

Научная статья
УДК 331.103.3
ББК 65.052.835

DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-33-38

КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оксана Владимировна Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия, ovzigar@rambler.ru

Аннотация. Статья посвящена особенностям кадрового аудита как формы консультационной деятельности. Обозначена его сущность, важность для организации. Отражены основные этапы, в рамках которых он реализуется. Представлены виды кадрового аудита. Определены основные ситуации, когда руководящему составу организации помощь аудиторов является чрезвычайно необходимой. Даны рекомендации для управляющего состава организации и подчиненных сотрудников в рамках кадрового аудита.

Ключевые слова: консалтинг, кадровый аудит, аудитор, аудиторская проверка, кадровое делопроизводство

Для цитирования: Жигарь О. В. Кадровый аудит как инструмент консалтинговой деятельности // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 1. С. 33-38. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-33-38

Original article

HR AUDIT AS A TOOL OF CONSULTING ACTIVITIES

Oksana V. Zhigar

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia,
ovzigar@rambler.ru

Abstract. The article is devoted to the features of HR audit as a form of consulting activity. Its essence and importance for the organization are outlined. The main stages within which it is implemented are reflected. The types of HR audit are presented. The main situations are defined when the management of the organization extremely needs the help of auditors. Recommendations are given for the management of the organization and subordinate employees within the framework of HR audit.

Keywords: consulting, HR audit, auditor, audit check, HR records management

For citation: Zhigar OV. HR Audit as a Tool of Consulting Activities. *Society, economy, management.* 2025;10(1):33-38. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-1-33-38

Консультационная деятельность является важнейшим инструментом для выведения организации любой направленности из кризис-

ного положения. Если собственных ресурсов компании становится недостаточно для решения текущих проблем, то для помощи привлекаются специалисты в области консалтинга, которые способны улучшить показатели бизнеса,

© Жигарь О. В., 2025

его рентабельность, ликвидность, эффективность. Консультационная деятельность в зависимости от цели, преследуемой заказчиком, и текущего положения дел в организации может быть представлена в различных формах. Одна из таких форм представлена кадровым аудитом.

Обращение к элементам кадрового аудита в современных условиях становится все более актуальным. Ранее частные организации уделяли большее внимание экономическим и материально-техническим факторам развития компании. С течением времени на новых витках развития хозяйственной деятельности предприниматели осознали, что основой успешного развития любой организации является человеческий ресурс и трудовой потенциал персонала. Эффективное использование человеческого капитала, доверие персонала к своему руководству, в том числе за счет прозрачного, открытого и актуального документооборота, повышает производительность труда сотрудников и способствует экономическому росту фирмы [5]. Становится очевидна взаимосвязь целесообразного использования профессионального потенциала каждого работника и конечной экономической значимости компании. Но несмотря на осознание важности развития и поддержания уровня профессионализма персонала и его эффективного использования, многие руководители до сих пор пренебрегают грамотной и рациональной организацией кадровых вопросов и в целях экономии денежных средств поручают ведение соответствующей деятельности некомпетентному сотруднику, указывая на второстепенность данного процесса.

Кадровый аудит — относительно молодое, но очень актуальное направление в области кадрового менеджмента, успевшее зарекомендовать себя в ряде стран. Результаты международных исследований по оценке использования человеческих ресурсов указывают на то, что Россия находится в группе государств, где показатель использования человеческого потенциала находится на минимальном уровне и не превышает 25 %, в то время, как в США, Германии, Франции, Италии и других странах, он может достигать 70 %. Данный факт создает почву для необходимости работы экспертов по кадровому аудиту в российских организациях.

В России сейчас эти ниши рынка консалтинговых услуг освобождают зарубежные фирмы, что повышает интерес к услугам российских компаний. Поскольку предприниматели столкнулись с волной вызовов, потребность в услугах консультантов будет продолжать увеличиваться в ближайшей перспективе в каждом субъекте Российской Федерации. Знания о том, что пред-

ставляет из себя кадровый аудит и в каких формах он может быть представлен, существенно облегчают процесс адаптации к новым реалиям.

Кадровый аудит — вид интеллектуальной деятельности, независимая высокопрофессиональная система консультационной поддержки, экспертно-аналитической оценки, проверки и независимой экспертизы эффективности персонала (кадров), организационно-функциональной структуры и деятельности организации (кадровых процессов и отношений) по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений [2].

В зависимости от формы проверки кадровый аудит подразделяется на внутренний и внешний.

Внутренний кадровый аудит может быть организован собственными силами компании, то есть теми сотрудниками, которые имеют знания и навыки в области проводимой кадровой политики, документооборота организации и трудового законодательства. По его результатам может не оформляться соответствующая документация в виде отчетов, а все выявленные нарушения будут исправляться в рабочем режиме. Такая форма наиболее характерна для небольших фирм, потому как услуги кадрового аудита достаточно дорогостоящи. Кроме того, данная форма кадрового аудита должна осуществляться непрерывно для моментального исправления совершенных ошибок [1].

Внешний кадровый аудит предполагает приглашение в организацию высококвалифицированных экспертов, которые выявят существующие нарушения и дадут рекомендации для их устранения и предотвращения в будущем. В ходе такой проверки специалисты обязательно составляют отчет, дают оценку тем штрафным санкциям, которые могли бы быть наложены на организацию в ходе проверки контролирующим органом, например, Государственной инспекцией труда, составляют рекомендации для улучшения ситуации и устранения существующих недостатков. Безусловно, внешний кадровый аудит наиболее эффективен, поскольку взгляд стороннего, независимого специалиста позволяет выявить все недочеты, без попытки скрыть какие-либо факты о нарушениях. Как правило, периодичность проверки составляет один раз в год [1].

Управляющему персоналу организации важно понимать, что своевременное обращение за помощью к экспертам в области кадрового аудита позволит не только повысить эффективность организации, ее устойчивость в конкурентной среде, увеличит доверие сотрудников, повысит их компетентность, но и сэкономит приличную сумму денежных средств, которые могут пойти на оплату штрафных санкций,

а также существенно поддержит положительный имидж организации в глазах ее сотрудников и клиентов. Именно поэтому важно осознавать момент, когда данная аудиторская проверка становится уже не просто мерой профилактики нарушений, но и чрезвычайной необходимостью в ходе появления существенной угрозы.

Обозначим ситуации, когда помощь специалиста в области кадрового аудита необходима для организации:

1. Изменилась законодательная база кадрового делопроизводства, и текущая система документооборота, действующая в организации, стала уже не актуальна.

2. Сменился руководитель или ключевой сотрудник службы управления персоналом.

3. Сменился руководящий состав компании, и новому руководству необходимо ясное представление реальной обстановки в организации по всем аспектам управления персоналом.

4. Есть нарушения требований охраны труда.

5. Увеличилась текучесть кадров.

6. Есть риск жалоб в органы, контролирующие соблюдение трудового законодательства.

7. Планируется проверка контролирующим органом.

Своевременно проведенный кадровый аудит позволит организации предотвратить появление новых проблем, внесет ясность в договорные отношения между работодателем и работником [6].

Для детальной проверки системы управления персоналом кадровый аудит должен осуществляться в следующей последовательности:

1. Планирование аудита. На данном этапе аудитор знакомится с аудируемой организацией, получает всю доступную информацию, изучает происходящие в ней процессы, по необходимости ищет дополнительную информацию от сторонних организаций, оговаривает характер и объем работы, сроки и стоимость, формируется аудиторская группа, обозначаются условия труда для аудиторов, заключается договор [3].

Данный этап очень важен и всегда должен осуществляться в полном объеме, поскольку он является фундаментальным, от его качественного проведения зависит в целом вся аудиторская проверка.

2. Функциональный анализ деятельности компании. В рамках данного этапа реализуются следующие мероприятия:

- анализ движения персонала по следующим аспектам:

- частота увольнений;
- причины увольнений;
- наличие кадрового резерва;
- текущая численность работников организации.

Наиболее удобно для отслеживания динамики уволившихся сотрудников использовать

коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$), который представляет собой отношение суммы числа уволенных сотрудников по собственному желанию и по инициативе администрации к среднесписочной численности сотрудников и рассчитывается по следующей формуле (1):

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{ир}}}{\text{ССЧ}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{сж}}$ — численность работников, уволенных за отчетный период по собственному желанию;

$Ч_{\text{ир}}$ — численность работников, уволенных за отчетный период по инициативе руководства (за прогулы, нарушение дисциплины, по судимости и пр.);

ССЧ — среднесписочная численность сотрудников за отчетный период;

- исследование процессов поиска и набора персонала по следующим позициям:

- методы, с помощью которых организация ищет сотрудников для трудоустройства по свободным вакансиям;
- оценка обеспеченности вакансий соискателями;
- определение времени, затраченного на поиск сотрудника на одну вакансию (количество дней, за которые было закрыто объявление о вакансии) [7].

Например, организация объявила о пяти свободных местах 10 марта текущего года, а закрыла эту вакансию соискателями лишь 21 марта. Таким образом организация потратила на поиски 12 дней. Затраченное время на одну вакансию (отношение количества затраченных дней к количеству свободных вакансий) составило 2,4 дня;

- анализ процессов обучения персонала по следующим аспектам:

- методы обучения персонала;
- соответствие программ обучения профессиональным стандартам;
- эффективность процессов обучения персонала.

В рамках данного направления может рассчитываться экономический эффект от обучения (E), сделать это можно по следующей формуле (2):

$$E = C_0 - C_t \quad (2)$$

где C_0 — стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции до обучения), ден. ед.;

C_t — стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.;

- аттестация персонала с целью проверки наличия у сотрудников необходимых знаний, умений, навыков, установленных профессиональным стандартом;

- оценка персонала по критериям:
 - сбалансированность персонала по составу;
 - на сколько каждое подразделение наполнено;
 - способы стимулирования труда персонала.

Для того, чтобы понять, какая численность для организации является нормальной, необходимо рассчитать ее по формуле нормативной численности (3):

$$H = \frac{V}{\Phi_{р.в.} \times V_{пл} \times K_{вн}} \quad (3)$$

где V — плановый объем работ;

$\Phi_{р.в.}$ — фонд рабочего времени на планируемый период;

$V_{пл}$ — плановая выработка на одного сотрудника;

$K_{вн}$ — плановый коэффициент выполнения норм.

Стимулирование персонала может производиться по балльно-рейтинговой системе, которую руководитель или совет директоров установит при формулировке задания. Важно учитывать, чтобы построенная шкала оценивания совпадала с общей стратегией организации [8];

- оценка кадровой безопасности по факторам, способствующим снижению лояльности персонала и ведущим к появлению угроз кадровой безопасности;

- отслеживание социально-психологической ситуации в компании и выстраивание внутренних коммуникаций:

- диагностика социально-психологического климата,
- оценка уровня социальной напряженности в организации.

Зачастую для оценки психологической атмосферы используется метод А. Ф. Фидлера. Его основной посыл заключается в том, что участникам предлагается восемь различных пар слов, которые противоположны по смыслу. Необходимо отнестись к своему ответу ближе к тому слову, которое наиболее точно описывает текущую обстановку в коллективе;

- анализ нормативной документации по учету и развитию кадров [4].

Анализ документации является одним из главных инструментов кадрового аудита, поскольку именно на ее соответствие текущему законодательству обращает внимание контролирующий орган.

В ходе анализа нормативной документации рассматриваются следующие документы: устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, локальные нормативные акты по работе с персональными данными сотрудников, трудовые договоры, штатное расписание, график отпусков, табель учета рабочего времени, график сменности (если в компании сменный режим работы), инструкции по охране труда, личные карточки Т-2, расчетные листки, заявления об увольнении по собственному желанию, заявления об отпусках, приказы работодателя по личному составу, трудовые книжки, журналы

инструктажей по охране труда, журналы учета движения путевых листов и др. [10].

Перечень документов, подлежащих аудиторской проверке, не ограничен. Эксперты составляют собственный перечень необходимой документации и передают его в организацию, где планируется проверка, для того, чтобы персонал смог подготовить необходимую отчетность.

В случае, если время для проверки существенно ограничено и организация обратилась за услугами кадрового аудита перед непосредственной проверкой контролирующего органа, то может быть проведена выборочная проверка, где будет просмотрена только та документация, которая наиболее часто отсутствует в организациях или существует, но со значительными нарушениями.

3. Составление отчета аудитором или аудиторской группой. Данный этап является завершающим в рамках аудиторской проверки. К моменту его наступления специалистами уже проверена вся необходимая документация, выявлены, но еще не вынесены на обсуждение существующие проблемы и недочеты. Аудитор детально описывает ход проведенной работы в отчете, указывает на недочеты в рабочих процессах и документации, составляет профессиональные управленческие рекомендации для их устранения и представляет их руководству организации. Работа аудитора на данном этапе является законченной. Руководитель организации в свою очередь назначает ответственных лиц для того, чтобы проконтролировать реализацию предложенных результатов и процесса устранения существующих ошибок.

Несмотря на важность данного процесса, организации в большинстве случаев из раза в раз сталкиваются с одной и той же проблемой — кадровый аудит проводится для отчетности, а не для извлечения пользы. В связи с этим необходимо обозначить несколько рекомендаций, которые позволят избежать столкновения с данной проблемой, и разделить их на две категории:

- для руководящего состава организации;
- для непосредственных сотрудников организации.

Рекомендации для управляющего персонала заключаются в следующем:

- важно постоянно следить за изменениями во внутренней и внешней среде организации, отслеживать происходящие процессы, следить за поправками в законодательстве, постоянно модернизировать процессы трудовой деятельности сотрудников, и в случае, когда собственных знаний становится недостаточно, обратиться за помощью к профессионалам;
- необходимо постоянно проводить разъяснительные беседы с сотрудниками организации, в

частности с кадровым подразделением, объяснять важность проведения кадрового аудита, отсутствие в нем потенциальной опасности для самих сотрудников, преимущества его наличия;

– необходимо выстраивать грамотную коммуникацию с подчиненными, сочетать принципы централизованного и децентрализованного управления, формировать атмосферу доверия в коллективе, в т. ч. в качестве правильно оформленной соответствующей документации, соблюдения трудовых прав сотрудников;

– нельзя составлять документы после кадрового аудита задним числом, оформлять, изменять, дополнять документы без издания соответствующего приказа, вносить изменения, требующие согласия (подписи) работника, без согласования, данный принцип надо соблюдать как руководящему составу, так и сотрудникам [9].

Рекомендации для управляемого персонала:

– как руководству, так и приглашенному специалисту в области кадрового аудита следует предоставлять, полную, правдивую информацию о существующих проверках, поскольку ее сокрытие или сокрытие фактов нарушений влечет за собой печальные последствия не только для одного лица, но и для всей организации в целом. Это уничтожает доверие в коллективе, ухудшает экономическую ситуацию и мешает

развитию;

– требуется проявлять инициативу и сообщать о существующих недочетах руководству организации или аудитору для своевременного принятия необходимых мер;

– необходимо изучить информацию о целях кадрового аудита для того, чтобы четко осознавать его сущность.

Таким образом, кадровый аудит в организации — это важный инструмент, определяющий дальнейшее, стратегическое развитие фирмы, который регулярно должен использоваться в организации в рамках контроля соответствия установленным нормам. Игнорируя процессы кадрового делопроизводства, делая упор только на экономическое развитие, можно подвести организацию к серьезным нарушениям со стороны законодательства и упустить максимальную выгоду, которую мог бы принести правильно использованный человеческий ресурс. Важно уметь применять его возможности для того, чтобы усовершенствовать текущие процессы и обеспечить достойное, устойчивое функционирование предприятия. Осознанный, профессиональный подход, знания о кадровом аудите, донесение этих знаний до персонала позволят осуществить данный процесс без сопутствующих сложностей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Блинов А. О. Управленческое консультирование: учебник для магистров. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 212 с.
2. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник. М.: Андреевский, 2007. 251 с.
3. Жигарь О. В. Коучинг как средство раскрытия потенциала человека // Общество, экономика, управление. 2016. № 1. С. 53–56.
4. Захарова А. Э. Правовое регулирование консалтинговой деятельности // Молодой ученый. 2021. № 47 (389). С. 186–187. URL: <https://moluch.ru/archive/389/85689/> (дата обращения: 18.02.2025).
5. Иванов В. М. Интеллектуальные системы: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 91 с.
6. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: Инфра-М, 2013. 235 с.
7. Орехова С. В., Плахин А. Е. Метавселенные: переход к новой бизнес-модели или образ будущего? // Управление. 2023. 14 (2). С. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.
8. Плешкова А. Ю. Практики управления знаниями в российских образовательных организациях // Российский журнал менеджмента. 2024. № 1. С. 113–130. DOI: 10.21638/spbu18.2024.105.
9. Соколова И. И., Абрамян К. А. К вопросу о проблемных аспектах рынка консалтинговых услуг в кризисных условиях // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2021. № 4. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/166-tsifrovayatransformatsiya-globalnogo-rynka-uslug-konsaltinga-v-postkovidnykh-usloviyakh> (дата обращения: 10.02.2025).
10. Советники по несчастью: рэнкинги консалтинговых компаний и групп 2023 года // URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/analytics/consulting_analytics_2023/ (дата обращения: 28.02.2025).

REFERENCES

1. Blinov AO. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnik dlya magistrov/ Izdatel'sko-torgovaya korporaciya «Dashkov i K°» [Management Consulting: A Textbook for masters / Publishing and Trading Corporation “Dashkov and Co.”], 2018. 212 p. (In Russ.).
2. Glazov MM. Upravlenie personalom: analiz i diagnostika personal-menedzhmenta [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. Moskva, Andreyevski, 2017. 251 p. (In Russ.).

3. Zhigar' OV. Kouching kak sredstvo raskrytiya potentsiala cheloveka [Coaching as a means of unleashing potential human]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, economics, management]. 2016;(1):53-56. (In Russ.).
4. Zaharova AE. Pravovoe regulirovanie konsaltingovoy deyatel'nosti [Legal regulation of consulting activities]. *Molodoy ucheniy* [Young scientist]. 2021;(47(389):186-187. [Access date: 18.02.2025]. (In Russ.).
5. Ivanov VM. Intellektual'nye sistemy [Intellectual systems]. Moscow, Yurayt Publishing House, 2022. 91 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/492094> (In Russ.).
6. Kartashova LV. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human Resource Management]. Moskva, Infra-M Publ, 2013. 235 p. (In Russ.).
7. Orekhova SV & Plakhin AYe. Metavselennyye: perekhod k novoy biznes-modeli ili obraz budushchego? [Metaverses: Transition to a new business model or the image of the future?]. *Upravlenets* [The Manager]. 2023;(14(2):35-46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3. (In Russ.).
8. Pleshkova AY. Praktiki upravleniya znaniyami v rossiyskikh obrazovatel'nykh organizatsiyakh [Knowledge management practices in Russian educational organizations]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management]. 2024;(1):113-130. DOI: 10.21638/spbu18.2024.105. (In Russ.).
9. Sokolova II & Abramyan KA. K voprosu o problemnykh aspektakh rynka konsaltingovykh uslug v krizisnykh usloviyakh [On the issue of problematic aspects of the consulting services market in crisis conditions]. *A-faktor: nauchnyye issledovaniya i razrabotki (gumanitarnyye nauki)* [A-factor: Research and development (humanities)]. [Online]. 2021;(4). Available: <http://www.a-factor.ru/archive/item/166tsifrovayatransformatsiya-globalnogo-rynka-uslug-konsaltinga-v-postkovidnykh-usloviyakh> [Access date: 10.02.2025]. (In Russ.).
10. Sovetniki po neschast'yu: renkingi konsaltingovykh kompaniy i grupp 2023 goda (2023) [Advisors on misfortune: rankings of consulting companies and groups in 2023]. [Online]. Available: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/analytics/consulting_analytics_2023/ [Access date: 28.02.2025]. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

О. В. Жигарь — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

O. V. Zhigar — Senior Lecturer, Department of Public and Municipal Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 05.03.2025

Принята к публикации / Accepted for publication: 13.03.2025