рост | 0,55 | 0,24 |
| Стабильность компании | 0,54 | 0,03 |
| Обратная связь | 0,58 | 0,02 |

В итоге, УУП в ООО «Альфа» составляет 59,7%, что соответствует среднему уровню[[37]](#footnote-37).

Принимая полученное значение УУП, равное 59,7%, и используя формулу расчета риска процесса «Формирование кадровой политики», получаем значение данного риска:

= 40,3%*(10)*

Полученное значение характеризует вероятность, с которой цели рассматриваемого процесса не будут достигнуты, что в свою очередь окажет отрицательное влияние на достижение целей самой организации.

**2.3. Оценка аудиторского риска при проведении аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**

Уверенность внутреннего аудитора в надежности выражаемого мнения относительно объекта аудита не может быть абсолютной ввиду наличия факторов, неизбежно ограничивающих эффективность аудита. К таким факторам можно отнести ограничения при получении информации, документов; использовании профессионального суждения при принятии решений; применении выборочного подхода к осуществлению проверки и т.д.

Правило (стандарт) аудиторской деятельности «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» помимо определения требований к процедуре понимания деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, включая систему внутреннего контроля, также устанавливает определенные требования к проведению оценки рисков, присущих объекту аудита. При проведении аудита контрольной среды крайне важно понимать и представлять величину возможного аудиторского риска, чтобы с определенной долей уверенности формулировать выводы и давать рекомендации.

В настоящее время в литературе и на практике применяются различные методики оценки аудиторского риска. Они делятся на 2 группы: качественные и количественные.

В группу количественных методов оценки входят следующие модели:

1. Трехфакторная модель оценки аудиторского риска;
2. Регрессионная модель оценки аудиторского риска.

В основе качественных способов оценки аудиторского риска лежат опыт и экспертное мнение аудиторов. Иными словами, аудиторы на основе собственного опыта и знаний, информации, полученной от аудируемого лица (интервью, опросники, документация, статистика и т.д.), качественно оценивают уровень аудиторского риска (высокий, средний, низкий). Таким образом, экспертно (качественно) оценивая контрольный и неотъемлемый риски, аудиторы на основе взаимосвязей между рисками оценивают риск необнаружения, который можно допустить при проведении проверки. В таблице 15 представлен порядок качественной оценки аудиторского риска.

Таблица 15

**Качественная оценка аудиторского риска**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оценка риска необнаружения** | | **Оценка неотъемлемого риска** | | |
| **Низкий** | **Средний** | **Высокий** |
| **Оценка контрольного риска** | **Низкий** | Самый высокий | Выше среднего | Средний |
| **Средний** | Выше среднего | Средний | Ниже среднего |
| **Высокий** | Средний | Ниже среднего | Самый низкий |

Качественная оценка аудиторского риска имеет очень высокую долю субъективности и неточности. Поэтому в целях более адекватной оценки аудиторского риска в настоящее время наиболее часто используются методы количественной оценки рисков.

Наиболее известной моделью количественной оценки аудиторского риска является трехфакторная модель, предусматривающая расчет величины аудиторского риска на основе оценки риска хозяйственной деятельности аудируемого лица (неотъемлемый риск), риска средств контроля и риска необнаружения. Аналитически модель представляется следующим образом:

*(11)*

*где:*

*– неотъемлемый риск;*

*– контрольный риск;*

*– риск необнаружения[[38]](#footnote-38).*

Неотъемлемый риск () представляет собой риск наличия недостатков (как внешних, так и внутренних) в деятельности организации, которые могут быть существенными при допущении отсутствия необходимых средств внутреннего контроля. Неотъемлемый риск зависит, прежде всего, от внешних и внутренних условий финансово-хозяйственной деятельности организации, а не ее системы внутреннего контроля.

Контрольный риск () представляет собой вероятность того, что существующий в компании внутренний контроль не предотвратит и не выявит существенных ошибок. Данный риск отражает степень надежности и эффективности системы внутреннего контроля организации.

Риск средств контроля определяется по следующей формуле:

*(12)*

*где:*

*– степень надежность системы внутреннего контроля организации.*

Надежность системы внутреннего контроля рассчитывается на основе результатов тестирования надежности контрольной среды, элементов системы бухгалтерского учета и информационной системы и контрольных действий. Тестирование проводится в форме опросников, результаты которых в дальнейшем используются для расчета степени надежности системы внутреннего контроля. Варианты тестов будет предложены далее.

Риск необнаружения () является показателем эффективности и качества работы аудитора, он зависит от порядка проведения аудиторской проверки, от квалификации аудиторов, степени их знакомства с деятельностью проверяемого экономического субъекта.

Вторым способом количественной оценки аудиторского риска является построение регрессионной модели оценки величины риска. Данная модель строится на предположении возможности построения регрессионной зависимости между величиной аудиторского риска (его компонентов) и определяющими факторами, параметрами, оказывающими непосредственное влияние на риск. В общем виде запись модели оценки аудиторского риска или его компонентов выглядит следующим образом:

*(13)*

*где:*

*R – значение аудиторского риска или его компонентов;*

*– факторы, влияющие на значение уровня риска;*

*– коэффициенты модели.*

Реализация описанной выше модели включает в себя несколько этапов:

1. Определяется перечень факторов (), которые оказывают влияние на величину аудиторского риска (его компонентов);
2. Устанавливаются приемлемые значения максимального и минимального рисков. Данные значения устанавливаются аудиторами субъективно на основании их знаний и экспертной оценки. В настоящее время существуют некоторые границы приемлемого риска, которые, как правило, используются наиболее часто. На практике принято считать приемлемым уровень общего аудиторского риска, равный 5%;
3. Устанавливаются приемлемые максимальные и минимальные численные значения факторов аудиторского риска;
4. На основе применения эвристических методов (например, метода экспертных оценок) оценивается изменение функции при варьировании каждого фактора от минимального до максимального значения;
5. С применением метода наименьших квадратов рассчитываются коэффициенты построенной линейной модели ().[[39]](#footnote-39)

Описанная выше методика расчета величины аудиторского риска или его компонентов является сложной с точки зрения применяемого математического инструментария. Поэтому данную модель могут применять не все организации.

По результатам рассмотрения существующих подходов к оценке аудиторского риска в работе была предпринята попытка совершенствования наиболее часто встречающейся в литературе и на практике трехфакторной модели оценки аудиторского риска. Совершенствование модели было направлено в большей степени к приведению методики в соответствие с требованиями внутреннего аудита. Как известно при проведении внутренней аудиторской проверки, в том числе проверки эффективности контрольной среды, осуществляется аудит того или иного бизнес-процесса. Поэтому для приведения вышеуказанной модели оценки аудиторского риска к виду, применимому во внутреннем аудите, проанализируем каждый из рисков на предмет наличия связи с внутренним аудитом.

Риск необнаружения присущ как внешнему, так и внутреннему аудиту. Он характеризует работу аудитора, его квалификацию и эффективность деятельности. Данный риск всегда будет иметь влияние на общий аудиторский риск, так как полностью нивелировать его практически невозможно.

Контрольный риск также должен приниматься в расчет при оценке общего риска внутреннего аудита, так как данный риск зависит от надежности СВК, которая непосредственно является основным объектом внутреннего аудита. В тот же самый момент, как известно, контрольная среда является элементом системы внутреннего контроля.

Что касается неотъемлемого риска, то в рамках внутреннего аудита его наиболее целесообразно заменить на риск аудируемого процесса (). Так как внутренний аудитор «мыслит процессами» и проводит аудит бизнес-процессов, то самым оптимальным вариантом замены неотъемлемого риска будет риск, который характеризует именно исследуемый процесс.

При проведении аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» источником аудиторского риска являются сами сотрудники организации, их поведение, ожидания от компании и т.д. При построении модели используется концепция того, что несовершенство контрольной среды компании, неблагоприятная внутренняя обстановка, неудовлетворенность работников могут негативно сказаться на качестве проведенного аудита. Иными словами, недостатки процесса (специфические факторы) являются источниками аудиторского риска. В рассматриваемом случае низкая удовлетворенность персонала может негативно сказаться на качестве аудита.

Соответственно, общий аудиторский риск будет рассчитываться по следующей формуле:

*(14)*

Величина риска аудируемого процесса была рассчитана в предыдущем пункте и равна 40,3%.

Далее необходимо рассчитать величину контрольного риска, который зависит от надежности системы внутреннего контроля организации.

В специальной литературе опубликованы различные методики оценки СВК. В частности, специалистами Санкт-Петербургской фирмы «Гориславцев и К» предлагается оценку СВК осуществлять на базе тестов средств контроля, в которых для каждого вопроса выделяется три графы: «да», «нет», «не характерно»[[40]](#footnote-40). «Да» соответствует наличию в обследуемой организации соответствующего элемента, «нет» – отсутствию указанного в перечне элемента, «не характерно» свидетельствует, что в организации нет потребности в элементе (Таблица 16).

Таблица 16

**Тест для проверки надежности контрольной среды**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Да** | **Нет** | **Не характерно** |
| 1. Существуют ли и сформулированы ли стратегические цели развития организации? | + |  |  |
| 1. Связаны ли стратегические цели и текущая деятельность организации? | + |  |  |
| 1. Существует ли ответственность исполнительного органа за организацию и состояние СВК? | + |  |  |
| 1. Осуществляет ли руководство политику по избеганию конфликта интересов? | + |  |  |
| 1. Привлекает ли руководство аудиторов (консультантов в сложных и не стандартных ситуациях для деятельности компании) | + |  |  |
| 1. Есть ли внутренний контроль в организации? | + |  |  |
| 1. Автоматизирован ли бухгалтерский учет в компании? | + |  |  |
| 8. Соответствует ли организационная структура размерам организации? | + |  |  |
| 9. Проводится ли аттестация персонала? | + |  |  |
| 10. Проводится ли в организации политика по подготовке и повышению квалификации персонала? |  | - |  |
| 11. Текучесть кадров находится в допустимых пределах? | + |  |  |

Окончание таблицы 16

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Да** | **Нет** | **Не характерно** |
| 12. Есть ли в организации система стимулирования труда? | + |  |  |
| 13. Проводятся ли инструктажи персонала по выполнению своих функциональных обязанностей? |  | - |  |
| 14. Осуществляется ли в организации периодическая ротация кадров? | + |  |  |
| 15. Обладает ли руководство должным уровнем профессиональной компетенции? | + |  |  |
| 1. Проводится ли оценка рисков, связанных с достижением целей организации? | + |  |  |
| 1. Заполняются ли в организации карты рисков? |  | - |  |
| 1. В компании установлен риск-аппетит? | + |  |  |
| 1. Реагирование на риски осуществляется в соответствии с установленным планом? | + |  |  |

Для оценки надежности контрольной среды аудируемого лица по данной методике необходимо рассчитать процент положительных ответов.

*(15)*

Надежность данного элемента СВК составляет 84,21%, что говорит о высоком уровне надежности.

Далее рассчитаем надёжность системы бухгалтерского учёта в процессе «Формирование кадровой политики» (Таблица 17).

Таблица 17

**Тест для оценки надёжности системы бухгалтерского учёта в процессе «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Степень надёжности элементов СБУ** | | | **Комментарий** |
| **Низкая** | **Средняя** | **Высокая** |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1. Технология ведения учёта поступления новых сотрудников | Отсутствует | Ручная | Автоматизированная |  |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Степень надёжности элементов СБУ** | | | **Комментарий** |
| **Низкая** | **Средняя** | **Высокая** |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 2. Формы первичных документов | Не соответствуют никаким требованиям | Созданы предприятием на основе определённых требований и закреплены в учётной политике | Используются типовые формы документов |  |
| 3.Обоснование применяемых способов учета новых сотрудников при отсутствии нормативных документов | Никак не обоснуются | Обоснуются на основе сложившейся практики | Согласно учётной политике |  |
| 4. Соблюдение принципа непрерывности учёта поступления новых сотрудников | Не соблюдается вообще | Частичное соблюдение | Соблюдается всегда |  |
| 5. Степень документальности учёта поступления новых сотрудников | Низкая | Средняя | Высокая |  |
| 6. Сопоставимость учётной и отчётной информации в плане начисления заработной платы | Отсутствует | Частичная | Полная |  |
| 7. Степень своевременности учёта операций по начислению заработной платы | Низкая | Средняя | Высокая |  |
| 8. Ведение кадровой статистики | Отсутствие | По мере необходимости | Всегда |  |

Окончание таблицы 17

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Степень надёжности элементов СБУ** | | | **Комментарий** |
| **Низкая** | **Средняя** | **Высокая** |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 9. Качество внутренней отчётности по поступлению новых сотрудников | Невозможность использования для принятия управленческих решений | Можно использовать при некоторых допущениях | Используется для принятия эффективных управленческих решений |  |

Получается,

*(16)*

Данное значение соответствует среднему уровню надёжности СБУ процесса «Формирование кадровой политики».

Контрольные действия (средства контроля) – составные части СВК на отдельных направлениях и участках хозяйственной деятельности для обеспечения эффективного и надежного управления. Тест для проверки надежности информационной системы и контрольных действий представлен в таблице 18.

Таблица 18

**Тест для проверки надежности информационной системы и контрольных действий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Да** | **Нет** | **Не характерно** |
| 1. Существует ли методика определения потребности в персонале? |  | + |  |
| 1. Все ли документы оформляются по формам, разработанным организацией? | + |  |  |
| 1. Утверждается ли план набора персонала у Генерального директора? | + |  |  |
| 1. Необходимая информация предоставляется своевременно? | + |  |  |
| 1. Существуют соглашения о неразглашении информации? | + |  |  |
| 1. Установлена система документооборота в компании? | + |  |  |
| 1. Осуществляется ли контроль за исполнением документов? | + |  |  |

Окончание таблицы 18

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Да** | **Нет** | **Не характерно** |
| 1. Существует разграничение полномочий при планировании и подборе персонала? | + |  |  |
| 1. Разработана система оценки качества СВК? |  | + |  |
| 1. Оценка качества СВК производится на регулярной основе? |  | + |  |
| 1. При выявлении недостатков СВК применяются меры по их устранению? | + |  |  |
| 1. Осуществляется ли регулярная проверка договоров с кадровыми агентствами? | + |  |  |
| 1. Осуществляется ли регулярный контроль за использованием бюджета на подбор персонала? | + |  |  |
| 1. Осуществляется ли регулярная проверка эффективности использования средств бюджета на подбор персонала? | + |  |  |
| 1. Проходят ли кандидаты на должность проверку в Службе безопасности? |  | + |  |
| 1. При приёме на работу учитывается ли возможный конфликт интересов? | + |  |  |

Для оценки надежности контрольной среды аудируемого лица по данной методике необходимо рассчитать процент положительных ответов.

*(17)*

Надежность данного элемента СВК составляет 75%, что говорит о высоком уровне надежности.

Итак, надежность каждого элемента СВК по проведенным тестам получила следующие значения:

* Контрольная среда – 84,21%;
* Информационная среда – 52,44%;
* Контрольные действия – 75%.

Получив необходимые значения уровня надёжности, рассчитаем уровень надёжности системы внутреннего контроля аудируемого лица.

*(18)*

Данное значение соответствует высокому уровню надёжности системы внутреннего контроля аудируемого лица.

Если уровень надежности СВК равен 70,55%, тогда значение контрольного риска определяется следующим образом:

= 29,45%*(19)*

Далее для расчета общего аудиторского риска примем значение риска необнаружения на уровне 20%.

Соответственно, общий аудиторский риск будет рассчитываться по следующей формуле:

*(20)*

То есть с вероятностью 2,37% аудитор выразит ненадлежащее аудиторское мнение об эффективности контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики».

**2.4. Формирование плана и программы аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**

После определения целей, задач, рисков подпроцесса «Формирование кадровой политики» процесса «Управление персоналом» и оценки величины риска процесса и аудиторского риска формируются план и программа аудита контрольной среды рассматриваемого процесса. В таблицах 19 и 20 представлены план и программа аудита контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики». В программе аудита расписаны аудиторские процедуры по оценке эффективности средств контроля, поддерживающих работу контрольной среды.

Таблица 19

**План аудита контрольной среды**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Аудируемое лицо** | **ООО «Альфа»** | | |
| **Отчетный период** | **01.07.2013 года – 31.12.2013 года** | | |
| **Планируемые работы** | **Период выполнения** | **Аудитор** | **Документы аудитора** |
| 1. Проверка наличия в организации кадровой политики | 01.03.14-10.03.14 | Колчин А.К. | Рабочий документ аудитора №1 |

Окончание таблицы 19

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Планируемые работы** | **Период выполнения** | **Аудитор** | **Документы аудитора** |
| 2. Проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала | 01.03.14-10.03.14 | Валиев В.Г. | Рабочий документ аудитора №2 |
| 3.1. Проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале;  3.2. Проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации | 12.03.14-15.03.14 | Валиев В.Г. | Рабочий документ аудитора №3 |
| 4. Проверка управленческой информации при планировании квалификационных требований к персоналу | 06.03.14-14.03.14 | Колчин А.К. | Рабочий документ аудитора №4 |
| 5. Проверка степени соответствия процесса отбора персонала внутренним документам организации | 15.03.14-25.03.14 | Валиев В.Г. | Рабочий документ аудитора №5 |
| 6. Проверка существующей процедуры развития персонала как элемента кадровой политики организации | 15.03.14-25.03.14 | Колчин А.К. | Рабочий документ аудитора №6 |
| 7. Проверка системы мотивации и вознаграждения как элементов кадровой политики | 20.03.14-02.04.14 | Валиев В.Г. | Рабочий документ аудитора №7 |
| 8. Проверка системы оценки персонала и процедуры формирования кадрового резерва | 27.03.14-05.04.14 | Валиев В.Г. | Рабочий документ аудитора №8 |
| **Руководитель Управления внутреннего аудита** | 26. 02.14 Ариманов А.А.  (дата) (подпись) | | |
| **Руководитель аудиторской проверки** | 26.02.14 Валиев В.Г  (дата) (подпись) | | |
| **Аудитор** | Валиев В.Г., Колчин А.К  26.02.14  (дата) (подпись) | | |

Таблица 20

**Программа аудита контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 1 | Проверка наличия в организации кадровой политики | 1. Проверка фактического наличия утвержденной кадровой политики организации, а именно проверка фактического наличия внутренних нормативных документов организации, регламентирующих кадровую деятельность организации  2. Проверка уровня принятия решений при утверждении документов, регламентирующих кадровую деятельность организации  3. Нормативная проверка соответствия положений кадровой политики действующему трудовому законодательству  4. Проверка полноты и степени актуальности кадровой политики по отношению к описываемому процессу.  5. Проверка наличия и выполнения процедуры ознакомления работников с кадровой политикой  6. Проверка фактического наличия процедуры | 1. Кадровая политика 2. Внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность | Рабочий документ №1 | 01.03.14-10.03.14 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 1 | Проверка наличия в организации кадровой политики | периодического пересмотра и обновления положений кадровой политики  7. Оценка степени обоснованности внесения изменений в кадровую политику организации |  |  |  |
| 2 | Проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала | 1. Проверка фактического наличия методики оценки уровня удовлетворенности персонала  2. Оценка степени обоснованности применения методики  3. Арифметическая проверка результатов последнего опроса удовлетворенности сотрудников  4. Проверка фактического наличия процедуры ознакомления руководства организации с результатами опроса  5. Оценка степени влияния результатов опроса удовлетворенности персонала на принимаемые управленческие решения, изменения внутренних нормативных документов (в т.ч. кадровой политики) | 1. Кадровая политика  2. Результаты опроса удовлетворенности сотрудников компании  3. Отчеты о результатах мониторинга уровня удовлетворенности персонала | Рабочий документ №2 | 01.03.14-10.03.14 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 3 | 3.1. Проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале  3.2. Проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации | 1. Проверка фактического наличия утверждённой в компании модели планирования персонала 2. Арифметическая проверка расчета потребности в персонале по данной модели 3. Осуществление расчета объёма работ на одного работника и анализ первоначальной численности персонала  4. Запрос на предоставление утверждённого Генеральным директором Плана набора персонала  5. Арифметическая проверка порядка ведения кадровой статистики  6. Синтаксическая проверка соответствия заявки на подбор персонала форме заполнения | 1. «Методика расчета потребности в персонале» (утв. ГД)  2. Кадровая статистика за 2013 год  3. План набора персонала (утв. ГД)  4. Заявка на подбор персонала | Рабочий документ №3 | 12.03.14-15.03.14 |
| 4 | Проверка управленческой информации при планировании квалификационных требований к персоналу | 1. Запрос на предоставление утверждённых должностных инструкций и проверка их на содержание информации об уровне квалификации персонала  2. Проверка соответствия квалификационных требований для найма персонала утвержденному в должностных инструкциях перечню | 1. Квалификационные требования к должностям  2. Должностные инструкции | Рабочий документ №4 | 06.03.14-14.03.14 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 4 | Проверка управленческой информации при планировании квалификационных требований к персоналу | 3. Проверка соответствия фактических данных (образование, опыт работы, навыки) нанятых сотрудников утвержденным квалификационным требованиям |  |  |  |
| 5 | Проверка степени соответствия процесса отбора персонала внутренним документам организации | 1. Проверка фактического наличия утвержденной методики оценки персонала при подборе на вакантную должность 2. Анализ результатов оценки личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры и т.д.) 3. Сравнительный анализ результатов оценки по всем кандидатам 4. Проверка идентичности методов и инструментов оценки кандидатов 5. Оценка степени формализации (стандартизации) процесса проведения собеседований | 1. «Методика оценки персонала»  2. Протоколы проведения собеседований | Рабочий документ №5 | 15.03.14-25.03.14 |
| 6 | Проверка существующей процедуры развития персонала как элемента кадровой политики организации | 1. Проверка фактического наличия программ обучения и развития персонала  2. Проверка существующих программ обучения персонала на предмет их обоснованности и актуальности  3. Оценка степени соответствия плана развития сотрудников программе обучения | 1. Программы обучения персонала  2. Планируемые и фактические затраты на обучение в рамках бюджета подразделений  3. Планы развития и обучения ключевых сотрудников | Рабочий документ №6 | 15.03.14-25.03.14 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 6 | Проверка существующей процедуры развития персонала как элемента кадровой политики организации | (на основе выборки)  4. Оценка обоснованности затрат на обучение и оценка прогресса в развитии ключевых сотрудников путем проведения тестирования и анализа затрат на обучение  5. План-факт анализ бюджета на обучение сотрудников, анализ причин выявленных отклонений  6. Оценка альтернативных вариантов, программ обучения персонала на предмет выявления наиболее оптимальных и подходящих |  |  |  |
| 7 | Проверка системы мотивации и вознаграждения как элементов кадровой политики | 1. Проверка фактического наличия внутренних нормативных документов, регламентирующих существование на уровне организации единых подходов и практик мотивации персонала и его вознаграждения  2. Оценка степени адекватности и объективности устанавливаемых стимулов, бенчмаркинг (сравнение с лучшими практиками)  3. Проверка фактического наличия работы руководства по рассмотрению и утверждению системы мотивации и вознаграждения | 1. Положение о премировании  2. Карты KPI ключевых сотрудников (выборка) | Рабочий документ №7 | 20.03.14-02.04.14 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 7 | Проверка системы мотивации и вознаграждения как элементов кадровой политики | персонала  4. Оценка прозрачности порядка постановки KPI ключевым сотрудникам  5. Арифметическая проверка выполнения KPI  6. Оценка степени соответствия процедуры изменения вознаграждений, мотивационных выплат утвержденному порядку |  |  |  |
| 8 | Проверка системы оценки персонала и процедуры формирования кадрового резерва | 1. Проверка наличия в организации процедуры периодической оценки персонала  2. Проведение интервью с сотрудниками на предмет получения информации о фактическом проведении оценки и ее формах  3. Анализ оценки персонала за полугодие, предшествующее периоду проверки.  4. Оценка обоснованности карьерного роста сотрудников на основе анализа результатов периодической оценки персонала  5. Проверка наличия в организации регламентов о кадровом резерве | 1. Регламенты о кадровом резерве;  2. Формы оценки персонала и результаты оценки за полугодие, предшествующее периоду проверки;  3. Материалы интервью с сотрудниками. | Рабочий документ №8 | 27.03.14-05.04.14 |

Окончание таблицы 20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Аудиторские работы** | **Аудиторские процедуры** | **Источники аудиторских доказательств** | **Документы аудитора** | **Срок** |
| 8 | Проверка системы оценки персонала и процедуры формирования кадрового резерва | 6. Выяснение процедуры формирования кадрового резерва и проведение оценки обоснованности попадания в него сотрудников |  |  |  |

При выполнении аудиторской работы №1 аудиторская команда осуществляет запрос на предоставление организационно-распорядительных документов, регулирующих кадровую деятельность в организации. В частности, особое внимание уделяется наличию соответствующе оформленной и утвержденной кадровой политики. Проверяется уровень принятия решений при утверждении кадровой политики и список согласующих сторон. В целях проверки степени соответствия положений кадровой политики действующему трудовому законодательству аудиторами проводится проверка внутренних нормативных документов, составляющих кадровую политику.

В рамках выполнения указанной аудиторской работы проверяется порядок ознакомления работников с кадровой политикой, а также наличие процедуры периодического пересмотра и внесения изменений в ее положения.

При выполнении аудиторской работы №2 аудиторы проверяют фактическое наличие в организации утвержденной методики оценки уровня удовлетворенности персонала. В рамках данной работы проводятся интервью с руководством организации, сотрудниками, а также осуществляется запрос на предоставление регламентов, отчетов и других документов, подтверждающих ведение в компании работы по оценке удовлетворенности персонала. При наличии таковой деятельности аудиторы проводят арифметическую проверку корректности проведенной оценки, а именно правильности расчетов.

В рамках рассматриваемой работы аудиторы проверяют наличие и степень соблюдения процедуры ознакомления руководства организации с результатами опроса, а также проверяют факт того, что результаты данного опроса учитываются при принятии руководством управленческих решений. Например, по итогам проведения опроса удовлетворенности сотрудников формируется отчет, в котором формулируются основные выводы об удовлетворенности либо неудовлетворенности персонала существующим положением дел в организации. Проводя сравнительный анализ данных выводов, результатов опроса и управленческих решений, принятых после проведения опроса, аудиторы оценивают степень влияния результатов мониторинга удовлетворенности сотрудников на принимаемые руководством решения.

Выполнение аудиторских задач № 3.1, 3.2: аудиторская команда осуществляет запрос в организацию с целью получить утверждённую Генеральным директором методику расчёта потребности в персонале. Наличие методики позволяет убедиться в существовании контроля корректного расчета потребности в персонале. Далее, используя полученную методику, аудиторы рассчитывают потребность в персонале и сравнивают со значениями, рассчитанными организацией и указанными в утвержденном Генеральным директором плане набора персонала.

**Глава 3**

**Аудит контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в ООО «Альфа»**

**3.1. Апробация аудиторских процедур в ООО «Альфа»**

Выделим аудиторские задачи для проведения апробации (из данных таблицы 20):

1. Проверка наличия в организации кадровой политики;
2. Проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала;
3. Проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале;
4. Проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации;

Аудиторы при выполнении аудиторских процедур формируют рабочие документы, где указывают полученные доказательства, свои наблюдения и выводы. Рабочий документ аудитора имеет следующую структуру:

1. Аудиторские процедуры;
2. Источники аудиторских доказательств;
3. Наблюдения аудиторов;
4. Оценка эффективности контрольной среды.

Далее по порядку рассмотрим примеры проведения вышеуказанных аудиторских процедур.

При проведении проверки наличия в организации кадровой политики аудиторы, в первую очередь, уделяют внимание фактическому наличию и ведению организацией работы по формированию внутренней нормативной базы, регулирующей процесс «Формирование кадровой политики». База охватывает положения, регламенты, приказы руководства, касающиеся социально-трудовых отношений. При отсутствии реальной работы в данном направлении построение эффективной контрольной среды в организации невозможно, так как нет установленных правил и норм для регулирования процесса. В случае наличия в компании вышеуказанной внутренней базы аудиторы проверяют ее соответствие действующему трудовому законодательству. Следующим этапом является оценка полноты и степени актуальности кадровой политики организации по отношению к описываемому процессу. На данном этапе с наибольшей вероятностью возможно обнаружение недостатков процесса и признаков неэффективности, так как надлежаще оформленная кадровая политика должна регулировать все элементы социально-трудовых отношений, о которых упоминалось ранее.

В таблице 21 представлен рабочий документ аудитора №1, в котором описано выполнение рассмотренной аудиторской процедуры.

Таблица 21

**Рабочий документ аудитора №1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аудиторские процедуры** | 1. Проверка фактического наличия утвержденной кадровой политики организации, а именно проверка фактического наличия внутренних нормативных документов организации, регламентирующих кадровую деятельность организации  2. Проверка уровня принятия решений при утверждении документов, регламентирующих кадровую деятельность организации  3. Нормативная проверка соответствия положений кадровой политики действующему трудовому законодательству  4. Проверка полноты и степени актуальности кадровой политики по отношению к описываемому процессу.  5. Проверка наличия и выполнения процедуры ознакомления работников с кадровой политикой  6. Проверка фактического наличия процедуры периодического пересмотра и обновления положений кадровой политики  7. Оценка степени обоснованности внесения изменений в кадровую политику организации | |
| **Источники аудиторских доказательств** | 1. Внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность.  2. Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы, регулирующие трудовую деятельность.  3. Приказы руководства организации о введение в действие внутренних нормативных документов, регламентирующих кадровую деятельность | |
| **Наблюдения аудиторов** | 1-2 | По запросу аудиторов предоставлены положения, внутренние регламенты и приказы руководства, составляющие кадровую политику. Данный факт подтверждает ведение в организации работы по формированию кадровой политики |
| 3 | Приказ о введении в действие кадровой политики и составляющих ее положений и регламентов подписан Генеральным директором организации (Приложение 4) |

Окончание таблицы 21

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наблюдения аудиторов** | 4 | Аудиторы проанализировали положения кадровой политики организации с точки зрения их соответствия действующему трудовому законодательству и пришли к выводу, что кадровая политика не противоречит законодательству |
| 5 | Существующая в организации кадровая политика регулирует не все основные элементы трудовых отношений. Полученные положения и регламенты затрагивают только вопросы подбора персонала; системы оплаты и стимулирования труда; оценки результатов работы персонала.  Отсутствует регулирование вопросов планирования численности, развития и профессионального роста сотрудников |
| **Оценка эффективности контрольной среды** | Неэффективна | |

Одним из индикаторов наличия в организации кадровой политики является периодическое проведение мониторинга уровня удовлетворенности персонала. Аудит процедуры мониторинга УУП включает в себя проверку реальной работы в организации по проведению оценки уровня удовлетворенности персонала, по доведению результатов оценки до руководства. В таблице 22 представлен рабочий документ аудитора №2, в котором описано выполнение рассмотренной аудиторской процедуры.

Таблица 22

**Рабочий документ аудитора №2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Аудиторские процедуры** | 1. Проверка фактического наличия методики оценки уровня удовлетворенности персонала  2. Оценка степени обоснованности применения методики  3. Арифметическая проверка результатов последнего опроса удовлетворенности сотрудников  4. Проверка фактического наличия процедуры ознакомления руководства организации с результатами опроса  5. Оценка степени влияния результатов опроса удовлетворенности персонала на принимаемые управленческие решения, изменения внутренних нормативных документов (в т.ч. кадровой политики) |
| **Источники аудиторских доказательств** | 1. Внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность.  2. Результаты опроса удовлетворенности сотрудников компании.  3. Отчеты о результатах мониторинга уровня удовлетворенности персонала. |
| **Наблюдения аудиторов** | По результатам аудита выявлено, что в компании отсутствует методика расчета уровня удовлетворенности персонала (по запросу |

Окончание таблицы 22

|  |  |
| --- | --- |
| **Наблюдения аудиторов** | аудиторов положения, касающиеся оценки уровня удовлетворенности персонала, предоставлены не были). Расчет данного показателя не предусмотрен внутренними регламентами организации.  По запросу не предоставлены отчеты об оценке уровня удовлетворенности персонала, которые должны направляться в адрес руководства организации для ознакомления. |
| **Оценка эффективности контрольной среды** | Неэффективна |

Далее рассмотрим аудиторские процедуры по проверке управленческой информации при планировании потребности в персонале и проверке степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации. Указанные аудиторские процедуры включают в себя запрос аудиторов в организацию с целью получить утверждённую Генеральным директором методику расчёта потребности в персонале. Наличие методики позволяет убедиться в существовании контроля корректного расчета потребности в персонале. Далее, используя полученную методику, аудиторы рассчитывают потребность в персонале и сравнивают со значениями, рассчитанными организацией.

В таблице 23 представлен рабочий документ аудитора №3, в котором описано выполнение рассмотренной аудиторской процедуры.

Таблица 23

**Рабочий документ аудитора №3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Аудиторские процедуры** | 1. Проверка фактического наличия утверждённой в компании модели планирования персонала  2. Арифметическая проверка расчета потребности в персонале по данной модели  3. Осуществление расчета объёма работ на одного работника и анализ первоначальной численности персонала 4. Запрос на предоставление утверждённого Генеральным директором Плана набора персонала  5. Арифметическая проверка порядка ведения кадровой статистики  6. Синтаксическая проверка соответствия заявки на подбор персонала форме заполнения |

Окончание таблицы 23

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники аудиторских доказательств** | 1) «Методика расчета потребности в персонале» (утв. ГД)  2) Кадровая статистика за 2013 год  3) План набора персонала (утв. ГД)  4) Заявка на подбор персонала | |
| **Наблюдения аудиторов** | 1-2 | В ходе проведения аудита было выявлено, что в компании отсутствует утверждённая методика расчета потребности в персонале. Следовательно, не представляется возможным оценить корректность расчета потребности в персонале. |
| 3 | В ходе аудита было выявлено, что в организации не ведется кадровая статистика, отсутствует работа по мониторингу динамики объема работ на одного работника. |
| 4-5 | Аудиторам по запросу был предоставлен План набора персонала на 1 квартал 2014, утверждённый Генеральным директором (Приложение 5). Он оформлен надлежащим образом в соответствии с утвержденной формой.  План набора персонала формируется на основании заявок на подбор персонала. Аудиторы оценили корректность их формирования и пришли к выводу о правильности их оформления (Приложение 6). |
| **Оценка эффективности контрольной среды** | Неэффективна | |

Далее на основании рабочих документов аудиторы формируют рекомендации по устранению выявленных недостатков.

**3.2. Подготовка рекомендаций по повышению эффективности контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» в ООО «Альфа»**

В рабочих документах и далее в отчете аудиторы приводят описания выявленных в ходе проверки недостатков и далее приводят предложения по их устранению. Аудиторские рекомендации могут быть как детальными, так и более общими и абстрактными. На самом деле, все зависит, с одной стороны, от масштабности, глубины и специфики обнаруженных недостатков, а с другой стороны, – уровня профессиональной подготовки и компетентности аудитора.[[41]](#footnote-41) Несмотря на это, любой внутренний аудитор должен стремиться к минимизации доли абстрактности в выдаваемых им рекомендациях. Именно поэтому работа по формированию рекомендаций длится как на протяжении выполнения аудиторских процедур, так и во время написания отчета. Аудиторы разрабатывают предложения по улучшению процесса, используя свои знания и опыт в анализируемой сфере, а также согласовывая их аудируемыми лицами, которые в первую очередь заинтересованы в получении хорошей и качественной рекомендации.

Одним из предназначений разработанной технологии аудита контрольной среды является предоставление аудируемым лицам рекомендаций относительно возможного совершенствования контрольной среды и повышения ее эффективности.

Рекомендации аудиторов формируется на основании сделанных выводов и полученных аудиторских доказательствах, зафиксированных в их рабочих документах. При предоставлении рекомендаций очень важно проложить связь между оценкой эффективности контрольной среды, рисками, которые могут быть вызваны данной оценкой и непосредственно рекомендациями. Совершенно очевидно, что выдаваемая аудиторами рекомендация должна покрывать риск возможной неэффективности.

В таблице 24 сформулированы рекомендации по апробированным аудиторским работам, а также указаны оценки эффективности и присущие риски.

Таблица 24

**Подготовка рекомендаций по результатам аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Аудиторские работы** | **Оценка эффективности контрольной среды** | **Риски, вызванные состоянием контрольной среды** | **Рекомендации** |
| 1. Проверка наличия в организации кадровой политики | Неэффективна | 1. Завышение ФОТ в результате завышенной численности персонала;  2. Необоснованный рост затрат | Генеральному директору ООО «Альфа»:  1. Организовать внесение изменений во внутренние нормативные документы, регламентирующие кадровую деятельность, в части регулирования вопросов развития персонала и профессионального роста сотрудников;  2. Утвердить методику планирования потребности в персонале. |
| 2. Проверка наличия в организации процедуры мониторинга уровня удовлетворенности персонала | Неэффективна | 1. Дефицит информации у руководства относительно настроений работников, их лояльности к компании;  2. Отсутствие возможности гибкого реагирования на изменения в настроении и поведении сотрудников | Генеральному директору ООО «Альфа»:  1. Утвердить методику оценки уровня удовлетворенности персонала разработанную самостоятельно или с помощью сторонних организаций.  2. Внедрить процедуру оценки уровня удовлетворенности персонала. |
| 3.1. Проверка управленческой информации при планировании потребности в персонале | Неэффективна | 1. Завышенная численность персонала и неоправданный рост ФОТ ввиду отсутствия у | Генеральному директору ООО «Альфа»:  1. Инициировать работу по ведению кадровой статистики в организации путем самостоятельного выполнения |

Окончание таблицы 24

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Аудиторские работы** | **Оценка эффективности контрольной среды** | **Риски, вызванные состоянием контрольной среды** | **Рекомендации** |
| 3.2. Проверка степени соответствия процесса планирования потребности в персонале внутренним документам организации | Неэффективна | руководства четкого понимания необходимого числа сотрудников;  2. Недостаток численности персонала и невыполнение показателей деятельности организации (объемы продаж) ввиду отсутствия у руководства четкого понимания необходимого числа сотрудников;  3. Низкое качество управленческой отчетности в части персонала и риск принятия неверных управленческих решений на ее основе | данных функций либо передачи работы на аутсорсинг.  2. Раз в месяц организовывать работу по проведению анализа объема работ на одного работника. |

Рекомендации, представленные в таблице, сформулированы четко и детально. Указано лицо, ответственное за их выполнение. Также необходимо отметить факт покрытия рисков предложенными рекомендациями.

**3.3. Подготовка рекомендаций по повышению эффективности аудита системы внутреннего контроля в ООО «Альфа»**

Как уже отмечалось ранее, аудит контрольной среды бизнес-процесса проводится не только в целях оценки ее эффективности, но и выражения мнения аудиторов касательно целесообразности проведения полноценного аудита системы внутреннего контроля данного бизнес-процесса. Таким образом, по итогам аудита контрольной среды, а именно тестирования каждого раздела программы аудита, аудиторами ставится оценка эффективности контрольной среды в части рассмотренного объекта. Согласно этому контрольная среда может:

* Быть эффективной;
* Быть неэффективной.

На основании оценок, полученных по результатам тестирования разделов аудиторской программы, аудиторы выводят общую оценку операционной эффективности контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики» и формируют краткую справку-отчет по итогам проведенного аудита. В таблице25 приведена справка-отчет по итогам проведенного в работе анализа.

Таблица 25

**Справка-отчет по итогам аудита контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели процесса «Формирование кадровой политики»** | 1. Установление эффективной системы подбора и адаптации персонала  2. Постоянный рост компетенций и уровня квалификации персонала  3. Установление прозрачной системы оплаты труда  4. Эффективная система стимулирования труда, рост мотивации персонала и лояльности к компании |
| **Риски процесса «Формирование кадровой политики»** | 1. Несоответствие квалификации нанимаемого сотрудника требованиям позиции  2. Завышение ФОТ в результате некорректного расчета потребности в персонале |

Окончание таблицы 25

|  |  |
| --- | --- |
| **Риски процесса «Формирование кадровой политики»** | 3. Медленная и трудная адаптация персонала в организации  4. Нецелевое использование денежных средств, выделенных на обучение персонала  5. Перерасход бюджета по обучению  6. Отсутствие положительной динамики в компетенциях и уровне квалификации сотрудников  7. Формальное отношение к практике формирования индивидуальных карт развития персонала  8. Некорректный расчет заработной платы;  9. Необоснованные выплаты по заработной плате и другим видам вознаграждения  10. Некорректный расчет величины мотивационных и компенсационных выплат  11. Несоблюдение положений методики по расчету мотивационных и компенсационных выплат  12. Наличие злоупотреблений при проведении расчетов величины выплат  13. Величина компенсационного пакета существенно и необоснованно превышает рыночный уровень |
| **Величина риска процесса «Формирование кадровой политики»** | 40,3 % |
| **Величина риска аудита процесса «Формирование кадровой политики»** | 2,37 % |
| **Общая оценка эффективности контрольной среды процесса «Формирование кадровой политики»** | Неэффективна |

Имея подобные отчеты по аудиту контрольной среды различных процессов, аудиторы определяют наиболее приоритетные для организации направления для улучшения. Соразмеряя оценку эффективности контрольной среды, величину рисков процесса и его аудита между объектами проверки, они выбирают наиболее рискованные и неэффективные области деятельности компании.

Как уже отмечалось ранее, подобный подход позволяет достичь экономии ресурсов аудиторов и повысить эффективность самого аудита. Также получаемая форма отчета представляет ценность для руководства компании, так как включает в себя постановку целей процессов, качественную и количественную оценку присущих рисков и текущий статус эффективности контрольной среды.

Для определения приоритетности выбора аудиторских проектов по процессам необходимо провести разделение всех проектов на 4 группы:

1. Проекты с очень высоким уровнем значимости;
2. Проекты с высоким уровнем значимости;
3. Проекты со средним уровнем значимости;
4. Проекты с низким уровнем значимости.

В таблице 26 представлена краткая характеристика каждой группы проектов.

Таблица 26

**Разделение аудиторских проектов по уровню значимости для организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ группы проектов** | **Название группы проектов** | **Оценка эффективности контрольной среды** | **Оценка величины риска процесса** |
| I | Проекты с очень высоким уровнем значимости | Не эффективна | Высокий |
| II | Проекты с высоким уровнем значимости | Не эффективна | Средний  Низкий |

Окончание таблицы 26

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ группы проектов** | **Название группы проектов** | **Оценка эффективности контрольной среды** | **Оценка величины риска процесса** |
| III | Проекты со средним уровнем значимости | Эффективна | Высокий  Средний |
| IV | Проекты с низким уровнем значимости | Эффективна | Низкий |

По итогам проведенных аудитов по оценке эффективности контрольной среды аудиторы, руководствуясь характеристикой каждой из групп проектов, направляют анализируемый процесс в ту или иную группу. Данная работа проводится согласно представленной в таблице 27 матрице аудиторских проектов.

Таблица 27

**Матрица аудиторских проектов (по процессам) в зависимости от результатов аудита контрольной среды**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Оценка эффективности контрольной среды** | |
| **Эффективна** | **Не эффективна** |
| **Оценка риска процесса** | **Высокий** | III группа | I группа |
| **Средний** | IIIгруппа | II группа |
| **Низкий** | IV группа | II группа |

Подобное ранжирование аудиторских проектов в зависимости от риска процесса и состояния контрольной среды позволяет аудиторам сосредоточить свое первоочередное внимание на наиболее проблемных процессах, достигая при этом высокой эффективности аудита системы внутреннего контроля бизнес-процессов.

Исходя из полученных результатов аудита контрольной среды бизнес-процесса «Формирование кадровой политики» (риск процесса – средний, контрольная среда – неэффективна), рекомендация аудиторов касательно проведения аудита системы внутреннего контроля рассматриваемого бизнес-процесса будет иметь следующую формулировку: *«Так как бизнес-процесс «Формирование кадровой политики» в ООО «Альфа» попадает в группу проектов с высоким уровнем значимости (2-я группа), то есть имеет высокий приоритет проведения аудита СВК, аудиторы пришли к выводу, что целесообразно в первую очередь провести аудит системы внутреннего контроля рассматриваемого бизнес-процесса (при отсутствии бизнес-процессов из 1-й группы значимости)».*

**Заключение**

Внутренний аудит системы внутреннего контроля в настоящее время является предметом дискуссий между учеными и практиками в данной сфере.

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в том, что подход к аудиту контрольной среды, описанный в работе, позволяет намного облегчить процесс аудита системы внутреннего контроля и увеличить его эффективность. Технология аудита контрольной среды ставит перед собой цель выявления наиболее оптимальных и рискованных объектов аудита, тех, где с наибольшей вероятностью будет обнаружена неэффективность системы внутреннего контроля.

Таким образом, основная рекомендация, которую можно извлечь из работы, заключается в том, что в целях достижения эффективности внутреннего аудита и поиска реальных областей для улучшения процессов правильнее вначале оценить основу процесса, то есть его контрольную среду. Результаты, которые могут быть получены от данного аудита, намного облегчат работу аудиторов путем существенного сужения перечня объектов аудита.

Положительным аспектом разработанной модели является её тесная связь с теорией внутреннего аудита. В настоящее время в России высшее руководство крупных компаний пока не перешло на использование в своей работе терминов модели COSO (COSO является наиболее известной и часто применяемой моделью СВК организации). Пока им трудно понять смысл элементов модели и их роль на итоговый результат.

Технология аудита контрольной среды, предложенная в работе, опирается на количественную оценку рисков процесса и его аудита. Так как в настоящее время во внутреннем аудите, как правило, не используется понятие количественной оценки рисков, то в целях совершенствования существующих методик проверок в данной работе предлагается модель оценки указанных рисков.

Методика, разработанная и описанная в данной работе, не обязательно является догмой, которой должны следовать все организации. Здесь предложен один из способов оценки рисков процесса и его аудита. Каждая организация вправе создавать и применять собственную методику.

На мой взгляд, модель, которая позволяет связать теорию и практику аудита, которая не отводит аудитора от применения теоретических положений, является оптимальной и наиболее удобной для использования.

Важность внедрения в методику внутреннего аудита практики оценки риска процесса и его аудита объясняется необходимостью определения приоритетности объектов аудита. Без количественной оценки рисков невозможно оценить влияние процесса на достижение целей организации. Более того, оценка эффективности контрольной среды должна, прежде всего, строится на понимании величины риска процесса. Например, в случае низкого риска процесса есть вероятность отказаться от оценки операционной эффективности контрольной среды процесса в целях экономии ресурсов.

Таким образом, в результате проведено разграничение объектов аудита системы внутреннего контроля в зависимости от оценки эффективности контрольной среды бизнес-процесса и величины его риска. Подобная классификация:

* с одной стороны, позволяет руководству организации иметь представление о состоянии контрольной среды бизнес-процессов, делать определенные выводы и принимать на их основе управленческие решения;
* с другой стороны, предоставляет аудиторам возможность оптимального использования своих ограниченных ресурсов и достижения эффективности аудитов путем выбора того бизнес-процесса, система внутреннего контроля которого с наибольшей вероятностью будет неэффективна.

**Список использованной литературы**

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с учётом поправок от 30.12.2008 N 6-ФКЗ и от 30.12.2008 N 7-ФКЗ).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая от 31.07.1998 N 146-ФЗ (в ред. от 08.05.2013 г.), часть вторая от 05.08.2000 N 117-ФЗ (в ред. от 08.05.2013 г.).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (в ред. от 19.05.2013 г.).
4. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 ФЗ (в ред. от 23.02.2013 N 11-ФЗ).
5. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19 июня 2000 г. N 82-ФЗ (в ред. от 03.12.2012 N 232-ФЗ).
6. Правило (стандарт) аудиторской деятельности № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчётности» (в ред. Постановления Правительства РФ от 19.11.2008 N 863).
7. Правило (стандарт) аудиторской деятельности № 29 «Рассмотрение работы внутреннего аудита» (Постановление Правительства РФ от 25.08.2006 N 523).
8. ПБУ 10/99: Расходы организации: Положение по бухгалтерскому учёту. Утв. приказом Министерства Финансов РФ от 06 мая 1999 г. N 33н (в ред. от 27.04.2012 N 55н).
9. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (в ред. от 01.01.2013 г.).
10. Международный стандарт аудита 315 «Идентификация и оценка рисков существенных искажений на основе знания субъекта и его среды (15.12.2009).
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – ISBN5-238-00290-4.
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб.пособие для студ. вузов. / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – ISBN 978-5-238-01500-3.
13. Баткаева И.А., Е.А. Митрофанова Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – «Проспект», 2012.
14. Макарова Л.Г. Экономический анализ в управлении финансами фирмы: учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / Л.Г.Макарова, А.С.Макаров. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – ISBN 978-5-7695-5097-3.
15. Жминько С.И. Внутренний аудит / С.И. Жминько, О.И. Швырёва, М.Ф. Сафонова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – ISBN 978-5-222-14710-8.
16. Управление персоналом организации: Учебник / Под.ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – ISBN 5-16-000315-0.
17. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – ISBN 978-5-9614-4449-0.
18. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – ISBN 978-5-7310-2690-1.
19. Бадалова А.Г. Кадровые риски: основные подходы и инструментарий оценки и управления // А.Г. Бадалова // Управление корпоративной культурой. – 2011. – №3.
20. Блохина С.В. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи // С.В. Блохина // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4.
21. Бурцев В.В. Внутренний аудит компании: вопросы организации управления // В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 4.
22. Заварихин Н.М., Потехина Ю.В. Методология и методика внутреннего аудита в коммерческих банках // Н.М. Заварихин, Ю.В. Потехина // «Аудит и финансовый анализ». – 2005. – №4.
23. Каконин В.И, Власовец С.А. Кадровая политика как внутренний фактор стратегического успеха компании: взаимосвязи // В.И. Каконин, С.А. Власовец // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2.
24. Калугина З.И., Арсентьева Н.М., Харченко И.И., Волчкова А. Кадровая политика в условиях инновационного развития // З.И. Калугина, Н.М. Арсентьева, И.И. Харченко, А. Волчкова // Всероссийский экономический журнал. – 2011. – № 8.
25. Кочинев Ю.Ю. Оценка аудиторского риска: основы теории // Ю.Ю. Коченев // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1.
26. Краснова И.А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов// И.А. Краснова // Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». – 2006. – №7.
27. Крылова А.А. Стратегические цели и кадровая политика компании: соотношение и взаимосвязь // А.А. Крылова // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №2.
28. Кутергина Г.В. Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации // Г.В. Кутергина // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №3.
29. Малыхин Д.В. Обзор современных методических подходов к оценке системы управления рисками и внутреннего контроля в банке // Д.В. Малыхин // Управление финансовыми рисками. – 2011. – №1.
30. Моисеева Ю.В. Система менеджмента качества: основные положения и типовой стандарт компании «Проведение внутренних аудитов» // Ю.В. Моисеева // Менеджмент сегодня. – 2006. – №1.
31. Селютина А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда // А. Селютина // Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент». – 2010. – №8.
32. Шоул Д. Проект построения системы обучения в компании // Д. Шоул //Управление развитием персонала, №3 – 2011.
33. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003. – ISBN 13 978-0-470-01316-8.
34. Houston R.W., Peters M.F., Pratt J.H. The audit risk-model, business risk and audit-planning decisions // The Accounting Review, vol. 74, №3, 1999.
35. Ingley C., Van der Walt N. Risk management and board effectiveness // International studies of Management and Organization, vol. 38, №3, 2008.
36. Low K.Y. The effects of industry specialization in audit risk assessments and audit-planning decisions // The Accounting Review, vol. 79, №1, 2004.
37. Waller W.S. Auditors’ assessments of inherent and control risk in field settings // The Accounting Review, vol. 68, №4, 1993.
38. Акулов А., Малыхин Д., Малюта Н., Рыжих Н. К вопросу о стандартизации процессов управления рисками и внутреннего контроля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/rm_standard/>.
39. Гиниятов Р. Риск и контроль (модель COSO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/risk_and_control_gniyatov/>.

1. Сонин А. Внутренний аудит как важнейший элемент системы управления компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/vnutrennii_audit_Sonin/>.
2. Сонин А. Зачем компании нужен внутренний аудит? [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/sonin2/>.

1. Ridley J. Quality assurance in the 21st century – Challenges for internal auditing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/ridley/>.
2. Simmons M. Internal Audit Objectives [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/simmons2/>.

1. Simmons M. An overview of the professional practice of internal auditing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/foreign_mass_media_articles/simmons1/>.
2. COSO Internal Control 2013 – Integrated Framework. – ISBN 978-1-93735-238-7.
3. Институт внутренних аудиторов – <http://www.iia-ru.ru/>.
4. Основы аудита. Самоучитель / Сост. Л.Г. Макарова, М.А. Штефан, А.К. Ковина. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2011. – ISBN 5-16-000315-0.
5. Материалы конференции Института Внутренних аудиторов «Внутренний контроль и аудит в системе корпоративного управления», 2011.
6. The three lines of defense in effective risk management and control (Position paper of the Institute of Internal Auditors). – 2013.
7. Measuring internal audit effectiveness and efficiency (Practice guide). – 2010.

Приложение 1

**Блок-схема бизнес-процесса «Формирование кадровой политики»**



Приложение 2

**Анкета тестирования работника**

Уважаемые сотрудники ООО «Альфа», в целях оценки уровня удовлетворенности персонала просим Вас ответить на вопросы данной анкеты.

1. Проранжируйте от 1 (наименее значимое) до 8 (наиболее значимое) все 8 блоков факторов, влияющих на удовлетворенность персонала, представленных в таблице ниже.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блок факторов** | **Факторы** | **Оценка приоритетности** |
| Экономический блок | Заработная плата, социальное обеспечение, система оплаты труда, премирование |  |
| Физический блок | Безопасность труда, комфорт рабочего места |  |
| Социальный блок | Атмосфера в коллективе, уверенность в будущем, отношения с коллегами, работа в команде |  |
| Стиль руководства | Взаимодействие с непосредственным руководством, открытость руководства, справедливость при принятии управленческих решений, постановка задач подчиненным |  |
| Поощрения | Поощрение ответственности, позитивное отношение к инициативе, поощрение высоких результатов, значимость личного вклада |  |
| Карьера | Горизонтальный и вертикальный карьерный рост |  |

Окончание таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Блок факторов** | **Факторы** | **Оценка приоритетности** |
| Организационный блок | Стабильность компании, престиж, ротация персонала в организации |  |
| Информационный блок | Информированность работников о предприятии, доступность служебной информации, обратная связь |  |

1. Оцените по 10-балльной шкале состояние факторов, указанных в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Оценка приоритетности** |
| Заработная плата |  |
| Комфорт рабочего места |  |
| Уверенность в будущем |  |
| Взаимодействие с руководством |  |
| Поощрение результатов |  |
| Вертикальный рост |  |
| Стабильность компании |  |
| Обратная связь |  |

Приложение 3

**Результаты ранжирования факторов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ работника** | **ЭБ** | **ФБ** | **СБ** | **СР** | **П** | **К** | **ОБ** | **ИБ** |
| **1** | 8 | 5 | 6 | 3 | 4 | 7 | 2 | 1 |
| **2** | 6 | 4 | 7 | 3 | 5 | 8 | 1 | 2 |
| **3** | 8 | 5 | 7 | 4 | 3 | 6 | 1 | 2 |
| **4** | 8 | 6 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 1 |
| **5** | 8 | 4 | 6 | 3 | 5 | 7 | 2 | 1 |
| **6** | 7 | 5 | 6 | 4 | 3 | 8 | 2 | 1 |
| **7** | 7 | 4 | 5 | 3 | 8 | 6 | 2 | 1 |
| **8** | 8 | 5 | 6 | 4 | 3 | 7 | 1 | 2 |
| **9** | 7 | 5 | 8 | 4 | 3 | 6 | 2 | 1 |
| **10** | 8 | 6 | 5 | 3 | 4 | 7 | 2 | 1 |
| **Итог** | **75** | **49** | **61** | **35** | **41** | **69** | **17** | **13** |
| **Доля итога в макс. сумме** | **0,9375** | **0,6125** | **0,7625** | **0,4375** | **0,5125** | **0,8625** | **0,2125** | **0,1625** |

**Разницы долей**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ЭБ** | **ФБ** | **СБ** | **СР** | **П** | **К** | **ОБ** | **ИБ** |
| **ЭБ** | 0 | 0,325 | 0,175 | 0,5 | 0,425 | 0,075 | 0,725 | 0,775 |
| **ФБ** | -0,325 | 0 | -0,15 | 0,175 | 0,1 | -0,25 | 0,4 | 0,45 |
| **СБ** | -0,175 | 0,15 | 0 | 0,325 | 0,25 | -0,1 | 0,55 | 0,6 |
| **СР** | -0,5 | -0,175 | -0,325 | 0 | -0,075 | -0,425 | 0,225 | 0,275 |
| **П** | -0,425 | -0,1 | -0,25 | 0,075 | 0 | -0,35 | 0,3 | 0,35 |
| **К** | -0,075 | 0,25 | 0,1 | 0,425 | 0,35 | 0 | 0,65 | 0,7 |
| **ОБ** | -0,725 | -0,4 | -0,55 | -0,225 | -0,3 | -0,65 | 0 | 0,05 |
| **ИБ** | -0,775 | -0,45 | -0,6 | -0,275 | -0,35 | -0,7 | -0,05 | 0 |

**Матрица локальных приоритетов**

|  | ЭБ | ФБ | СБ | СР | П | К | ОБ | ИБ | ПК | ЛП |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЭБ | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 7 | 9 | 4,04 | 0,33 |
| ФБ | 1/5 | 1 | 1/3 | 3 | 3 | 1/5 | 5 | 5 | 1,15 | 0,09 |
| СБ | 1/3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1/3 | 7 | 7 | 2,12 | 0,17 |
| СР | 1/5 | 1/3 | 1/5 | 1 | 1/3 | 1/5 | 3 | 5 | 0,58 | 0,05 |
| П | 1/5 | 1/3 | 1/5 | 3 | 1 | 1/5 | 5 | 5 | 0,82 | 0,07 |
| К | 1/3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 7 | 7 | 2,98 | 0,24 |
| ОБ | 1/7 | 1/5 | 1/7 | 1/3 | 1/5 | 1/7 | 1 | 3 | 0,32 | 0,03 |
| ИБ | 1/9 | 1/5 | 1/7 | 1/5 | 1/5 | 1/7 | 1/3 | 1 | 0,22 | 0,02 |
| Итого | | | | | | | | | 12,23 | 1 |

Приложение 4

**Приказ Генерального директора ООО «Альфа» о введение в действие Положений и регламентов, регулирующих кадровую политику организации**

**Приказ Генерального директора**

«12» ноября 2012 г. № 3

г. Нижний Новгород

**Об утверждении положений и регламентов, регулирующих кадровую политику в ООО «Альфа»**

С целью организации регулирования социально-трудовых отношений и повышения эффективности процесса «Управление персоналом»:

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить кадровую политику ООО «Альфа», включающую следующие Положения и регламенты:

* Регламент о порядке набора персонала;
* Положение об оплате труда;
* Положение о премировании;
* Положение о проведении периодической процедуры оценки персонала.

2. Контроль над исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор ООО «Альфа»А.Э. Мхитарян

Приложение 5

**План набора персонала, утверждённый Генеральным директором**

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик | |
| Подразделение | Отдел продаж малого бизнеса |
| Должностное лицо | Петров Н.Н., Начальник отдела |
| Внутренний телефон | 32-76-12 |
| Адрес корпоративной почты | petrovnn@alpha.ru |
| Информация о плане набора | |
| Общее количество набираемого персонала | 4 |
| в т.ч. по должностям: |  |
| Менеджер по продажам | 1 |
| Специалист по продажам | 3 |
| Срок исполнения плана | 1 месяц с момента утверждения |

Генеральный директор ООО «Альфа» Мхитарян А.Э. / подпись

Приложение 6

**Форма заявки на подбор персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик | |
| Подразделение |  |
| Должностное лицо |  |
| Внутренний телефон |  |
| Адрес корпоративной почты |  |
| Информация о потребности в персонале | |
| Общее количество вакансий |  |
| в т.ч. по должностям: |  |
| Должность 1 |  |
| Должность 2 |  |
|  |  |
| Должностные обязанности | |
| Должность 1 |  |
| Должность 2 |  |
|  |  |
| Требования к кандидатам | |
| Должность 1 |  |
| - образование |  |
| - опыт |  |
| - специальные навыки |  |
| - дополнительные требования |  |
| Должность 2 |  |
| - образование |  |
| - опыт |  |
| - специальные навыки |  |
| - дополнительные требования |  |
|  |  |
| Условия работы | |
| График работы |  |
| Вид оплаты труда |  |
| Место работы |  |
|  |  |
| Срок исполнения заявки |  |

Заказчик должность Ф.И.О. / подпись

Исполнитель должность Ф.И.О. / подпись

Окончание приложения 6

**Форма заявки на подбор персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Заказчик | |
| Подразделение | Отдел продаж малого бизнеса |
| Должностное лицо (Ф.И.О., должность) | Петров Н.Н., Начальник отдела |
| Внутренний телефон | 32-76-12 |
| Адрес корпоративной почты | [petrovnn@alpha.ru](mailto:petrovnn@alpha.ru) |
| Информация о потребности в персонале | |
| Общее количество вакансий | 4 |
| в т.ч. по должностям: |  |
| Менеджер по продажам | 1 |
| Специалист по продажам | 3 |
| Должностные обязанности | |
| Менеджер по продажам | Организация поиска клиентов, развитие продаж, мониторинг и анализ рынка |
| Специалист по продажам | Поиск клиентов, осуществление продаж, формирование отчетности по продажам |
| Требования к кандидатам | |
| **Менеджер по продажам** | |
| - образование | Высшее |
| - опыт | От 3 лет |
| - специальные навыки | Владение программным пакетом Microsoft Office |
| - дополнительные требования | Мужчина/женщина от 27 лет, готовность работать сверхурочно |
| **Специалист по продажам** | |
| - образование | Высшее, неоконченное высшее |
| - опыт | От 1года |
| - специальные навыки | Владение программным пакетом Microsoft Office |
| - дополнительные требования | Мужчина/женщина от 20 лет, готовность работать сверхурочно |
|  |  |
| Условия работы | |
| График работы | ПН-ПТ с 8:00 – 18:00 |
| Вид оплаты труда | Оклад + премия по результатам работы |
| Место работы | На территории работодателя, здание цеха |
|  |  |
| Срок исполнения заявки | 1 месяц с момента утверждения плана набора |

Заказчик Начальник отдела продаж малого бизнеса Петров Н.Н. / подпись

1. COSO Internal Control 2013 – Integrated Framework [↑](#footnote-ref-1)
2. COSO Internal Control 2013 – Integrated Framework [↑](#footnote-ref-2)
3. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p.86 [↑](#footnote-ref-3)
4. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p.88 [↑](#footnote-ref-4)
5. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p. 90 [↑](#footnote-ref-5)
6. COSO Internal Control 2013 – Integrated Framework [↑](#footnote-ref-6)
7. Международный Стандарт Аудита 315 «Идентификация и оценка рисков существенных искажений на основе знания субъекта и его среды» [↑](#footnote-ref-7)
8. The Institute of Internal Auditors – https://global.theiia.org. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бурцев В.В. Внутренний аудит компании: вопросы организации управления // В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2003. - № 4. [↑](#footnote-ref-9)
10. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита [↑](#footnote-ref-10)
11. Гиниятов Р. Риск и контроль (модель COSO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

    <http://www.iia-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/risk_and_control_gniyatov/> [↑](#footnote-ref-11)
12. Правило (стандарт) аудиторской деятельности № 29 «Рассмотрение работы внутреннего аудита» (Постановление Правительства РФ от 25.08.2006 N 523). [↑](#footnote-ref-12)
13. Краснова И.А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов// Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», №7 – 2006. [↑](#footnote-ref-13)
14. Заварихин Н.М., Потехина Ю.В. Методология и методика внутреннего аудита в коммерческих банках // «Аудит и финансовый анализ», № 4, 2005, с. 208. [↑](#footnote-ref-14)
15. COSO Internal Control 2013 – Integrated Framework [↑](#footnote-ref-15)
16. Заварихин Н.М., Потехина Ю.В. Методология и методика внутреннего аудита в коммерческих банках // «Аудит и финансовый анализ», № 4, 2005, с. 206. [↑](#footnote-ref-16)
17. Материалы конференции ИВА «Внутренний контроль и аудит в системе корпоративного управления», 2011. [↑](#footnote-ref-17)
18. Материалы конференции ИВА «Внутренний контроль и аудит в системе корпоративного управления», 2011. [↑](#footnote-ref-18)
19. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p. 89-92 [↑](#footnote-ref-19)
20. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p. 93-94 [↑](#footnote-ref-20)
21. Pickett, Spencer K.H. The essential handbook of internal auditing // 2nd edition, 2003, p. 93-94 [↑](#footnote-ref-21)
22. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – с. 108-109. [↑](#footnote-ref-22)
23. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – с. 349-350. [↑](#footnote-ref-23)
24. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – с. 114-115. [↑](#footnote-ref-24)
25. Блохина С.В. // С.В. Блохина // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. [↑](#footnote-ref-25)
26. Трудовой кодекс РФ, ст. 15 [↑](#footnote-ref-26)
27. Трудовой кодекс РФ, ст. 56 [↑](#footnote-ref-27)
28. Трудовой кодекс РФ, ст. 68 [↑](#footnote-ref-28)
29. Трудовой кодекс РФ, ст. 129 [↑](#footnote-ref-29)
30. Трудовой кодекс РФ, ст. 139 [↑](#footnote-ref-30)
31. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 85. [↑](#footnote-ref-31)
32. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 86. [↑](#footnote-ref-32)
33. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 88-89. [↑](#footnote-ref-33)
34. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – с. 89-90. [↑](#footnote-ref-34)
35. Апробация модели проводится на примере ООО «Альфа» – торговой фирмы, входящей в сегмент малого бизнеса. Штат сотрудников, не считая, руководителя составляет 10 человек. [↑](#footnote-ref-35)
36. Например, по фактору «Зарплата» оценка фактора будет рассчитываться следующим образом: [↑](#footnote-ref-36)
37. Значение:

    а) УУП > 0,75 соответствует высокому уровню

    б)0,5 ≤ УУП ≤ 0,75 соответствует среднему уровню

    в) УУП <0,5 [↑](#footnote-ref-37)
38. Основы аудита. Самоучитель / Сост. Л.Г. Макарова, М.А. Штефан, А.К. Ковина. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2011. [↑](#footnote-ref-38)
39. Кочинев Ю.Ю. Оценка аудиторского риска: основы теории // Ю.Ю. Коченев // Аудит и финансовый анализ. – 2009. - № 1. [↑](#footnote-ref-39)
40. Основы аудита. Самоучитель / Сост. Л.Г. Макарова, М.А. Штефан, А.К. Ковина. – Нижний Новгород: НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2011. [↑](#footnote-ref-40)
41. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – с. 420. [↑](#footnote-ref-41)