

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт дополнительного профессионального образования

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО АУДИТА  
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ  
(методы и алгоритмы проведения  
кадрового аудита с учетом особенностей  
государственной службы)

*УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ*

Йошкар-Ола  
ПГТУ  
2015

УДК 005.95/96

ББК 65.050.2

Р 31

**Авторы:**

доцент кафедры Управления и права ФГБОУ ВПО «ПГТУ»

***С. В. Краснова;***

директор консалтинговой фирмы ООО «КОНСУМ»

***Е. В. Урзова***

**Научные консультанты:**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой

управления и права ФГБОУ ВПО «ПГТУ»,

академик Российской Муниципальной Академии (РМА)

***А. Д. Арзамасцев;***

кандидат технических наук, профессор кафедры управления и права

ФГБОУ ВПО «ПГТУ», директор ИДПО ФГБОУ ВПО «ПГТУ»,

академик Российской Муниципальной Академии (РМА),

председатель Марийского регионального отделения РМА

***В. Г. Самойленко***

- Р 31 **Реализация кадрового аудита в государственных органах (методы и алгоритмы проведения кадрового аудита с учетом особенностей государственной службы): учебно–методическое пособие / С. В. Краснова, Е. В. Урзова. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2013. – 112 с.**

Представлены методы и алгоритмы проведения кадрового аудита с учетом особенностей государственной службы.

Для руководителей и кадровых служб государственных органов.

**УДК 005.95/96**

**ББК 65.050.2**

© Поволжский государственный  
технологический университет, 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Проведение кадрового аудита в государственном органе способствует обеспечению эффективного функционирования государственного органа посредством оценки его кадрового потенциала, системы управления персоналом и разработки соответствующих рекомендаций.

Цель данного учебно–методического пособия – определение методов и алгоритмов проведения кадрового аудита с учетом особенностей государственной службы.

Учебно–методическое пособие содержит шесть разделов.

*В первом* разделе изложены сущность и содержание кадрового аудита, исследованы виды кадрового аудита.

*Во втором* разделе обоснована необходимость и систематизированы основные причины проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах.

*Третий* раздел посвящен описанию методов и алгоритмов проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.

*Четвертый* раздел содержит сведения об аудите кадровых документов.

*В пятом* разделе представлен порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.

*В шестом* разделе приведен порядок осуществления контроля за выполнением предложений, сформированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита.

## 1. ПОНЯТИЯ И ВИДЫ КАДРОВОГО АУДИТА

Исторически профессиональный аудит стал формироваться в бухгалтерском учете как следствие развития консультационных услуг. Под **аудитом** (от англ. *audit* – проверка, от лат. *audire* – он слышит) понимается проверка финансово-хозяйственной деятельности какой-либо организации квалифицированными специалистами – бухгалтерами-аудиторами [41, с. 35]. При этом различают внешний аудит (осуществляемый независимой аудиторской компанией) и внутренний аудит (для проверки эффективности менеджмента). Цель аудита – определить степень достоверности информации, содержащейся в отчетности, и ее соответствие закону. Американская бухгалтерская ассоциация определяет **аудит** как «системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю» [32, с. 31].

В настоящее время сфера использования внешнего и внутреннего аудита значительно расширилась и выходит за рамки функции проверки финансовой деятельности организации. Аудит постепенно превращается в большую взаимосвязанную систему целостной контрольной деятельности в организации. Он разделяется по отраслям, подотраслям, направлениям, таким как, например, аудит бухгалтерского учета, операционный аудит, аудит имущества, кадровый аудит, аудит интеллектуальной собственности, аудит технологии и процесса производства, управленческий аудит и др. В английском языке существует термин «*special audit*» – до-

словно «специальный аудит», т.е. аудит определенной сферы деятельности. Термин «personnel audit», широко применяемый в зарубежном менеджменте, переводится как «проверка работы персонала, оценка деятельности работников компании».

В современной учебной литературе по управлению персоналом встречаются различные трактовки понятия «кадровый аудит» («аудит персонала»). При этом, не смотря на ряд существенных различий, термины «кадры» и «персонал» используются как синонимы.

Некоторые авторы сводят эту деятельность к проверке кадрового делопроизводства и анализу работы службы управления персоналом.

Кибанов А.Я. [28], Веснин В.Р. [16] под *кадровым аудитом* понимают оценку соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии.

Аудит кадровых процессов (направлений деятельности организации по отношению к персоналу) и их соответствия организационной структуре Базаров Т.Ю. называет *организационно-кадровым аудитом* и включает в содержание данного термина следующее: «Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития... Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности: кадровые процессы, строение организации (ее структура), количественные и качественные характеристики персонала» [35, с. 280].

В словаре понятий и определений «Персонал» под редакцией Журавлева П.В., Карташова С.А., Маусова Н.К. и Одегова Ю.Г. дается толкование термина «аудит персонала» как

своеобразного инструмента управления кадровыми процессами, сущность которого заключается в следующих направлениях деятельности: «...оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению» [32, с. 304].

Федорова А.Э. [40] считает, что *кадровый аудит (аудит персонала)* – это процесс сбора, анализа и комплексной оценки информации о профессиональной деятельности персонала с выявлением причин и закономерностей в динамике показателей, характеризующих количественные и качественные результаты труда, поиска путей дальнейшего совершенствования профессиональной деятельности работников.

В самом общем смысле **кадровый аудит** – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы управления персоналом организации. Иными словами, это комплексная оценка кадрового потенциала организации на предмет его соответствия целям и стратегии организации, а также оценка системы работы с персоналом, выявление причин возникновения проблем в функционировании системы управления персоналом, выработка последующих рекомендаций.

В практике менеджмента кадровый аудит является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Конечной **целью кадрового аудита** является обеспечение эффективного функционирования организации на основе оценки ее кадрового потенциала, системы управления персоналом и разработки соответствующих рекомендаций.

Кроме того, к целям кадрового аудита относятся:

- аттестационная, т.е. определение меры соответствия профессиональных и иных качеств работника требованиям конкретной должности;

- оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации;

- консультативная, т.е. выдача рекомендаций руководству организации и ее кадровой службе по улучшению кадровой работы.

В свою очередь, **задачами кадрового аудита** являются:

- определение соответствия кадрового потенциала организации целям и стратегии развития организации;

- выявление соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе;

- определение эффективности работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;

- выявление причин возникающих в организации социальных проблем и определение возможных путей их разрешения или снижения негативного воздействия.

Другими словами, при проведении кадрового аудита:

- во-первых, проводится оценка системы управления персоналом, включая анализ организационной и функциональной структуры, схем выполнения основных процедур в

рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т.д.;

- во-вторых, оценивается кадровый потенциал организации, а именно: менеджерский (готовность руководящего состава к реализации стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий и т.д.;

- в-третьих, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, неформальные лидеры и группировки.

Кадровый аудит помогает компаниям избежать многих проблем в случае проведения внешних проверок, а также позволяет оптимизировать организацию рабочего процесса.

Кадровый аудит должен осуществляться в соответствии с рядом важнейших требований (**принципов**), которые гарантируют его эффективность. Как правило, кадровый аудит осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов. К ним относятся:

- научность,
- системность,
- объективность,
- независимость,
- достоверность,
- профессионализм.



Долинин А.Ю. [22, с. 7] подчеркивает, что такой принцип, как независимость аудиторской проверки, в основном присущ внешним аудиторам, не зависящим от руководства организации.

Проведение кадрового аудита с использованием названных принципов обеспечит его высокую эффективность, действенность и экономичность.

Аудиту подлежат три основные области. Иными словами, выделяют **три вида объектов кадрового аудита**:

- *процессы* – управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

- *структуры* – эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

- *персонал* – качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

Некоторые исследователи как отдельный объект кадрового аудита также рассматривают аудит ведения кадровой документации.

Диагностика кадровых процессов направлена на определение эффективности каждого из направлений деятельности по управлению персоналом в организации.

**Аудит кадровых процессов** предполагает проверку по следующим основным направлениям.

1. Формирование кадровой политики организации включает:

- оценку текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегии ее развития;

- оценку степени связи кадровой политики со специфической организацией и внешними условиями;
- оценку эффективности используемой системы кадрового мониторинга;
- анализ понимания службой управления персоналом и руководителями стоящих перед организацией целей.

2. Процессы формирования, развития и движения персонала включают:

2.1. Анализ планирования персонала (трудовых ресурсов), предполагающий оценку наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале.

2.2. Анализ найма персонала, включающий набор и отбор, на этом этапе осуществляется:

- анализ изменений кадрового потенциала организации;
- оценка обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов;
- оценка используемых методов набора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости набора;
- описание способов распространения информация о потребности в персонале;
- оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями;
- анализ оценочных процедур, применяемых при отборе персонала;
- оценка результативности оценочных процедур;
- оценка результативности найма.

2.3. Анализ профориентации и адаптации персонала включает:

- анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков и т.п.);

- выявление, диагностика и описание проблем, возникающих в период адаптации.

2.4. Анализ обучения персонала включает:

- анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации;

- изучение содержания и продолжительности обучения;

- оценка количества работников прошедших обучение (по темам);

- анализ процесса сбора и распространения по организации информации о программах обучения;

- оценка эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.).

2.5. Анализ осуществления деловой оценка персонала – анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам (в первую очередь речь идет об аттестации).

2.6. Анализ процессов подготовки руководящих кадров, включающий в себя работу с резервом кадров, планирование деловой карьеры и продвижения персонала.

2.7. Анализ движения и увольнение персонала предполагает:

- анализ уровня занятости персонала;
- анализ обеспечения стабильности состава работников;
- анализ повышения, понижения, перевода, увольнения персонала.

3. Мотивация и стимулирование труда персонала включают:

- анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала;
- анализ уровня и структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью работы;
- оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.

4. Организация трудовой деятельности персонала включает:

- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;
- анализ состояния нормирования труда в организации;
- оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ;
- анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

5. Оценка службы управления персоналом и кадрового делопроизводства включает уточнение обязанностей и ответственности работников кадровой службы, их вклада в эффективность деятельности организации.

б. Социально-психологическая ситуация в коллективе – направление, которое включает:

- диагностику социально-психологического климата, оценку уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам;

- диагностику организационной культуры, типа управленческой команды, оценку уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, специфике, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу);

- определение потребности в подготовке и создании эффективных систем коммуникаций между сотрудниками.

Итогом проверки является разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом организации, улучшения формирования и использования кадров.

**Цель аудита организационной структуры** заключается в оценке эффективности существующей организационной структуры управления, выявлении имеющихся патологий и разработке мероприятий по их устранению.

Аудит организационной структуры управления позволяет выявить:

- насколько существующая организационная структура управления соответствует миссии, цели и стратегии развития организации;

- насколько эффективно реализуются основные функции (направления деятельности) организации в рамках существующей организационной структуры управления;

- насколько эффективно сформированы уровни управления в организации, соотношение и соподчиненность ос-

новых элементов, степень жесткости / гибкости организационной конфигурации;

- насколько эффективна существующая система коммуникаций и информационного обмена в организации;
- потребности и конкретные направления совершенствования организационной структуры управления.

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

- учредительные документы организации, определяющие ее цель, задачи и функции (устав, учредительный договор);
- структура и штатная численность – организационно-правовой документ, в котором закрепляется список структурных подразделений в порядке их важности для жизнедеятельности организации;
- штатное расписание организации, которое применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее учредительными документами;
- положения о структурных подразделениях, регламентирующие основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность структурного подразделения;
- должностные инструкции работников;
- трудовые договоры работников;
- иные документы, характеризующие нормативно-организационное построение организации (например, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, регламент внутренней организации исследуемого объекта (определяющий характер распределения полномочий среди руководства организации), принятые в организации нормы управляемости и т.п.).

Диагностику организационной структуры управления целесообразно проводить в динамике ее развития за определенный временной отрезок (например, в течение года, 3 – 5 лет), что позволит подтвердить обоснованность последующих выводов аудитора об имеющихся патологиях и способах их устранения.

В ходе диагностики рассматривается организационная структура управления организации в целом, ее структурных подразделений. При необходимости может быть проведен анализ организационных структур управления по видам деятельности (производимым товарам или услугам) или функциям управления (например, как и кем обеспечивается реализация отдельных функций управления персоналом).

Результатом аудита могут стать следующие организационно-штатные мероприятия: реорганизация и переподчинение структурных подразделений, передача структурным подразделениям и должностным лицам полномочий и функций, сокращение или увеличение штата и т.п.

Диагностика организационной структуры управления включает в себя несколько направлений.

1. *Анализ соответствия организационной структуры управления нормативным требованиям* позволяет оценить рациональность использования имеющихся (выделяемых вышестоящей организацией) организационно-штатных ресурсов.

2. *Выявление организационной патологии* позволяет определить, какие из принципов формирования организационных структур управления проигнорированы.

3. *Анализ соответствия организационной структуры управления миссии, стратегии и целям развития организа-*

ции осуществляется в результате анализа всей совокупности указанных выше информационных источников и позволяет оценить ее эффективность.

Целью **аудита кадрового потенциала** является определение способности организации владеть человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития, способностью персонала работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, а также выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их применения. При этом под эффективностью понимается ситуация, когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала позволяет решить следующие задачи:

- оценить обеспеченность организации необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;
- исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации;
- проанализировать движение кадров и его влияние на эффективность функционирования организации, динамику выпуска продукции или оказания услуг, а также выявить основные причины движения персонала;
- исследовать использование рабочего времени и выявление резервов сокращения непроизводительных затрат рабочего времени;



- выявить уровень выполнения норм труда по структурным подразделениям организации;

- изучить социальные показатели и аспекты трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем).

Решаемые задачи совпадают с основными направлениями аудита кадрового потенциала организации. Таким образом, в аудите кадрового потенциала можно выделить два основных направления:

- анализ кадрового состава, позволяющий определить структуру кадрового потенциала организации, обладающего теми или иными характеристиками;

- анализ трудовых показателей, позволяющий выяснить, как имеющийся кадровый потенциал используется и каковы перспективы более эффективного его использования.

Указанные направления в аудите кадрового потенциала должны рассматриваться и осуществляться не в отдельности, а в комплексе.

Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

- распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям);

- потребности в обучении;

- качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);

- стили управления персоналом;

- потенциал работников;

- социально-психологический климат;

- основные причины сопротивления изменениям.

Источниками информации для анализа кадрового потенциала служат:

- планы по труду;
- статистическая отчетность по труду и численности персонала;
- данные табельного учета и отдела кадров;
- должностные инструкции работников;
- нормы и нормативы по труду;
- приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу);
- другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).

**Виды кадрового аудита.** Кадровый аудит можно классифицировать по следующим признакам:

- периодичность проведения;
- объем проверки (полнота охвата изучаемых объектов);
- методика анализа;
- уровень проведения;
- способ проведения проверки;
- направления проверки.

Так, по *периодичности проведения* кадрового аудита выделяют:

- первоначальный аудит – проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита;
- текущий аудит – проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установлен-

ными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками;

- регулярный аудит – проводится систематически через определенные промежутки времени;

- панельный аудит – проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях;

- оперативный аудит – проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений; для этого аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и сжатые сроки проведения. Обычно он применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения;

- разовый аудит – проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.

*По объему проверки можно выделить:*

- полный аудит – охватывает все объекты;

- локальный аудит – охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов;

- тематический аудит – включает совокупность объектов по одной тематике.

*По методике анализа кадровый аудит подразделяется на:*

- комплексный аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов;

- выборочный аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвер-

гаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.

В свою очередь, *по уровню проведения* выделяют:

- стратегический аудит – направлен на оценку деятельности высшего руководства организации; в первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства;

- управленческий аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации; здесь анализируются организационные и психологические аспекты управления конкретными структурными подразделениями;

- тактический аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом.

Кроме того, *по способу проведения проверки* можно выделить:

- внешний аудит – проводится независимыми специалистами сторонних организаций. Следует подчеркнуть, что в классическом понимании кадровый аудит носит рекомендательный характер; при этом считается, что внешний кадровый аудит осуществляется аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе. Однако отдельные исследователи считают, что внешний кадровый аудит может также носить и директивный характер, при этом он может осуществляться сотрудниками различных инспектирующих органов;

- внутренний аудит проводится специалистами самой организации;

- совместная работа внешних и внутренних аудиторов.

И наконец, *по направлениям проверки* принято выделять:

- аудит соответствия – оценивает согласованность между практическими действиями субъектов кадровой работы и нормами, правилами, планами и предписаниями, установленными законодательством, а также качество информационного обеспечения кадровых процессов;

- аудит эффективности – оценивает адекватность кадровой работы фактической кадровой ситуации;

- стратегический кадровый аудит – позволяет выявить степень соответствия проводимой кадровой политики целям организации, ее стратегии, а также устанавливает степень связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.

На рис. 1 представлена обобщенная информация о сущности кадрового аудита.



Рис. 1. Обобщенная информация о сущности кадрового аудита

В результате проведения кадрового аудита можно сформировать картину слабых и сильных сторон организации в области управления персоналом; выбрать правильную стратегию в работе с персоналом; определиться с кадровой политикой организации; понять, что необходимо сделать, чтобы достичь поставленных целей; сформировать систему оценки эффективности работы персонала.

Таким образом, кадровый аудит – это экспертиза состояния дел организации в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, оценке соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, использования кадрового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Особый интерес представляет проведение кадрового аудита в государственных органах.

## **2. НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

**Кадровый аудит в государственном органе** представляет собой комплексную оценку кадрового потенциала государственного органа, а также системы работы с кадрами в государственном органе.

*К целям проведения кадрового аудита в государственных органах* относятся:

- повышение эффективности осуществления организационно-кадровой работы в государственных органах;
- анализ практики применения законодательства о государственной службе и о противодействии коррупции;
- оценка кадрового состава и кадрового потенциала государственных органов;
- обеспечение соблюдения законодательства Российской Федерации о государственной службе, о противодействии коррупции, предупреждение нарушений;
- распространение передового опыта ведения кадровой работы, реализации кадровой политики и принципов оптимального использования кадрового потенциала и др.

Кадровый аудит в государственных органах может быть внешним и внутренним.

*Внешний кадровый аудит, проводимый в государственных органах*, обычно носит директивный характер. Он осуществляется, как правило, в период проведения комплексных инспекторских проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности инспектируемого объекта, которые проводятся, как правило, один раз в три года или пять лет в



соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим проверяющим органом.

Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа, осуществляемых по решению соответствующего государственного органа. Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые внеплановые инспекторские проверки для анализа кадровой ситуации в конкретном государственном органе. Внеплановые проверки, как правило, назначаются при чрезвычайных происшествиях, ухудшении положения дел и в других случаях, требующих немедленного реагирования.

Для проведения внешних кадровых аудитов формируется рабочая (экспертная) группа и назначается ее руководитель. За каждым членом группы закрепляется определенное направление проверки. В состав проверочной комиссии включаются специалисты, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом работы в проверяемой сфере.

По результатам инспектирования готовятся: акт инспектирования и план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования. Основной формой контроля за устранением недостатков, выявленных в ходе инспектирования, выполнением разработанных по итогам инспектирования мероприятий является контрольная проверка. Она может быть заменена письменными отчетами государственного органа о проделанной работе по выполнению плана реализации предложений по устранению недостатков.

Интересен опыт проведения кадровых аудитов в системе органов исполнительной власти Санкт-Петербурга. Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 03.09.2014 г.

№835 «О кадровом аудите в системе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» установлено, что кадровый аудит представляет собой комплекс мероприятий, предусматривающих анализ и подготовку предложений о повышении качества кадрового состава исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, осуществление нормирования труда и внутриведомственного контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о государственной гражданской службе. Таким образом, основными целями проведения кадрового аудита в исполнительных органах власти Санкт-Петербурга являются:

- повышение эффективности подбора и расстановки кадров, в том числе повышение эффективности использования кадровых резервов;
- оптимизация структур и штатной численности;
- обеспечение соблюдения законодательства Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Кадровый аудит проводится по решению Губернатора Санкт-Петербурга на основании обращения вице-губернатора Санкт-Петербурга – руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, вице-губернатора Санкт-Петербурга либо руководителя исполнительного органа власти, согласованного с вице-губернатором Санкт-Петербурга, непосредственно координирующим и контролирующим деятельность исполнительного органа власти.

По решению вице-губернатора Санкт-Петербурга – руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга кадровый аудит проводится при рассмотрении вопросов об увеличении предельной численности исполнительных органов власти либо изменении их структур.

Кроме того, в целях осуществления контроля за деятельностью подведомственных исполнительным органам власти государственных учреждений Санкт-Петербурга, в том числе в целях обеспечения соблюдения в подведомственных организациях законодательства Российской Федерации о труде, обоснованности принятия решений об утверждении структуры и штатного расписания подведомственных организаций, по решению руководителя исполнительного органа власти, осуществляющего от имени Санкт-Петербурга функции и полномочия учредителя подведомственных организаций, а также по согласованию с курирующим вице-губернатором Санкт-Петербурга, отдельные мероприятия кадрового аудита проводятся в подведомственных организациях.

Кадровый аудит проводится рабочей группой, создаваемой по решению вице-губернатора Санкт-Петербурга – руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга. В ее состав включаются представители Комитета государственной службы и кадровой политики Администрации Губернатора Санкт-Петербурга и Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр». В состав рабочей группы также могут включаться представители Контрольного управления Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, Юридического комитета Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, иных подразделений Администрации Губернатора Санкт-Петербурга и представители иных государственных органов и организаций.

Распоряжением Администрации Губернатора Санкт-Петербурга от 19.08.2015 г. №29-ра утверждена Методика

проведения кадрового аудита в системе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга. Методикой предусмотрено, что кадровый аудит в исполнительном органе власти предполагает проведение следующих мероприятий:

- анализ положения об исполнительном органе власти и положений об иных исполнительных органах власти на наличие дублирующих задач и полномочий;

- анализ положений о структурных подразделениях исполнительного органа власти на полноту распределения задач и полномочий, предусмотренных в положении об исполнительном органе власти, на наличие дублирующих задач и полномочий;

- анализ штатного расписания исполнительного органа власти на наличие вакантных должностей государственной гражданской службы и должностей, не являющихся должностями гражданской службы, не замещаемых сроком более трех месяцев после открытия вакансии;

- анализ должностных регламентов гражданских служащих и должностных инструкций иных работников на полноту распределения задач и полномочий, предусмотренных в положениях о структурных подразделениях исполнительного органа власти;

- анализ положения об исполнительном органе власти, административных регламентов предоставления государственных услуг, положений о структурных подразделениях, должностных регламентов гражданских служащих и должностных инструкций иных работников на соответствие действующему законодательству;

- проверку исполнения федерального законодательства и законодательства Санкт-Петербурга о государственной гражданской службе;

- анализ квалификационных требований по должностям гражданской службы и требований по должностям, не являющихся должностями гражданской службы;

- анализ фактически выполняемых гражданскими служащими и работниками должностных обязанностей на соответствие предусмотренным в должностных регламентах и инструкциях обязанностям, а также административным процедурам, предусмотренным административными регламентами предоставления государственных услуг;

- анализ уровня напряженности (интенсивности) профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и иных работников при выполнении должностных обязанностей;

- анализ соблюдения предусмотренных административными регламентами предоставления государственных услуг (исполнения государственных функций) сроков предоставления государственных услуг (исполнения государственных функций) в исполнительном органе власти, а также сроков выполнения отдельных административных процедур в рамках предоставления государственных услуг (исполнения государственных функций);

- анализ коэффициентов исполнительской дисциплины;

- проверку соблюдения служебной дисциплины;

- добровольную оценку профессионального уровня гражданских служащих и работников, а также личных и деловых качеств, сложности выполняемой ими работы, ее эффективности и результативности.

При этом кадровый аудит проводится следующими методами: анализ по документам, собеседование (интервью), тестирование, фотография служебного (рабочего) времени, опрос.

По результатам кадрового аудита рабочая группа оформляет заключение, содержащее выводы и предложения, связанные с целями проведения кадрового аудита. Заключение направляется вице-губернатору Санкт-Петербурга – руководителю Администрации Губернатора Санкт-Петербурга для принятия решений.

Также показателен опыт проведения внешнего кадрового аудита в государственных органах Республики Северная Осетия-Алания (Положение об организационно-кадровом аудите утверждено Указом Главы Республики Северная Осетия-Алания от 27.10.2014 г. №284). Основными задачами его проведения являются:

- проведение анализа организационной структуры государственных органов, оценка соответствия функций структурных подразделений функциям государственного органа;
- оценка открытости гражданской службы и ее доступности общественному контролю;
- проверка представляемой статистической и иной отчетности;
- определение соответствия организационно-кадровой деятельности государственных органов требованиям законодательства Российской Федерации и Республики Северная Осетия-Алания;
- внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва государственных гражданских служащих;

- анализ форм и методов работы, связанных с выявлением и разрешением конфликта интересов на государственной гражданской службе;

- проведение анализа кадрового состава государственных органов;

- определение качества подбора и расстановки кадров в подразделениях государственных органов, оценка уровня социальной и правовой защищенности государственных гражданских служащих;

- оценка эффективности использования в государственных органах института наставничества;

- обеспечение внедрения в государственных органах индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих;

- оказание консультативной помощи государственным органам по вопросам, связанным с прохождением гражданской службы, практической помощи в совершенствовании организационных структур, внедрении новых принципов кадровой политики, повышении эффективности и качества деятельности гражданских служащих;

- анализ выполнения рекомендаций, данных по результатам предыдущего организационно-кадрового аудита.

Организационно-кадровый аудит в государственных органах Республики Северная Осетия-Алания проводится на основании плана проведения на соответствующий год. Организация и проведение организационно-кадрового аудита осуществляются Управлением Главы Республики Северная Осетия-Алания по государственной гражданской службе и кадровой политике. По результатам проведения организационно-кадрового аудита составляется заключение в двух эк-

землях. После устранения выявленных нарушений и (или) реализации предложенных рекомендаций руководитель государственного органа информирует об этом Управление. При отсутствии информации от государственного органа рассматривается вопрос о проведении повторного организационно-кадрового аудита в государственном органе или ставится вопрос о привлечении руководителя государственного органа к дисциплинарной ответственности.

*Внутренний кадровый аудит в государственных органах* представляет собой независимую, объективную оценку структурным подразделением либо должностным лицом (лицами) государственного органа осуществления кадровой работы и выработку последующих рекомендаций по повышению качества кадрового состава и улучшению кадровой работы в данном государственном органе. В частности, это может быть оценка осуществления кадровой службой государственного органа мероприятий, отнесенных в соответствии со статьей 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ) к элементам кадровой работы. Иными словами, осуществляется внутриведомственный контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Цель, объекты, способы проведения конкретной аудиторской проверки могут определяться исходя из обстоятельств, послуживших основанием для осуществления внутреннего кадрового аудита, либо целей инициатора проведения аудита, либо иных обстоятельств.



Правила проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах в настоящее время не закреплены на законодательном уровне. Это означает, что государственные органы самостоятельны в определении оснований, субъектов и объектов проведения внутреннего кадрового аудита, а также иных вопросов, связанных с его осуществлением. Для этого в локальном нормативном акте государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита целесообразно отразить:

- основания проведения аудиторской проверки кадровой работы;
- цели и задачи проведения аудиторской проверки;
- состав лиц, уполномоченных инициировать проведение аудиторской проверки;
- состав лиц, уполномоченных на принятие решения о проведении аудиторской проверки, порядок оформления такого решения;
- состав лиц, уполномоченных на проведение аудиторской проверки;
- направления осуществления внутреннего кадрового аудита в государственном органе;
- способы и методы осуществления внутреннего кадрового аудита;
- алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе, в том числе права и обязанности аудиторов;
- порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита;

- порядок осуществления контроля за выполнением предписаний, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.

Так, к *основаниям проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе* относятся:

1) план проведения аудиторских проверок. В таком случае проверка будет проводиться в связи с наступлением определенной даты;

2) наступление определенного события. Например, это может быть внешняя проверка деятельности государственного органа;

3) изменения законодательства, регламентирующего порядок осуществления кадровой работы;

4) увольнение сотрудника, ответственного за осуществление кадровой работы, ведение трудовых книжек, организацию воинского учета. Аудит кадрового делопроизводства поможет привести систему кадрового делопроизводства в надлежащий вид и сократит время адаптации нового работника, вступающего в должность;

5) назначение нового руководителя государственного органа. Кадровый аудит в данном случае необходим в целях обеспечения понимания реальной ситуации в сфере кадровой работы в государственном органе;

6) возникновение служебного спора с государственным служащим или трудового спора с иным работником государственного органа;

7) существенные изменения условий труда;

8) принятие решения руководителем государственного органа о необходимости проведения внутреннего кадрового аудита и др.

К целям проведения внутреннего кадрового аудита, как правило, относятся:

- повышение эффективности кадровой работы в государственном органе;
- обеспечение соблюдения законодательства о государственной службе, о противодействии коррупции на государственной службе, предупреждение нарушений;
- оценка кадрового состава и кадрового потенциала государственных органов;
- внедрение передового опыта ведения кадровой работы, реализации кадровой политики и оптимального использования кадрового потенциала и др.

*Инициаторами проведения внутренней аудиторской проверки* могут быть:

- руководитель государственного органа;
- заместитель руководителя государственного органа, осуществляющий руководство деятельностью структурного подразделения, уполномоченного на осуществление внутреннего кадрового аудита в государственном органе;
- руководитель структурного подразделения, уполномоченного на осуществление внутреннего кадрового аудита, либо должностное лицо, уполномоченное на осуществление внутреннего кадрового аудита в государственном органе;
- иные лица.

В случае, когда устанавливается несколько лиц, уполномоченных инициировать проведение внутреннего кадрового аудита, целесообразно установить случаи, при которых то или иное лицо вправе его инициировать. Например, в зависимости от оснований проведения внутреннего кадрового аудита.

Также должен быть установлен порядок инициирования аудиторской проверки, а также состав лиц, уполномоченных на принятие решения о проведении аудиторской проверки и порядок оформления такого решения.

Инициатор должен направить предложение о проведении аудиторской проверки руководителю государственного органа. Такое предложение может быть оформлено в виде служебной записки. В ней рекомендуется отразить основание для проведения внутренней аудиторской проверки, а также лиц, уполномоченных на ее проведение. Возможно также указание предполагаемых сроков проведения внутреннего кадрового аудита. Соответственно, решение о проведении внутреннего кадрового аудита может быть оформлено в виде резолюции на служебной записке, либо отдельным документом. Конкретный способ оформления инициирования внутренней аудиторской проверки и решения о проведении внутреннего кадрового аудита должны определяться локальным нормативным актом государственного органа.

Необходимо также определить *состав лиц, уполномоченных на проведение аудиторской проверки*. При этом важно обеспечить, чтобы внутренние аудиторы были независимы. Только в этом случае они будут иметь возможность свободно выражать свое мнение. В этой связи не рекомендуется функции по осуществлению внутреннего кадрового аудита в государственном органе устанавливать для кадрового подразделения этого государственного органа. При необходимости, в состав комиссии по проведению внутреннего кадрового аудита можно включить специалиста по кадровой работе. Кроме того, важно обеспечить объективность оценок внутренних аудиторов. Под объективностью понимает-

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

Внутренними аудиторами могут выступать:

- структурное подразделение государственного органа;
- должностное (ые) лицо (лица) государственного органа.

Локальным нормативным актом государственного органа может быть определено конкретное структурное подразделение, должностное (ые) лицо (лица) государственного органа, уполномоченные на осуществление внутреннего кадрового аудита, либо разные структурные подразделения и должностные лица в зависимости от направлений осуществления аудиторских проверок. В случае, когда функции по проведению внутреннего кадрового аудита не закреплены за конкретным структурным подразделением, должностным (и) лицом (лицами), аудиторы могут указываться в решении руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита.

Направления отдельной аудиторской проверки зависят от оснований и целей ее проведения.

Так, например, если внутренний кадровый аудит проводится в преддверии внешней проверки деятельности государственного органа, то направлениями его проведения могут быть те же направления, по которым обычно проводится внешний кадровый аудит.

К примеру, в соответствии с Положением об организационно-кадровом аудите, утвержденным Указом Главы Рес-

публики Северная Осетия-Алания от 27.10.2014 г. №284, кадровый аудит в государственных органах Республики Северная Осетия-Алания проводится по следующим направлениям:

- основные документы, регламентирующие статус и организационно-штатную структуру государственного органа (положение о государственном органе, положения о структурных подразделениях, квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы, должностные регламенты и т.д.);

- соответствие штатной численности персонала установленным требованиям;

- организация анализа, планирования и прогнозирования кадровой ситуации в государственном органе, отражение основных направлений работы с кадрами в документации государственного органа, рассмотрение кадровых вопросов на совещаниях, коллегиях;

- соблюдение законодательства о государственной гражданской службе;

- соблюдение законодательства о противодействии коррупции на государственной гражданской службе;

- формирование и ведение кадрового резерва для замещения должностей государственной гражданской службы;

- организация ведения кадрового делопроизводства;

- обеспечение социальных и иных гарантий на государственной гражданской службе.

При этом в соответствии с утвержденным планом проведения кадрового аудита либо распоряжением Главы Республики Северная Осетия-Алания о проведении внепланово-

го кадрового аудита определяются конкретные направления его проведения.

Таким образом, указанные направления внешнего кадрового аудита могут стать также направлениями внутреннего кадрового аудита в государственных органах Республики Северная Осетия-Алания.

Направлениями проведения внутреннего кадрового аудита в Администрации Ивановского района Ростовской области (Положение о проведении внутреннего кадрового аудита в Администрации Ивановского района утверждено распоряжением Администрации Ивановского района от 02.04.2014 г. №71) являются:

- выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы;

- анализ кадрового потенциала;

- анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками;

- проверка кадровой документации;

- аудит рабочего времени;

- аудит удовлетворенности работников и психологического климата в коллективе;

- иные направления в зависимости от оснований проведения внутреннего кадрового аудита.

Анализ практики осуществления внутреннего кадрового аудита в ряде государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации позволил сделать заключение, что в настоящее время наиболее распространенными *направлениями внутреннего кадрового аудита в государственном органе* являются:

- выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы;
- анализ кадрового потенциала государственного органа;
- анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа;
- проверка кадровой документации.

Чаще всего кадровый аудит в государственном органе заключается в оценке осуществления кадровой службой государственного органа мероприятий, отнесенных в соответствии со статьей 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ к элементам кадровой работы. При этом перед аудитором или аудиторами при оценке правильности действий работников кадровой службы государственного органа стоит задача по определению соответствия указанных действий правилам и нормам, установленным в нормативных правовых актах, в том числе регламентирующих порядок:

- формирования кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- подготовки предложений о реализации положений Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесения указанных предложений представителю нанимателя;
- организации подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с граждан-



ской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформления соответствующих решений государственного органа;

- ведения трудовых книжек гражданских служащих;
- ведения личных дел гражданских служащих;
- ведения реестра гражданских служащих в государственном органе;
- оформления и выдачи служебных удостоверений гражданских служащих;
- обеспечения деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- организации и обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- организации и обеспечения проведения аттестации гражданских служащих;
- организации и обеспечения проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- организации заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;
- организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- формирования кадрового резерва, организации работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечения должностного роста гражданских служащих;
- организации проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление

допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

- организации проведения служебных проверок;
- организации проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных Федеральным законом от 27.07.2004 г. №79-ФЗ и другими федеральными законами;
- консультирования гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Аудит кадрового потенциала в государственном органе заключается в: оценке обеспеченности государственного органа необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации; исследовании соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности органа; анализе движения кадров и его влияния на эффективность функционирования государственного органа; изучении социальных показателей и аспектов служебной деятельности; анализе результативности профессиональной служебной деятельности и др.

Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа заключается в комплексном анализе полномочий, выявлении необходимых для их осуществления функций, определении необходимых для выполнения функций трудозатрат.

В рамках проверки кадровой документации осуществляется проверка наличия документации, обязательной в силу требований законодательства, соответствие документации

государственного органа установленным правилам, анализ процедур документирования служебных (трудовых) отношений, анализ системы хранения кадровой документации.

Таким образом, следует еще раз подчеркнуть, что государственные органы самостоятельны в определении оснований, субъектов и объектов проведения внутреннего кадрового аудита, а также иных вопросов, связанных с его осуществлением.

### **3. МЕТОДЫ И АЛГОРИТМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ**

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – это способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности [33, с. 404].

Все *методы проведения внутреннего кадрового аудита по содержанию* принято разделять на три группы: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы.

**Организационно-аналитические методы** основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа показателей по труду следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность функционирования организации. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации.

**Социально-психологические методы** предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных категорий. Это, также, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия). Диагностическое исследование позволяет сделать вывод о степени эффективности деятельности организации и о способах совершенствования. Данная

группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности работой в организации, отношения сотрудников к своей работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы оплаты труда и т.д.

**Экономические методы** позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) по группе аналогичных организаций показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования кадровых служб; эффективность самого аудита персонала.

*По способу проведения* методы внутреннего кадрового аудита подразделяются на сплошной и выборочный методы.

При проведении организационно-кадрового аудита **сплошным методом** изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении всех или некоторых групп работников организации, при **выборочном методе** – изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении отдельных работников.

Методы проведения внутреннего кадрового аудита должны быть отражены в локальном нормативном акте государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита.

Существуют следующие основные **подходы к разработке методик внутреннего кадрового аудита**: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой.

При этом *методика* – конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма [33, с. 406].

Так, *управленческий подход* предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки мотивации трудовой деятельности персонала, проверки условий труда и т.п.

*Нормативно-правовой подход* предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

*Специальный подход* включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях оптимизации численности персонала).

*Отраслевой подход* предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью. Например, методики, разрабатываемые непосредственно для государственных органов.

Деятельность кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в ней выделяют **пять исследовательских подходов**: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход.

В рамках *сравнительного подхода* аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных

процедур или отдельных характеристик объекта, например сравнение текучести персонала, уровней оплаты труда.

*Экспертная оценка* заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

Основой *статистического подхода* является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

*Подход соответствия* заключается в выявлении степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

Суть *МВО-подхода* (МВО – управление по целям, management by objectives) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

В государственном органе целесообразно разработать методику проведения внутреннего кадрового аудита по каждому из направлений аудита. Данная методика утверждается локальным нормативным актом государственного органа.

Ранее отмечалось, что одним из направлений внутреннего кадрового аудита в государственном органе является выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы. При этом подчеркивалось,

что чаще всего кадровый аудит в государственном органе заключается в оценке осуществления кадровой службой государственного органа мероприятий, отнесенных в соответствии со статьей 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ к элементам кадровой работы.

Так, при проверке деятельности кадровой службы государственного органа по формированию кадрового состава для замещения должностей гражданской службы анализируется ее соответствие (посредством проверки создаваемых при ее осуществлении документов) по всем приоритетным направлениям, содержащимся в пункте 2 статьи 60 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, требованиям действующего законодательства и разработанным методическим инструментариям. Так, например, одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава является применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. На федеральном и региональном уровнях разработаны методические инструментарии по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы, по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), по применению наставничества на государственной гражданской службе и др. Необходимо оценить насколько данные инструментарии внедрены в практику деятельности государственных органов.



Кадровые службы государственных органов осуществляют подготовку предложений о реализации положений Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя, а также организуют подготовку проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа. Наряду с подготовкой индивидуальных правовых актов, касающихся отдельных гражданских служащих (проект акта о назначении на должность и др.), кадровые службы осуществляют подготовку правовых актов, относящихся к отдельным группам или всем гражданским служащим данного государственного органа (например, проект служебного распорядка государственного органа и др.). Впоследствии анализируется наличие документов, проводится анализ оформления и содержания документов на предмет соответствия действующим нормативно-правовым актам.

При проверке деятельности кадровой службы по ведению трудовых книжек гражданских служащих в первую очередь анализируется ее соответствие нормам Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 г. №225 «О трудовых книжках» и Постановления Минтруда РФ от 10.10.2003 г. №69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

При проверке деятельности кадровой службы государственного органа по ведению личных дел гражданских служащих необходимо руководствоваться Указом Президента РФ от 30.05.2005 г. №609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела». Проверке подлежат наличие личных дел, их состав, процедура обеспечения сохранности дел и конфиденциальности сведений, процедура ознакомления гражданских служащих с материалами личного дела и др.

Аудит ведения реестра гражданских служащих в государственном органе предполагает оценку порядка его ведения и процедуры хранения. Так, в Республике Марий Эл при осуществлении названной деятельности необходимо в первую очередь руководствоваться Указом Главы Республики Марий Эл от 20.02.2014 г. №29 «Об утверждении Положения о порядке ведения реестра государственных гражданских служащих Республики Марий Эл в государственном органе Республики Марий Эл».

Проведение кадрового аудита на предмет оценки деятельности кадровой службы государственного органа по оформлению и выдаче служебных удостоверений гражданских служащих предполагает проверку наличия и ведения Книги регистрации (учета) выдачи служебных удостоверений, порядка заполнения удостоверений, порядка учета, хранения и уничтожения удостоверений. При этом необходимо руководствоваться ведомственными инструкциями.

Еще одним направлением деятельности подразделения государственного органа по вопросам государственной гражданской службы и кадров является организационно-

техническое и документационное обеспечение деятельности комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, а также информирование членов комиссии о вопросах, включенных в повестку дня, о дате, времени и месте проведения заседания, ознакомление членов комиссии с материалами, представляемыми для обсуждения на заседании комиссии. Применительно к Республике Марий Эл при проведении кадрового аудита в государственном органе республики по данному направлению необходимо в первую очередь руководствоваться Указом Президента Республики Марий Эл от 19.08.2010 г. №162 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Республики Марий Эл и урегулированию конфликта интересов».

В функции кадровой службы государственного органа входит организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв. При проведении аудита реализации этой функции анализируется соблюдение Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Указа Президента РФ от 01.02.2005 г. №112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», иных нормативно-правовых актов и методических инструментариев по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, по оценке гражданских служащих (граждан) при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв.

Также в функции кадровой службы государственного органа входят организация и обеспечение проведения аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих. В случае проведения оценки реализации этих функций анализируется соблюдение Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Указа Президента РФ от 01.02.2005 г. №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», Указа Президента РФ от 01.02.2005 г. №111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», иных нормативно-правовых актов и методических инструментариев по оценке гражданских служащих при проведении аттестаций и квалификационных экзаменов.

На кадровые службы также возложена организация заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении. Так, при проверке этого направления деятельности кадровой службы государственного органа Республики Марий Эл оценивается ее соответствие нормам Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Постановления Правительства Республики Марий Эл от 22.09.2014 г. №512 «О целевом обучении гражданина Российской Федерации с обязательством последующего прохождения государственной гражданской службы Республики Марий Эл после окончания обучения в течение определенного срока».

Кадровые службы государственных органов также выполняют обязанности по организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих. Эта деятельность в Республике Марий Эл должна осу-

ществляться на основе Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Указа Президента Российской Федерации от 28.12.2006 г. №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих», Указа Президента Республики Марий Эл от 07.07.2009 г. №131 «Об утверждении Положения о порядке формирования, утверждения, финансирования и исполнения государственного заказа Республики Марий Эл на дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих Республики Марий Эл», Распоряжения Президента Республики Марий Эл от 09.10.2009 г. №255-рп «О Порядке разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих Республики Марий Эл, представителем нанимателя для которых являются Глава Республики Марий Эл или Правительство Республики Марий Эл».

Кадровые службы государственных органов осуществляют формирование кадрового резерва, организуют работу с ним. При этом в случае государственных органов Республики Марий Эл проверяется соответствие названной деятельности нормам Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Указа Президента Республики Марий Эл от 29.09.2008 г. №222 «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Марий Эл» и др.

При проверке деятельности кадровой службы государственного органа по организации проведения служебных проверок анализируется наличие утвержденных планов проведения проверки, наличие в личных делах гражданских

служащих, в отношении которых проводились служебные проверки, заключений по результатам служебной проверки, содержание заключения и др.

Аудит деятельности кадровой службы государственного органа Республики Марий Эл по организации проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений проводится на основе Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, Федерального закона от 25.12.2008 г. №273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указа Президента Республики Марий Эл от 11.06.2009 г. №99 «Об утверждении перечня должностей государственной гражданской службы Республики Марий Эл, при назначении на которые граждане и при замещении которых государственные гражданские служащие Республики Марий Эл обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей», Указа Президента Республики Марий Эл от 11.06.2009 г. №101 «О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы Республики Марий Эл, и государственными гражданскими служащими Республики Марий Эл сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера», Указа Президента Республики Марий Эл от 02.12.2009 г. №254 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы Республики Марий Эл, и государственными гражданскими служащими

Республики Марий Эл, и соблюдения государственным гражданскими служащими Республики Марий Эл требований к служебному поведению».

Консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы – еще одно направление деятельности кадровой службы государственного органа. Данное консультирование не должно выходить за рамки специальных знаний сотрудников кадровой службы и обычно касается вопросов прохождения государственной гражданской службы (аттестации, оплаты труда гражданских служащих, проведения служебных проверок и т.п.). Провести аудит данного направления кадровой работы можно посредством беседы с работниками кадровой службы.

Необходимо подчеркнуть, что описанное направление внутреннего кадрового аудита, а именно выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы, тесно переплетается с другим направлением – аудитом кадровой документации. Методика проведения внутреннего кадрового аудита по рассмотренному направлению в основном предполагает составление перечня необходимых документов, проверку их наличия, анализ оформления и содержания документов на предмет соответствия нормам действующего законодательства, анализ процедур документирования, анализ системы хранения документации.

Другим направлением внутреннего кадрового аудита в государственном органе является анализ его кадрового потенциала (в первую очередь кадрового потенциала гражданских служащих государственного органа). В основе аудита кадрового потенциала государственного органа лежат анализ чис-

ленности и кадрового состава и анализ показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала.

Анализ численности и кадрового состава государственного органа целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок. При анализе численности и кадрового состава государственного органа рассматриваются количественные и качественные показатели персонала как в целом по организации, так и отдельно по государственным служащим и иным работникам, по отдельным категориям государственных служащих и иных работников, структурным подразделениям.

Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям.

1. Оценка укомплектованности кадрового состава. Уровень обеспеченности организации персоналом определяется сравнением фактического количества сотрудников с плановой потребностью (штатной численностью).

2. Анализ движения кадров включает исследование формы, динамики и причин движения персонала; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивность перемещений внутри государственного органа. Для характеристики движения персонала целесообразно рассчитать и проанализировать в динамике следующие показатели: коэффициент оборота персонала, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала, коэффициент замещения, коэффициент внутренней мобильности персонала. При осуществлении этого направления кадрового аудита в государственном органе могут быть использованы



и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации.

3. Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам. При этом анализируются следующие показатели: половозрастная структура персонала; структура персонала по уровню образования; структура персонала по стажу; количество сотрудников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с законодательством и др.

4. Анализ профессионально-квалификационного состава кадров позволяет произвести оценку обеспеченности организации кадрами нужного количества и качества, определить рациональность использования персонала, потребности в обучении или повышении квалификации персонала. Данный анализ предполагает:

- анализ требуемого состава кадров. Оценивается штатная структура кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать;

- анализ фактического состава кадров. Он необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности выполняемым профессиональным задачам. Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющегося персонала объему и характеру работ, которые выполняются в государственном органе, его структурном подразделении;

- анализ рациональности расстановки кадров. При этом определяется, насколько целесообразно используется персонал; выясняется, кто из работников не соответствует про-

фессионально-квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию; выявляется зависимость между квалификацией сотрудника, сложностью выполняемой им работы и размером оплаты труда; выявляется необходимость и возможность перестановки кадров, потребность в привлечении специалистов;

- анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

В основе аудита кадрового потенциала государственного органа также лежит анализ показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала. Он заключается в изучении количественных и качественных показателей.

К количественным показателям относятся: показатели эффективности и результативности деятельности, показатели эффективности использования служебного (рабочего) времени, показатели качества и др.

К качественным показателям относят: повышение профессионального уровня, способность к обучению, интерес к выработке и принятию управленческих решений, показатели сложности и напряженности труда, показатели работоспособности персонала, удовлетворенность службой, должностным статусом, состояние социально-психологического климата в коллективе, состояние служебной (трудовой) дисциплины, инновационный потенциал и др.

Анализ названных количественных показателей осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат времени. Изучение каче-

ственных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.

Первостепенное значение в осуществлении анализа показателей профессиональной служебной (трудовой) деятельности персонала отводится анализу использования служебного (рабочего) времени и эффективности и результативности деятельности.

Анализ использования служебного (рабочего) времени заключается в изучении бюджета служебного (рабочего) времени одного сотрудника в год, выявлении причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям.

Цель анализа использования служебного (рабочего) времени – выявление степени использования служебного (рабочего) времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения эффективности и результативности деятельности.

Цель анализа эффективности и результативности служебной (трудовой) деятельности – выявление уровня и динамики эффективности и результативности служебной (трудовой) деятельности, степени использования резервов для ее дальнейшего роста.

Следующим направлением внутреннего кадрового аудита в государственном органе может быть анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа.

Чтобы оценить эффективность распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работ-

никами государственного органа необходимо провести комплексный анализ полномочий, выявить необходимые для их осуществления функции государственного органа, определить необходимые для выполнения функций трудозатраты. При этом аудитор(ы) должен(ны) использовать действующие нормативно-правовые акты, инструктивные, методические и иные материалы, в том числе положения о структурных подразделениях государственного органа, должностные регламенты государственных служащих, должностные инструкции других работников.

Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками государственного органа предполагает поэтапное выполнение следующих видов работ:

- формирование реестра полномочий государственного органа, его структурных подразделений;
- выявление функций, необходимых для реализации полномочий государственного органа, его структурных подразделений;
- определение трудозатрат, необходимых для выполнения выявленных функций;
- проведение расчета оптимальной штатной численности государственного органа, его структурных подразделений;
- подведение итогов анализа, подготовка заключения.

Еще одним направлением внутреннего кадрового аудита в государственном органе является аудит кадровой документации. Технология его осуществления представлена в параграфе 4 настоящего учебно-методического пособия.

Далее представлен **алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе**. В традици-

онной трактовке *алгоритм* – это последовательность определенных действий или шагов для решения поставленной задачи [33, с. 37]. Различные определения алгоритма содержат ряд общих требований к нему:

- детерминированность, т.е. определённость. Алгоритм должен выдавать один и тот же результат (ответ) для одних и тех же исходных данных;

- понятность;

- завершаемость (конечность). При корректно заданных исходных данных алгоритм должен завершать работу и выдавать результат за конечное число шагов;

- массовость. Алгоритм должен быть применим к разным наборам исходных данных;

- результативность. Алгоритм должен завершиться определенными результатами.

В таблице 1 приведена информация об этапах внедрения и проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе и мероприятиях каждого этапа.

Ранее отмечалось, что государственные органы самостоятельны в определении оснований, субъектов и объектов проведения внутреннего кадрового аудита, а также других вопросов, связанных с его осуществлением. Иными словами, необходимо разработать локальный нормативный акт государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита (локальным нормативным актом государственного органа утвердить положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита). В нем помимо всего прочего (см. стр. 32 – 33) целесообразно определить методику проведения внутреннего кадрового аудита по различным его направлениям.

Таблица 1 – Этапы внедрения и проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе и мероприятия этапов

Этап	Мероприятия этапа
<p>1. Организация проведения внутреннего кадрового аудита</p>	1.1. Принятие решения о целесообразности организации проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе
	1.2. Разработка Положения о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе
	1.3. Утверждение Положения о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе локальным нормативным актом государственного органа
	1.4. Составление плана проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе на соответствующий год
	1.5. Утверждение плана проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе на соответствующий год распорядительным документом руководителя государственного органа
<p>2. Подготовка к проведению внутреннего кадрового аудита в государственном органе</p>	2.1. Принятие руководителем государственного органа решения о проведении внутреннего кадрового аудита
	<p>2.1.1. Издание распорядительного документа руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита (в случае проведения планового внутреннего кадрового аудита или если инициатором проведения является руководитель государственного органа)</p> <p>2.1.2. Проставление руководителем государственного органа резолюции на служебной записке, направленной в его адрес лицом (лицами), которое (ые) может (гут) инициировать проведение внутренней кадровой аудиторской проверки, или издание распорядительного документа руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита на основании записки, направленной в его адрес (в случае если</p>

### Окончание табл. 1

Этап	Мероприятия этапа
2. Подготовка к проведению внутреннего кадрового аудита в государственном органе	инициатор проведения внутреннего кадрового аудита – иное лицо (лица))
	2.2. Информирование должностных лиц, чья деятельность подлежит проверке, о проведении внутреннего кадрового аудита
	2.3. Информирование аудитора или членов рабочей группы по проведению внутреннего кадрового аудита о его проведении
	2.4. Подготовка к проведению внутреннего кадрового аудита аудитором или рабочей группой
3. Проведение внутреннего кадрового аудита в государственном органе	3.1. Сбор, обработка и анализ информации по направлениям проведения внутреннего кадрового аудита
	3.2. Подготовка отчета о проведении внутреннего кадрового аудита в государственном органе (заключения по результатам проведения внутреннего кадрового аудита)
	3.3. Информирование руководителя государственного органа и исполнителей рекомендаций о результатах проведения внутреннего кадрового аудита

При необходимости в локальный нормативный акт государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита необходимо вносить корректировки.

Пример локального нормативного акта государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита представлен в приложении 1. В свою очередь, примерное положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе приведено в приложении 2.

Внутренний кадровый аудит в государственном органе проводится на основании плана его проведения на соответствующий год, утверждаемого распорядительным документом руководителя государственного органа.

В случае проведения планового внутреннего кадрового аудита или его проведения по инициативе руководителя государственного органа, должен быть издан распорядительный документ руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита. В нем устанавливаются цели, задачи, направления внутреннего кадрового аудита, субъекты, методы и сроки проведения аудита (дата начала проведения и период проведения).

Если инициатором(ами) проведения внутреннего кадрового аудита являются иные лица, которые могут инициировать проведение внутренней кадровой аудиторской проверки, то они должны направить в адрес руководителя государственного органа служебную записку с указанием оснований для проведения аудиторской проверки, лиц, уполномоченных на ее проведение, и предполагаемых сроков проведения внутреннего кадрового аудита. В этом случае решение о проведении внутреннего кадрового аудита в государственном органе может быть оформлено в виде резолюции на служебной записке, либо отдельным документом.

Пример распорядительного документа руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита приведен в приложении 3.

Далее необходимо проинформировать о проведении внутреннего кадрового аудита должностных лиц, чья деятельность подлежит проверке, и аудитора или членов рабочей (экспертной) группы по проведению кадрового аудита. Рекомендуется осуществить информирование не позднее, чем за 3 рабочих дня до даты начала проведения мероприятий внутреннего кадрового аудита.



Аудитор или члены рабочей (экспертной) группы по проведению внутреннего кадрового аудита должны подготовиться к его проведению. Им необходимо изучить материалы предшествующей проверки, законы и иные нормативные правовые акты по вопросам деятельности государственного органа, решить организационные вопросы.

Далее осуществляется сбор, обработка и анализ информации. Проверяется документация и отчетность, проводится мониторинг персонала, проводятся наблюдения, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, осуществляется предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанной схеме осуществляются анализ и оценка данных.

И, наконец, осуществляется обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций. Готовится отчет о результатах аудиторской проверки. Примерная форма отчета о проведении внутреннего кадрового аудита в государственном органе (заключения по результатам проведения внутреннего кадрового аудита) приведена в приложении 2.

Отчет необходимо представить руководителю государственного органа и исполнителям рекомендаций.

Далее в государственном органе осуществляется выполнение рекомендаций, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, и проводится контроль за выполнением предписаний.

#### 4. АУДИТ КАДРОВЫХ ДОКУМЕНТОВ

В рамках проверки кадровой документации в государственном органе осуществляется проверка наличия документации, обязательной в силу требований законодательства, соответствия документации государственного органа установленным правилам, анализ процедур документирования кадровых отношений, анализ системы хранения кадровой документации.

Таким образом, **аудит кадровых документов** – это проверка наличия всех обязательных кадровых документов и экспертиза кадровой документации на предмет соответствия действующему законодательству Российской Федерации и внутренним требованиям организации.

Аудит кадровой документации позволяет в максимальной степени избежать ошибок при ведении кадрового делопроизводства или исправить их по результатам его проведения.

*Целями проведения аудита кадровой документации являются:*

- проверка и оценка соблюдения законодательства сотрудниками кадровой службы при оформлении кадровой документации;
- оценка соответствия действий сотрудников кадровой службы установленным правилам и процедурам;
- оценка эффективности системы кадрового документооборота организации;
- выработка предложений, рекомендаций по оптимизации кадрового документооборота организации;
- предоставление необходимой информации руководству организации по интересующим их вопросам.

**Виды аудита кадровой документации.** Возможно проведение следующих видов внутреннего аудита кадровой документации в государственном органе:

1) *сплошной аудит кадровой документации*, при котором проверке подвергается вся кадровая документация за определенный период, а также изучаются и анализируются документы в рамках проверяемого направления, осуществляющегося в отношении всех без исключения гражданских служащих (работников) государственного органа;

2) *выборочный аудит кадровой документации*, при котором изучается и анализируется часть кадровой документации в рамках проверяемого направления, осуществляющегося в отношении отдельных гражданских служащих (работников) государственного органа;

3) *целевой аудит кадровой документации*. Он проводится применительно к конкретному сотруднику или группе сотрудников, с которыми организация находится в конфликтном или предконфликтном состоянии и в связи с этим необходимо, чтобы все кадровые документы были в полном порядке.

Кроме того, аудит кадровой документации может быть разделен на:

1) *профилактический аудит кадрового делопроизводства*. Он направлен на превентивное устранение недостатков ведения кадрового учета, упредив при этом возникновение проблемы;

2) *оперативный аудит кадрового делопроизводства*. Его необходимо проводить перед проверкой соответствующих контролирующих органов, о возможности проведения которой организации достоверно известно.

Ранее отмечалось, что в государственном органе целесообразно разработать методику проведения внутреннего кадрового аудита по каждому из направлений аудита.

Прежде всего, необходимо *составить перечень подлежащих проверке документов, которые в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации обязательно должны быть в кадровой службе государственного органа.* Единого общего перечня документов, которые должны быть в каждой организации, законодательством не установлено. Различные нормативные правовые акты содержат упоминания о необходимости ведения тех или иных локальных нормативных актов, журналов, приказов и других документов.

Обязательность некоторых документов прямо определена в Трудовом кодексе Российской Федерации, Федеральном законе от 27.07.2004 г. №79-ФЗ. Например, обязательность служебных контрактов предусмотрена главой 5 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, трудовых книжек – статьей 66 Трудового кодекса Российской Федерации, графика отпусков – статьей 123 Трудового кодекса Российской Федерации.

О многих локальных нормативных актах в Трудовом кодексе Российской Федерации, Федеральном законе от 27.07.2004 г. №79-ФЗ говорится косвенно (например, в отношении штатного расписания). Однако это не говорит о том, что иметь данный документ в кадровой службе не нужно. Помимо Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, необходимость многих документов закреплена в других нормативных актах. Например, обязательность наличия Положения о

порядке обработки персональных данных и ведения личных дел государственных гражданских служащих зафиксирована в Федеральном законе от 27.06.2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных» и Указе Президента Российской Федерации от 30.05.2005 г. № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела». О Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них упоминается в п. 40 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей (далее – Правила) (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 г. №225 «О трудовых книжках»). Приказом Министерства культуры РФ от 25.08.2010 г. №558 утвержден «Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения», при этом разделом 8 определен перечень журналов (книг) регистрации:

- уведомлений о фактах обращения в целях склонения государственных гражданских служащих и муниципальных служащих к совершению коррупционных правонарушений;

- уведомлений об осуществлении иной оплачиваемой деятельности государственными гражданскими служащими и муниципальными служащими;

- служебных проверок государственных гражданских служащих и муниципальных служащих;

- заявлений о соблюдении требований к служебному поведению, регулированию конфликта интересов;

- приема, перемещения (перевода), увольнения работников;

- личных дел, личных карточек, трудовых договоров (контрактов) трудовых соглашений;

- выдачи (учета движения) трудовых книжек и вкладывшей к ним;

- о предоставлении отпусков;

- выдачи справок о заработной плате, стаже, месте работы;

- лиц, подлежащих воинскому учету.

В связи со спецификой кадровой работы организации создаются и дополнительные журналы регистрации, например, статьями 26, 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ предусмотрены оформление и выдача служебных удостоверений гражданских служащих. Выдача сопровождается регистрацией в журнале оформления и выдачи служебных удостоверений гражданских служащих.

Журнальная форма регистрации документов, наиболее часто используется в кадровом документообороте. Помимо указанных журналов, ведение которых является обязательным, кадровая служба организации может вести и иные журналы регистрации, например, журнал учета листов нетрудоспособности, журнал регистрации локальных нормативных актов или журнал регистрации не востребовавшихся трудовых книжек. Аудитору следует проверить полноту информации о документах, регистрируемых в этих журналах.

Перечень обязательных кадровых документов в государственном органе приведен в приложении 4.

Однако данный перечень не является исчерпывающим, поскольку в процессе установления служебных (трудовых)

отношений у работодателя может возникать обязанность оформления иных документов.

Как правило, кадровые документы, регламентирующие трудовые отношения, можно разделить на три вида:

- обязательные локальные нормативные акты организации;
- обязательные индивидуальные документы;
- условно-обязательные (рекомендательные) документы.

В состав *обязательных локальных нормативных актов* для государственного органа входят, например: служебный распорядок; положение о порядке обработки персональных данных и ведении личных дел государственных гражданских служащих; положение о поощрении и награждении государственного гражданского служащего в государственном органе и др. Локальные нормативные акты создаются для правильной организации работы с персоналом в организации, они должны быть составлены и утверждены в установленном порядке.

Индивидуальные документы всегда привязаны к конкретному работнику и отражают специфику его должности, условия приема на работу, результатов труда. К *обязательным индивидуальным документам* в государственном органе относятся: служебный контракт, личное дело государственного служащего, должностной регламент, личная карточка государственного служащего и др.

*Условно-обязательные (рекомендательные) документы* служат для оптимизации работы с кадрами, зависят от специфики организации и могут проверяться наравне с обязательными документами, если они относятся к предмету

проверки. Например, положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу.

Документы, относящиеся к кадровому делопроизводству и оформляемые кадровой службой организации, подразделяются на:

*1. Распорядительные документы по кадрам.*

К ним относятся приказы о: приеме на работу, переводе на другую работу и увольнение работников; предоставлении отпуска; поощрениях и дисциплинарных взысканиях и т.д. Многие из этих документов ведутся по типовым формам, утвержденным Постановлением Госкомстата Российской Федерации от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (далее – Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1).

*2. Организационные документы по кадрам.*

К ним относятся: служебный распорядок; служебный контракт; должностной регламент; штатное расписание; положение о подразделении и другие документы.

*3. Учетные документы по кадрам:* личная карточка государственного служащего; личное дело государственного служащего; табель учета использования рабочего времени; график отпусков; книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них; журналы (книжки) учета регистрации документов и другие документы. Формы большинства этих документов также унифицированы.

*4. Информационно-справочные документы в кадровой работе:* протоколы заседаний аттестационных комиссий; акты; справки; служебная записка; представление о поощ-



рении; объяснительные записки; письма (переписка с работниками).

Документы, входящие в каждую из этих групп, имеют свои особенности. Они предназначены для различных целей, по-разному разрабатываются, утверждаются и вводятся в действие. Например, правила оформления документов, входящих в систему организационно-распорядительной документации, определены ГОСТ Р 6.30-2003, утвержденным постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 г. № 65-ст. Данный стандарт устанавливает требования к оформлению реквизитов документов и к бланкам документов.

Далее необходимо осуществить *проверку наличия документации*, перечень которой был определен ранее.

Проверяется наличие каждого из указанных в перечне документов, то есть необходимо сравнить что есть и что должно быть. Полученную информацию целесообразно зафиксировать в виде таблицы 2.

Таблица наглядно покажет, какие локальные нормативные акты, кадровые документы требуют доработки, а какие нужно создать вновь. При этом в последующем предстоит не только разработать юридически корректные документы, но и правильно их утвердить и ввести в действие.

Квалифицированное ведение кадрового делопроизводства предполагает документирование всех кадровых вопросов с соблюдением установленных правил оформления документов. Поэтому далее необходимо осуществить *анализ процедур документирования кадровых отношений*.

Особенность кадровых документов заключается в том, что помимо требований к их оформлению и удостоверению

трудовое законодательство содержит также определенные требования к их содержанию.

Таблица 2 – Таблица сверки кадровых документов

№ п/п	Наименование подлежащего проверке документа	Документ отсутствует	Документ есть, но требует внесения изменений и дополнений	Документ полностью соответствует действующему законодательству, в корректировке не нуждается
1	2	3	4	5
1	Служебный распорядок		+	
2	Штатное расписание			+
3	Должностные регламенты государственных гражданских служащих		+	
4	...			

Соответствие документа всем указанным требованиям также подлежит проверке в ходе аудита.

На данном этапе целесообразно проверить содержание представленных документов. Критерии, по которым осуществляется проверка документа, зависят от его вида. Так, например:

- для личного дела государственного гражданского служащего: проверка перечня документов, входящих в личные дела, формирования титульного листа. Ведение личных дел государственных гражданских служащих Рос-

сийской Федерации регламентировано Указом Президента Российской Федерации от 30.05.2005 г. №609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела»;

- *для служебных контрактов*: проверка на соответствие законодательству, сличение с приказами и иными документами на предмет расхождений; проверка изменений, дополнений, установления предварительного испытания при поступлении на гражданскую службу; наименование замещаемой должности гражданской службы с указанием подразделения государственного органа; дата начала исполнения должностных обязанностей; права и обязанности гражданского служащего, должностной регламент; виды и условия медицинского страхования гражданского служащего и иные виды его страхования; права и обязанности представителя нанимателя; условия профессиональной служебной деятельности, компенсации и льготы, предусмотренные за профессиональную служебную деятельность во вредных и (или) опасных условиях; режим служебного времени и времени отдыха (в случае, если он для гражданского служащего отличается от служебного распорядка государственного органа); условия оплаты труда (размер должностного оклада гражданского служащего, надбавки и другие выплаты, в том числе связанные с результативностью его профессиональной служебной деятельности), установленные Федеральным законом от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами; виды и условия социального страхования, связанные с профессиональной служебной деятельностью, а также усло-

вия о неразглашении сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, и служебной информации, если должностным регламентом предусмотрено использование таких сведений. Содержание служебного контакта определено в главе 5 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ;

- *для личной карточки*: проверка заполнения, проверка на соответствие законодательству. Форма личной карточки (№ Т-2 ГС (МС)) утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1. Обязательность ведения данного документа следует из п. 12 Правил (утверждены Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. №225 «О трудовых книжках»). В частности, указано, что с каждой вносимой в трудовую книжку записью о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу и увольнении работодатель обязан ознакомить ее владельца под расписку в его личной карточке, в которой повторяется запись, внесенная в трудовую книжку. При этом следует обратить внимание, заполняются ли зоны кодирования информации в соответствии с общероссийскими классификаторами: ОКАТО, ОКИН, ОКСО, ОКПДТР;

- *для трудовых книжек*: проверка правильности заполнения и соответствия их приказам по личному составу. Необходимо сверить, все ли трудовые книжки и вкладыши зарегистрированы в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. Записи в трудовой книжке должны быть продублированы в личной карточке государственного служащего. Работа с трудовыми книжками должна вестись в соответствии с Правилами (утверждены Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. №225 «О трудовых книжках»)

и Инструкцией по заполнению трудовых книжек (утверждена Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 г. №69);

- для приказов (*распоряжений*) по личному составу (*прием, перевод, увольнение*): проверка наличия и на соответствие законодательству, а также соответствия служебным контрактам, штатному расписанию, трудовым книжкам, иным документам. Необходимо проверить на наличие подписей уполномоченного лица, регистрационных номеров, отметок работника об ознакомлении с приказом. При проверке приказов по личному составу необходимо также убедиться в наличии документов-оснований к этим приказам. Зачастую указанные документы существуют только виртуально – ссылка на них в приказе есть, но сами документы кадровой службой не составляются. Проверяется как наличие в документе всех необходимых реквизитов, так и соблюдение требований к их оформлению. Важнейшим (и практически единственным) критерием при проверке содержания приказов об увольнении работников будет указание причины и основания увольнения в точном соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 г. №79-ФЗ или Трудовым кодексом Российской Федерации.

Аудитор или аудиторы, проводя анализ содержания представленных документов, должны документировать данные о проверке каждого вида и разновидности документов. Для этого можно использовать сводную таблицу, содержащую сведения обо всех проверенных документах. Фрагмент таблицы приводится ниже (табл. 3).

Необходимо обратить внимание на качество документов, правильность их составления с точки зрения кадрового делопроизводства, проверить юридическую грамотность.

Просматривая распорядительные документы, нужно проверить, чтобы приказы по основной деятельности хранились отдельно от приказов по личному составу. Также важно проверить, насколько правильно оформлены приказы, например, о назначении на должность государственной гражданской службы, о присвоении классного чина, о возложении обязанностей, об изменении фамилии, о продлении (перенесении) ежегодного оплачиваемого отпуска, об отзыве из отпуска и т.д.

Таблица 3 – Проверочный лист

Наименование проверяемого документа	Обнаруженные отклонения	Комментарии	Примечание	Сроки по устранению ошибок
<b>Структурное подразделение</b> — отдел автоматизированных технологий и информационного обеспечения				
<b>Ф.И.О.</b> - должность государственного гражданского служащего Савельев Ю.В. - главный специалист				
Личная карточка Форма № Т-2 ГС (МС)	Раздел 2 «Сведения о воинском учете»	Заполнены не полностью	Сделать сверку с копии военного билета	В течении недели после окончания проверки

Аудитору необходимо проверить правильность оформления документов на наличие визы согласования, подписей, регистрационных номеров, отметки работника об ознакомлении с приказом, отметок об исполнении.

Важным моментом кадровой проверки станет анализ журналов регистрации. Нужно учесть, что все кадровые операции должны фиксироваться в специальных журналах (книгах) учета. Правильный учет документа (с присвоением определенного номера и с отметкой о дате регистрации) придает ему юридическую силу (силу доказательства).

Юридическая сила документа – свойство официального документа вызывать правовые последствия (п. 15 ГОСТ Р 7.0.8.-2013 «СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения», утвержден Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17.10.2013 г. №1185-ст «Об утверждении национального стандарта»).

Для кадровых документов юридическая сила подтверждает, что документы могут служить подлинным доказательством заключенной в них информации.

Что касается журнала регистрации приказов по лично-му составу, можно провести выборочный анализ, сравнив ряд случайно выбранных приказов с соответствующими записями в журнале за те даты, когда они были изданы.

Также проверке подлежит оформление самих журналов. Все листы журналов регистрации должны быть пронумерованы, сами журналы прошнурованы, скреплены печатью и заверены руководителем организации. Никаких исправлений в журналах регистрации не допускается.

Кроме того, необходимо удостовериться в том, что должным образом ведется книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, а именно все ли в ней заполнены графы, нет ли исправлений. Убедиться в наличии подписей работников в получении трудовой книжки при увольнении. Во избежание фальсификаций в записях, данная книга должна быть пронумерована, прошнурована, заверена подписью руководителя организации и скреплена сургучной печатью или опломбирована (п. 41 Правил, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. №225). Книга имеет установленную форму, которой она должна соответ-

ствовать. Форма указанной книги утверждена Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 г. №69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

Поскольку Трудовой кодекс Российской Федерации обязывает работодателя по требованию работника выдавать ему копии документов, связанных с работой (и происходит это на практике довольно часто), следует также проверить наличие учетных форм по выдаче справок работникам и наличие копий выданных документов в личном деле работника или в ином деле (в соответствии с утвержденной номенклатурой дел).

При этом можно использовать как утвержденные, так и самостоятельно разработанные формы этих журналов.

Как отмечалось ранее, проверку документов лучше оформить на бумаге, используя форму проверочного листа (табл. 3), в которую будут вноситься данные по нарушениям, отсутствию документов и сроки для исправления существующих документов или создания недостающих документов.

В рамках аудита кадровых документов также необходимо осуществить *анализ системы хранения кадровой документации*.

Обеспечение сохранности документов в организации должно быть организовано таким образом, чтобы защищать создаваемые документы от несанкционированного доступа, утраты, повреждения или иных чрезвычайных ситуаций. Требование об обеспечении сохранности документов, образующихся в процессе деятельности организации, и их постоянном хранении в архиве содержится в действующем законодательстве.



Анализ системы хранения кадровой документации целесообразно начинать с проверки номенклатуры дел кадровой службы. Номенклатура дел, по сути, представляет собой систематизированный список дел, которые ведутся кадровой службой в течение года, и фактически определяет систему хранения документов.

Все кадровые документы имеют различные сроки хранения, поэтому документы после исполнения должны формироваться в дела в соответствии с номенклатурой дел (внутри дела документы тоже систематизируют по определенным признакам), это позволяет хранить документы, обеспечивать сохранность, систематизацию, учет документов, оперативно находить необходимый документ, осуществлять быструю передачу дел на архивное хранение.

В ходе проверки аудитор определяет, все ли дела, имеющиеся в кадровой службе (включая учетные формы), включены в номенклатуру дел, соблюдены ли требования к заголовкам дел, проставлены ли и соответствуют ли проставленные в ней сроки хранения дел. Наконец, он проверяет, соблюден ли порядок составления, согласования и утверждения номенклатуры дел.

Затем проверяется правильность формирования документов в дела в соответствии с архивными требованиями: подшиты ли в дела подлинники или заверенные копии, формируются ли документы с разными сроками хранения в разные дела, составляется ли к важнейшей документации внутренняя опись в процессе формирования дела и т.д. Также анализируется установленный в организации порядок доступа к делам, которые в большинстве своем представляют собой конфиденциальную информацию.

Последним элементом аудита на данном этапе является проверка подготовки дел к архивному хранению. Аудитор выясняет, сдаются ли дела в архив и насколько регулярно это происходит, насколько правильно оформлены дела в соответствии с архивными требованиями, составляются ли сотрудниками кадровой службы описи дел, передаваемых в архив организации, составляются ли акты о выделении документов к уничтожению, сроки хранения которых истекли, проводится ли экспертиза ценности документов при подготовке их к сдаче в архив и т.д.

Исходя из выше сказанного следует отменить и тот факт, что при организации хранения кадровых документов прежде всего учитывается их социально-правовой характер, поскольку именно эти документы в основном используются для удовлетворения социально-правовых запросов граждан (в частности, для подтверждения стажа работы).

Особое значение имеют документы по личному составу, создаваемые кадровой службой, т.к. они содержат персональные данные работников, подтверждают их трудовой стаж со всеми его особенностями. Учитывая большую ценность содержащихся в таких документах сведений, они должны храниться в условиях, которые бы обеспечивали их защиту от вредных воздействий окружающей среды, повреждений и утраты. Документы по личному составу должны быть сформированы в дела и храниться надлежащим образом. Более того, в части первой статьи 17 Федерального закона от 22.10.2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» документы по личному составу особо выделены в числе тех архивных документов, сохранность которых обязаны обеспечивать государственные органы,

органы местного самоуправления, организации и граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Сохранность документов обеспечивается в течение предусмотренных сроков хранения.

Следует также обратить внимание, что в целях обеспечения сохранности, целостности и достоверности документов в кадровой службе должен соблюдаться определенный режим хранения.

Результаты проверки кадровой документации должны найти отражение в итоговом отчете.

## **5. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ**

Результаты проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе отражаются в аудиторском отчете (заключении).

**Аудиторский отчет (заключение) по результатам проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе** – это документ, который содержит независимую (объективную) оценку структурным подразделением либо должностным лицом (лицами) государственного органа осуществления кадровой работы, а также рекомендации по повышению качества кадрового состава и улучшению кадровой работы в данном государственном органе.

Аудиторский отчет (заключение) должен состоять из трех частей: вводной, аналитической и итоговой.

*Вводная часть* является ознакомительной. *Аналитическая часть* – это отчет о проделанной аудиторами работе, т.е. в ней показано, каким образом осуществлялась проверка, какими методами и способами. В свою очередь, *итоговая часть* – это рекомендации, предложения по повышению качества кадрового состава, улучшению кадровой работы, устранению выявленных нарушений в государственном органе.

Отчет (заключение) должен быть подписан всеми аудиторами, проводившими кадровый аудит. Кроме того, целесообразно, чтобы отчет был подписан должностными лицами государственного органа, чья деятельность была проверена.

С позиции делопроизводства *оформление аудиторского отчета (заключения)* следует производить в соответствии с требованиями ГОСТа Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организа-

ционно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 г. №65-ст «О принятии и введении в действие государственного стандарта Российской Федерации»).

При оформлении документов реквизиты группируются в пределах трех основных частей, на которые можно условно разделить любой документ: заголовочная, содержательная, оформляющая.

*Заголовочная часть* – это начало документа, где содержатся сведения об организации (авторе документа) и первичные данные о самом документе.

*Содержательная часть* – главная часть документа, раскрывающая его смысл и назначение.

*Оформляющая часть* – совокупность реквизитов, подтверждающих подлинность документа и достоверность содержащихся в нем сведений. В оформляющей части документа располагаются также вспомогательные делопроизводственные отметки на документах, облегчающие работу с ними.

Содержательная часть документа должна быть представлена связным текстом, а при необходимости иметь форму таблицы. Для служебных документов возможно сочетание текстовых и табличных форм, которые могут оформляться в виде приложений к отчету.

Поскольку не существует унифицированных форм отчетности по кадровому аудиту, их выбор полностью зависит от лица (лиц), ответственного (ых) за его проведение. Иными словами, рабочая группа по проведению кадрового аудита может оформить отчет в произвольной форме.

В государственном органе может быть утверждена форма отчета (заключения) о результатах проведения внутреннего кадрового аудита (приложение 2).

Чем полнее и предметнее составлен отчет, тем проще сотрудникам кадровой службы и иных подразделений исправлять допущенные ошибки. В отчете указывается полный перечень документации, изученной аудиторами.

Отчет может включать в себя:

- анализ наличия всех документов, требуемых законодательством о государственной гражданской службе и трудовым законодательством;

- анализ соответствия оформления документов требованиям законодательства о гражданской службе и трудового законодательства;

- оценку содержания внутренних локальных нормативных актов государственного органа;

- анализ кадровых процедур на соответствие требованиям законодательства;

- анализ соответствия документов требованиям архивного законодательства;

- ссылки на конкретные статьи федеральных законов и нормативных актов, по которым у государственного органа есть нарушения;

- оценку рисков: какие нарушения могут привести к возникновению трудовых споров или к штрафным санкциям со стороны проверяющих органов;

- рекомендации по оптимизации кадровой работы;

- расстановку приоритетов в дальнейшей работе с персоналом и кадровыми документами.

В заключении (отчете) отражаются информация о результатах кадрового аудита по каждому из направлений его проведения и предложения по устранению выявленных нарушений. Отчет представляется руководителю государственного органа, в котором проводился внутренний кадровый аудит, и исполнителям рекомендаций под роспись.

## **6. ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЙ, СФОРМИРОВАННЫХ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО АУДИТА**

Структурные подразделения, должностные лица государственного органа, чьи результаты деятельности были подвергнуты проверке, должны подготовить отчет о выполнении предписаний. Этот отчет может предоставляться руководителю государственного органа, аудиторам. Таким образом, контроль за выполнением предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, осуществляется путем предоставления отчетов о выполнении предписаний структурными подразделениями, должностными лицами государственного органа, в отношении которых такие предписания выносились.

Кроме того, контроль за выполнением предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, по решению руководителя государственного органа может осуществляться путем проведения повторной проверки.

В случае установления факта неисполнения предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, необходимо:

- 1) установить причины неисполнения рекомендаций;
- 2) принять меры по привлечению лиц, допустивших неисполнение предложений, к ответственности;
- 3) выдать новые предложения с указанием новых сроков устранения нарушений;

4) принять дополнительные меры по контролю за исполнением предложений.

Система контроля за выполнением предложений по результатам проведения внутреннего кадрового аудита представляет собой:

- процесс сбора информации по вопросам выполнения предложений, сформированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита с целью своевременного устранения и предупреждения выявленных нарушений и недостатков, а также внедрения рекомендаций по совершенствованию деятельности государственного органа в области управления персоналом;

- осуществление проверок выполнения предложений по результатам внутреннего кадрового аудита в указанные сроки.

Система контроля предназначена для консолидации, хранения и обработки информации об устранении нарушений и недостатков, выявленных в ходе внутреннего кадрового аудита. Эффективность системы контроля определяется своевременным и полным исполнением принятых решений по итогам внутреннего кадрового аудита.

Основными задачами контроля являются непрерывное наблюдение за процессом устранения выявленных в ходе внутреннего кадрового аудита нарушений и недостатков; получение оперативной информации о результатах их устранения; применение установленных мер воздействия; предупреждение выявленных нарушений и недостатков в будущем; совершенствование деятельности проверенных структурных подразделений.

В результате в государственном органе может быть



сформировано контрольно-наблюдательное дело на внутренний кадровый аудит. Оно представляет собой структурированную совокупность данных об аудиторской проверке и включает в себя: аудиторский отчет (заключение) и отчеты о выполнении предписаний. Контрольно-наблюдательное дело формируется на бумажных носителях и в электронном виде.

Таким образом, контроль – это одна из важнейших функций управления. Контроль при проведении внутреннего кадрового аудита в государственном органе позволяет обеспечить выполнение предложений, сформированных в результате его проведения и направленных на повышение эффективности кадровой работы в государственном органе.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном учебно-методическом пособии рассмотрены вопросы, имеющие ключевое значение для руководителей и кадровых служб государственных органов: цель, задачи, принципы и виды кадрового аудита; основные причины проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах; методы и алгоритмы проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе. Также уделено внимание аудиту кадровых документов.

Кроме того, в пособии представлен порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе и приведен порядок осуществления контроля за выполнением предложений, сформированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита.

Авторы выражают надежду, что предлагаемое учебно-методическое пособие позволит руководству и кадровым службам государственных органов получить необходимые сведения о технологии проведения внутреннего кадрового аудита. Ведь от того, насколько в организационном и методическом плане проработана процедура проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе зависит ее конечный результат.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ // Российская газета. – 2001. - 31 декабря. – №256.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 27.05.2003 г. №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – 2 июня. – №22. – Ст. 2063.

4. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – 2 августа. – №31. – Ст. 3215.

5. Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. №261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – 16 марта. – №11. – Ст. 1277.

6. Конституция Республики Марий Эл // Марийская правда. – 1995. – 7 июля.

7. Закон Республики Марий Эл от 05.10.2004 г. №38-З «О регулировании отношений в области государственной гражданской службы Республики Марий Эл» // Марийская правда. – 2004. – 7 октября.

8. Указ Главы Республики Северная Осетия-Алания от 27.10.2014 г. №284 «Об организационно-кадровом аудите в Республике Северная Осетия-Алания» // Собрании законодательства Республики Северная Осетия-Алания. – 2014. – 26 декабря. – №5.

9. Указ Губернатора Ярославской области от 08.10.2012 г. №514 «О кадровых аудитах в органах государственной власти, государственных органах Ярославской области и органах местного самоуправления муниципальных образований Ярославской области» // Документ-Регион. – 2012. – 12 октября. – №84.

10. Указ Президента Республики Марий Эл от 26.02.2010 г. №28 «О республиканской программе «Развитие государственной гражданской службы Республики Марий Эл и резерва управленческих кадров (2010 – 2015 годы)» // Собрание законодательства Республики Марий Эл. – 2010. – 29 марта. – №3. – Ст. 122.

11. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 03.10.2014 г. №835 «О кадровом аудите в системе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gov.spb.ru/norm\\_baza/npa](http://www.gov.spb.ru/norm_baza/npa) (дата обращения 12.10.2015 г.).

12. Анненков, В.И. Государственная служба: организация управленческой деятельности: учеб. пособие / В.И. Анненков и др., 2011. – 253 с.

13. Атаманчук, Г.В. Государственное управление / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 302 с.

14. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: Приор, 2012. – 176 с.

15. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 688 с.

16. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]: [учеб. для студентов, аспирантов, преподавателей, рук. и специалистов-практиков]. Презентации (анимация, звук). Подробные тренировочные

тесты. Контрольные тесты. Словарь терминов. Персоналии / В.Р. Веснин. – Электрон. дан. – М.: КноРус, 2010.

17. Воронина, Л.И. Кадровое планирование, построение модели сотрудника и служебная дисциплина в государственных и муниципальных заведениях/ Л.И. Воронина // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. – Москва. – 2010. – С. 23 – 34.

18. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Издательство «Известия», 2003. – 410 с.

19. Государственная служба: энциклопедический словарь / Под общ. ред. В.К. Егорова, И.Н. Барцица. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 432 с.

20. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба: учебник для студентов вузов по специальности ГМУ / В.Д. Граждан. – М., 2011. – 620 с.

21. Деревянко, К.Н. Организация и технология проведения кадрового аудита в коммерческих организациях: автореф. дис. ... кандидата экономических наук / К.Н. Деревянко. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 21 с.

22. Долинин, А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.

23. Доскова, Л.С. Управление персоналом / Л.С. Доскова. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.litmir.net/br/?b=131416&p=19#section\\_56](http://www.litmir.net/br/?b=131416&p=19#section_56) (дата обращения 10.11.2015 г.).

24. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 569 с.

25. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник по спец. «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 713 с.

26. Илларионов, А.Е. Основы теории государственной кадровой политики: учебно-методическое пособие и конспект лекций / А.Е. Илларионов. – ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Владимирский филиал, 2002. [Электронный ресурс]. – URL: <http://uchebnik-besplatno.com/management-upravlenie-personalom/subyektyi-obyektyi-kadrovoy.html> (дата обращения 01.11.2015 г.).

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, М.Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКЗАМЕН, 2005. – 415 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 2-е изд. / А.Я. Кибанов. – М.: 2010. [Электр. ресурс]. – URL: <http://www.akyl.kz/rubricator/page/rid/141/id/560/stage/2> (дата обращения 13.11.2015 г.).

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

30. Комментарий к ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» / под ред. д.ю.н., профессора В.А. Козбаненко. – СПб.: Питер, 2008. – 576 с.

31. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие для студентов специальности «Управление персоналом» и других экономических специальностей / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Приор, 2011. – 747 с.

32. Персонал: словарь понятий и определений/ Под ред. П.В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2001. – 512 с.

33. Психологический словарь / под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика Пресс, 2003. – 672 с.

34. Управление персоналом [Текст]: учебник / [Т.П. Вернигорова и др.]; под общ. ред. А.И. Турчинова; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 606 с.

35. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.

36. Управление персоналом государственной службы / под ред. Е.В. Охотского. – М.: Издательство РАГС, 2009. – 536 с.

37. Управление персоналом организации: учебник для студ., обуч. по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 636 с.

38. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Теория и практика кадровой политики государства и организации» / сост. Н.В. Никитина. – Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2012. – 76 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://uchebnik-besplatno.com/menedjment-upravlenie-personalom/mehanizmyi-realizatsii-gosudarstvennoy.html> (дата обращения 12.11.2015 г.).

39. Федеральный портал управленческих кадров. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rezerv.gov.ru> (дата обращения 24.11.2015 г.).

40. Федорова, А.Э. Кадровый аудит как инструмент мотивации персонала / А.Э. Федорова // Бизнес, менеджмент, право [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=212](http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=212) (дата обращения 12.11.2015 г.).

41. Философская энциклопедия / под ред. Ф.В. Константинова: в 5-ти т. – М.: Сов. энцикл., 1970.

42. Формирование кадровой политики государства. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.0ck.ru/menedzhment>

[\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/formirovanie\\_kadrovoy\\_politiki.html](#)

(дата обращения 13.11.2015 г.).

43. Щёкин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.

44. Щукина, Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: автореф. дис. ... доктора юридических наук / Т.В. Щукина. – Воронеж: ВГУ, 2011. – 59 с.

45. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под общ. ред. В.М. Анисимова. – М., ИНФРА-М, 1999. – 650 с.



**Акт государственного органа  
о порядке проведения внутреннего кадрового аудита**

---

(наименование государственного органа)

**ПРИКАЗ**

Йошкар-Ола

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г. № \_\_\_\_\_

Об утверждении Положения о порядке проведения  
внутреннего кадрового аудита в

---

(наименование государственного органа)

В целях оценки состояния кадровой работы в \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, обеспечения соблюдения  
(наименование государственного органа)  
требований законодательства о государственной граждан-  
ской службе:

1. Утвердить Положение о порядке проведения внут-  
реннего кадрового аудита в \_\_\_\_\_  
(наименование государственного органа)  
(приложение).

2. Руководителю общего отдела \_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)  
ознакомить сотрудников \_\_\_\_\_  
(наименование государственного органа)

с настоящим приказом.

3. Контроль за выполнением приказа оставляю за собой.

---

(наименование должности руководителя  
государственного органа)

---

(подпись)

---

(И.О. Фамилия руководи-  
теля государственного  
органа)

оборотная сторона приказа  
С ПРИКАЗОМ ОЗНАКОМЛЕНЫ:

_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)
_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)
_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)

**Положение о порядке проведения внутреннего  
кадрового аудита**

**УТВЕРЖДЕНО**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ**

о порядке проведения внутреннего кадрового аудита

В \_\_\_\_\_

(название государственного органа)

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение определяет общие требования по организации и проведению внутреннего кадрового аудита в \_\_\_\_\_.

(название государственного органа)

1.2. Внутренний кадровый аудит в государственном органе представляет собой независимую, объективную оценку структурным подразделением либо должностным лицом (лицами) государственного органа осуществления кадровой работы и выработку последующих рекомендаций по повышению качества кадрового состава и улучшению кадровой работы в данном государственном органе.

1.3. Внутренний кадровый аудит проводится в целях:

- повышения эффективности осуществления организационно-кадровой работы в \_\_\_\_\_;

(название государственного органа)

- обеспечения соблюдения законодательства Российской Федерации о государственной службе, о противодействии коррупции на государственной службе, предупреждения нарушений;

- внедрения передового опыта ведения кадровой работы, реализации кадровой политики и оптимального использования кадрового потенциала.

## 2. Организация и планирование проведения внутреннего кадрового аудита

2.1. Внутренний кадровый аудит проводится в плановом порядке один раз в течение календарного года в соответствии с \_\_\_\_\_.

(название распорядительного документа руководителя государственного органа)

2.2. Внутренний кадровый аудит проводится \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(название структурного подразделения либо должностного лица, лиц,

\_\_\_\_\_  
уполномоченных на проведение аудита)

2.3. Цели, задачи, объем, субъекты и сроки планового внутреннего кадрового аудита устанавливаются \_\_\_\_\_.

(название распорядительного документа руководителя государственного органа)

2.4. Внутренний кадровый аудит может проводиться во внеплановом порядке.

2.5. Основаниями проведения внепланового внутреннего кадрового аудита являются:

- изменения законодательства, регламентирующего порядок осуществления кадровой работы;

- увольнение сотрудника, ответственного за осуществление кадровой работы, ведение трудовых книжек, организацию воинского учета;

- возникновение служебного спора с государственным служащим или трудового спора с иным работником государственного органа;

- существенные изменения условий труда;

- принятие решения руководителем государственного органа о необходимости проведения внутреннего кадрового аудита;

- иные основания.

2.6. Инициаторами проведения внепланового кадрового аудита могут быть:

- \_\_\_\_\_;  
(наименование должности руководителя государственного органа)

- \_\_\_\_\_;  
(наименование должности заместителя руководителя государственного органа, осуществляющего руководство деятельностью структурного подразделения, уполномоченного на осуществление внутреннего кадрового аудита в государственном органе)

- руководитель кадровой службы;

- \_\_\_\_\_.  
(указать, при необходимости, наименования должностей иных лиц, имеющих право инициировать проведение внутреннего кадрового аудита, в т.ч. руководителя структурного подразделения, уполномоченного на осуществление внутреннего кадрового аудита, либо должностного лица, уполномоченное на осуществление внутреннего кадрового аудита в государственном органе)

2.7. Инициатива проведения внутреннего кадрового аудита оформляется в виде служебной записки на имя

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя государственного органа)

2.8. В служебной записке должны содержаться следующие сведения:

- основание для проведения аудиторской проверки;

- предполагаемые сроки проведения внутреннего кадрового аудита.

2.9. Проведение внепланового кадрового аудита осуществляется \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_ основании \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(название распорядительного документа  
руководителя государственного органа)

2.10. В \_\_\_\_\_  
(название распорядительного документа руководителя государственного органа)

о проведении внепланового внутреннего кадрового аудита указываются:

- основание для проведения внепланового внутреннего кадрового аудита;
- цели, задачи и объем внепланового кадрового аудита;
- структурное подразделение государственного органа, должностное (ые) лицо (лица) государственного органа, уполномоченные на проведение данной аудиторской проверки;
- дата начала и срок проведения внепланового внутреннего кадрового аудита.

### 3. Проведение внутреннего кадрового аудита

В \_\_\_\_\_

(название государственного органа)

#### 3.1. Внутренний кадровый аудит в \_\_\_\_\_

(название

\_\_\_\_\_ государственного органа)

представляют собой изучение и анализ состояния организационно-кадровой работы по следующим направлениям:

- выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками;
- проверка кадровой документации;
- иные направления в зависимости от оснований проведения внутреннего кадрового аудита.

3.2. Кадровый аудит проводится сплошным или выборочным способом по выбору аудиторов.

При проведении кадрового аудита сплошным методом изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении всех работников.

При проведении кадрового аудита выборочным методом изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении отдельных работников.

3.3. \_\_\_\_\_

(название распорядительного документа руководителя государственного органа)

о проведении внутреннего кадрового аудита может быть определен способ проведения кадрового аудита.

3.4. При проведении внутреннего кадрового аудита аудиторы обязаны соблюдать действующее законодательство, права и законные интересы государственных служащих (работников)

\_\_\_\_\_

(название государственного органа)

а также требования законодательства о защите персональных данных.

3.5. При проведении кадрового аудита аудиторы вправе:

- запрашивать и получать документы и материалы по направлениям кадрового аудита;

- запрашивать письменные или устные объяснения государственных служащих (работников) \_\_\_\_\_

(название

\_\_\_\_\_ по возникающим в ходе  
государственного органа)

кадрового аудита вопросам.

3.6. При проведении кадрового аудита аудиторы не вправе:

- требовать представления документов, информации, не относящихся к направлению кадрового аудита;

- изымать оригиналы документов;
- нарушать нормы, регулирующие обработку персональных данных государственных служащих (работников).

3.7. Аудиторы при проведении внутреннего кадрового аудита должны собирать и анализировать доказательства, необходимые и достаточные для составления заключения (отчёта) о проведении внутреннего аудита. Сбор доказательств производится путём опроса персонала, анализа документов и наблюдения за проверяемой деятельностью. Признаки, указывающие на возможность несоответствий, фиксируются.

3.8. По результатам проведения внутреннего кадрового аудита составляется заключение (отчет), которое подписывается всеми аудиторами, проводившими кадровый аудит.

3.9. В заключении (отчете) отражаются информация о результатах кадрового аудита по каждому из направлений и предложения по устанению выявленных нарушений с указанием срока их устранения и рекомендации по совершенствованию деятельности \_\_\_\_\_.  
(название государственного органа)

Форма заключения (отчета) о результатах проведения внутреннего кадрового аудита приведена в приложении 1 к настоящему положению.

3.10. Заключение представляется \_\_\_\_\_  
(наименование должности  
руководителя государственного органа) и исполнителям рекомендаций не позднее трехдневного срока после окончания внутреннего кадрового аудита под подпись.

4. Контроль за выполнением предложений,  
сформированных в результате проведения



## внутреннего кадрового аудита

4.1. Контроль за выполнением предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, осуществляется путем предоставления отчетов о выполнении предписаний структурными подразделениями, должностными лицами \_\_\_\_\_,

(название государственного органа)

в отношении которых такие предписания выносились.

Отчет должен быть предоставлен \_\_\_\_\_

(наименование должности

\_\_\_\_\_ в течение десяти дней

руководителя государственного органа)

после истечения срока устранения выявленных нарушений.

4.2. Контроль за выполнением предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита, по решению \_\_\_\_\_

(наименование должности руководителя государственного органа)

может осуществляться путем проведения повторной проверки.

Приложение 1  
к Положению  
о порядке проведения  
внутреннего кадрового аудита

ЗАКЛЮЧЕНИЕ  
о результатах внутреннего кадрового аудита

В \_\_\_\_\_  
(наименование государственного органа)

Йошкар-Ола

\_\_\_\_\_  
(дата)

На основании \_\_\_\_\_  
(указывается дата, номер и название распорядительного

\_\_\_\_\_ документа руководителя государственного органа о проведении кадрового аудита)

и в соответствии с планом-графиком проведения внутренне-  
го кадрового аудита, утвержденным \_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ (дата, номер

\_\_\_\_\_ и название распорядительного документа руководителя государственного органа)

сотрудниками \_\_\_\_\_  
(перечисляются наименования должностей проверяющих,

\_\_\_\_\_ их Ф.И.О.)

проведен внутренний кадровый аудит за \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указывается проверенный период деятельности)

Внутренний кадровый аудит проводился:

с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ в присутствии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименования должностей сотрудников, чья деятельность была проверена, их Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_

Внутренний кадровый аудит проводился \_\_\_\_\_

(указать метод проведения)

Проверено:

(приводятся результаты внутреннего кадрового аудита с указанием

общих, а также документально подтвержденных фактов выявленных нарушений и

недостатков или с указанием на отсутствие таковых, предложения и рекомендации)

Обобщенная информация о проведении внутреннего кадрового аудита представлена в протоколе несоответствий.

### Протокол несоответствий

Направле- ние аудита / рассмот- ренный вопрос	Выявленное нарушение	Значительное, малозначи- тельное	Возмож- ные риски	Предложения и рекомендации аудиторов с указанием сро- ков устранения нарушений)
1	2	3	4	5

Подпись(и) сотрудника(ов),  
проводивших кадровый аудит

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

Подпись(и) сотрудника(ов),  
чья деятельность подверглась контролю

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
должность      подпись      Ф.И.О.

**Акт  
государственного органа о проведении  
внутреннего кадрового аудита**

---

(наименование государственного органа)

**ПРИКАЗ**

Йошкар-Ола

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г. № \_\_\_\_\_

О проведении внутреннего кадрового аудита в

---

(наименование государственного органа)

В целях оценки состояния кадровой работы, улучшения деятельности кадровой службы и минимизации возможных рисков, связанных с неправильным ведением кадровой документации,

п р и к а з ы в а ю:

1. Провести внутренний аудит кадровых документов с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ г. в кадровой службе.

2. Создать рабочую группу по проведению внутреннего аудита кадровой документации в составе:

---

(должность, Ф.И.О)

---

(должность, Ф.И.О)

---

(должность, Ф.И.О)

3. Рабочей группе представить отчет о проведенной проверке в срок до \_\_\_\_\_ г.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

---

(наименование должности руководителя  
государственного органа)

---

(подпись)

---

(И.О. Фамилия руководи-  
теля государственного  
органа)

оборотная сторона приказа  
С ПРИКАЗОМ ОЗНАКОМЛЕНЫ:

_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)
_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)
_____ (наименование должности сотрудника государственного органа)	_____ (подпись)	_____ (Ф.И.О.)	_____ (дата)

Приложение 4

**Перечень обязательных для ведения кадровых документов и регистрационных форм с целью их учета в государственном органе**

Наименование документа	Ссылка на законодательство
Служебный распорядок	ч.3 ст.56 Федерального закона от 27.07. 2004 г. №79-ФЗ
Положение о порядке обработки персональных данных и ведении личных дел государственных гражданских служащих	ч.2 ст.4 Федерального закона от 27.06.2006 г. №152-ФЗ; Указ Президента РФ от 30.05.2005 г. №609; ст.42 ч. 4 Федерального закона от 27.07. 2004 г. №79-ФЗ
Положение о премировании	ст.50 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Положение о поощрении и награждении государственного гражданского служащего в государственном органе	ст.55 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ст.35 Закона Республики Марий Эл от 05.10.2004 г. №38-3
Положение об организации работы по проведению служебных проверок	ст.59 Федерального закона от 27.07. 2004 г. №79-ФЗ
Положение о формировании отраслевого резерва управленческих кадров государственного органа	п.п.11, 16 Порядка формирования резерва управленческих кадров Республики Марий Эл, утвержденного Указом Президента Республики Марий Эл от 22.11.2008 г. №272
Положение о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров	ч.2 ст.44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ч.4 ст.28 Закона Республики Марий Эл от 05.10.2004 г. № 38-3
Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих	ст.18 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; решение президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23.12. 2010 г. (протокол N 21);

Наименование документа	Ссылка на законодательство
	п.2 Указа Президента Республики Марий Эл от 02.03.2011 г. №24
Положение о комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов	ч.6 ст.19 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; п.8 Указа Президента РФ от 01.07.2010 г. №821 (в ред. Указа Президента РФ от 13.03.2012 г. №297); ч.2 ст.13 Федерального закона от 03.12.2012 г. №230-ФЗ; п.6 Указа Президента Республики Марий Эл от 19.08.2010 г. №162
Положение о конкурсной комиссии	п.16 Положения о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденного Указом Президента РФ от 01.02.2005 г. №112
Положение об испытании при поступлении на гражданскую службу	ст. 27 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Положения об аттестационной комиссии	п.8 Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом Президента РФ от 01.02.2005 г. №110
Штатное расписание	ст.57 Трудового кодекса РФ; Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1
Должностной регламент	ст.47 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Табель учета использования рабочего времени	Ст. 91 Трудового кодекса РФ; Приказ Минфина России от 30.03.2015 г. №52н
График отпусков	ст.123 Трудового кодекса РФ;

Наименование документа	Ссылка на законодательство
	постановление Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1; ст.46 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 г. №69
Журнал регистрации оформления и выдачи служебных удостоверений гражданских служащих	ст.26, 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
<b>Обязательные индивидуальные документы</b>	
Служебный контракт	гл.5 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Журнал регистрации служебных контрактов	п. 8 ст. 24 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Личное дело государственного служащего	ст.42 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; Указ Президента РФ от 30.05.2005 г. № 609
Приказ: - о поступлении на государственную гражданскую службу; - о переводе на иную должность гражданской службы или перемещении; - о предоставлении ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпуска; - о ежемесячных надбавках;  - о присвоении классного чина; - о прекращении служебного контракта, освобождении от замещаемой должности гражданской службы и увольнении с гражданской службы	ст.2, 22 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ст.28 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ст.72.1 Трудового кодекса РФ; ст.14, 46 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ч. 5 ст. 50 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ч. 4 ст. 31 Закона Республики Марий Эл от 05.10.2014 г. № 38-3; ст.11 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ; ст.33 гл.6 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
Личная карточка государственного служащего форма № Т-2 ГС	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1



Наименование документа	Ссылка на законодательство
Трудовая книжка	Ст. 66 Трудового кодекса РФ; Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках»; Постановление Минтруда России от 10.10.2003 г. №69; ст.44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ
<p>Заявления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- о поступлении на гражданскую службу и замещении должности гражданской службы;</li> <li>- о переводе, перемещении;</li> <li>- о предоставлении ежегодного отпуска;</li> <li>- о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы;</li> <li>- об увольнении с гражданской службы по собственной инициативе;</li> <li>- о сдаче квалификационного экзамена;</li> <li>- о единовременной выплате при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих;</li> </ul>	<p>ст.26 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ;</p> <p>ст.28 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ;</p> <p>ст. 46 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ;</p> <p>п.13 ст.46 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ;</p> <p>ст. 36 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ;</p> <p>п. 7 Положения о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими РФ и оценки их знаний, навыков и умений Указа Президента Российской Федерации от 01.02.2015 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня»;</p> <p>п. 6 ч. 5 ст. 50 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ, п. 5 Положения о порядке и условиях единовременной выплаты при предоставлении государственным граждан-</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- обращение гражданина, представителя юридического лица по фактам коррупционных правонарушений;</li> <li>- обращение о даче согласия на замещение должности в коммерческой или некоммерческой организации (выполнение работы на условиях гражданско-правового договора в коммерческой или некоммерческой организации);</li> <li>- уведомление о возникшем конфликте интересов (возможности возникновения конфликта интересов);</li> <li>- о невозможности по объективным причинам представить сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей;</li> <li>- журнал регистрации обращений граждан, представителей юридического лица по фактам коррупционных правонарушений</li> </ul>	<p>ским служащим Республики Марий Эл ежегодного оплачиваемого отпуска, утвержденного постановлением Правительства Республики Марий Эл от 23.08.2015 г. № 204;</p> <p>п. 16 Указа Президента Республики Марий Эл от 19 августа 2010 г. № 162 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Республики Марий Эл и урегулированию конфликта интересов»</p>
<p>Обязательство служащего государственного органа, непосредственно осуществляющего обработку персональных данных, в случае расторжения с ним государственного контракта прекратить обработку персональных данных, ставших известными ему в связи с исполнением должностных обязанностей</p>	<p>пп. «б» п.1 Постановления Правительства РФ от 21.03.2012 г. №211</p>
<p>Согласие на обработку персональных данных служащих государственного органа, иных субъектов персональных данных, а также разъяснения субъекту персональных данных юридических последствий отказа предоставить свои персональные данные</p>	<p>пп. «б» п.1 Постановления Правительства РФ от 21.03.2012 г. №211</p>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Понятия и виды кадрового аудита.....	4
2. Необходимость и основные причины проведения внутреннего кадрового аудита в государственных органах.....	24
3. Методы и алгоритмы проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.....	44
4. Аудит кадровых документов.....	66
5. Порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.....	84
6. Порядок осуществления контроля за выполнением предложений, сформированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита.....	87
Заключение.....	90
Библиографический список.....	91
Приложение 1. Локальный нормативный акт государственного органа о порядке проведения внутреннего кадрового аудита.....	97
Приложение 2. Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита .....	99
Приложение 3. Распорядительный документ руководителя государственного органа о проведении внутреннего кадрового аудита.....	108
Приложение 4. Перечень обязательных кадровых документов в государственном органе.....	110

*Учебное издание*

*КРАСНОВА Светлана Витальевна  
УРЗОВА Евгения Викторовна*

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО АУДИТА  
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ  
(методы и алгоритмы проведения кадрового аудита  
с учетом особенностей государственной службы)

*Учебно-методическое пособие*

Компьютерный набор и верстка *С. В. Краснова*

Подписано в печать 30.11.2015. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. п. л. 7. Тираж 30 экз.

Поволжский государственный технологический университет