

ПЕРСОНАЛЕН ОДИТ¹

Разгледан е един сравнително нов „отрасъл“ на одита – одитът на персонала, от позицията на постановките за вътрешния контрол в публичния сектор и модела „COSO“. Обърнато е внимание на същността на този вид одит, ключовите показатели, използвани в него, целите и обхвата му. Прилагането на одита на персонала се осъществява на няколко стъпки, спазвайки съответните принципи, заедно с изграждането на системи за управление на човешките ресурси в организацията. Потърсена е връзката със социалния одит, както и възможностите за повишаване на компетентността и съпричастността на персонала, свързани със новите моменти за създаване на стойност от и за персонала.²

JEL: M42

Ключови думи: персонал; одит; управление; показатели; компетентност; стойност

Законът за финансовото управление и контрол (ЗФУК) в публичния сектор въвежда *дефиниция* за ФУК, която съответства на определението за вътрешен контрол от рамката „COSO“ и се използва и в указанията на ИНТОСАЙ (международна организация на върховните одитни институции, съответно сметни палати) за прилагане на стандартите за вътрешен контрол в публичния сектор. Финансовото управление и контрол е цялостен процес, интегриран в дейността на организациите, осъществяван от техните ръководители и служители. Те се реализират чрез системите за финансово управление и контрол (СФУК), включващи политики и процедури, въведени от ръководството на организациите, за да се осигури разумна увереност, че целите им се постигат чрез:

- съответствие със законодателството, вътрешните актове и договори;
- надеждност и всеобхватност на финансовата и оперативната информация;
- икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите;
- опазване на активите и на информацията.

* Нов български университет, департамент „Икономика“, kaviplas@abv.bg

¹ Доклад, изнесен на международна научна конференция „Икономическо развитие и политики: реалност и перспективи“. ИИИ при БАН, 29-30 ноември 2018 г.

² Chief Assist. Prof. Plamen Iliev, PhD. HUMAN RESOURCES AUDIT. *Summary:* A relatively new „branch“ of auditing, namely, the human resources audit, is examined from the standpoint of the internal control provisions in the Public Sector and the „COSO“ model. Attention is drawn to the nature of this type of audit, the key indicators used in it, as well as its objectives and its scope. The implementation of the human resources audit is carried out in several steps, in keeping with the relevant principles, along with the establishment of Human Resources Management Systems in the organization. A connection is sought between the human resources audit the social audit, as well as opportunities to increase staff competence and empowerment, related to new value creation by and for the staff. *Keywords:* staff; audit; management; indicators; competence; value.

Обикновено целите са общи за повечето организации: устойчив растеж и стабилни успехи, осигуряване на надеждни отчети за заинтересуваните страни, *наемане и задържане на мотивирани и компетентни служители*, постигане и поддържане на *позитивна репутация* в бизнес средите и сред общностите от потребители, съобразяване със законите и регулациите.

Средство за подкрепа на усилията на организацията за постигане на целите ѝ е вътрешният контрол с неговите пет *компонента* (елемента):

- *среда на контрол*;
- оценка на риска;
- контролни дейности;
- информация и комуникация;
- дейности по мониторинга.

Тези компоненти са релевантни към цялостната организация и към отделните ѝ нива и подразделения, както и към различните операционни единици, функции или други нейни структурни елементи.

Контролната среда е базисна за развитието на всички останали елементи на вътрешния контрол. Тя определя основополагащите ценности в организацията, оказва влияние върху отношението на служителите към вътрешния контрол и осигурява дисциплина и структурираност на контрола в организацията. Контролната среда включва:

- личната почтеност и професионалната етика на ръководителя и служителите на организацията;
- управленската философия (подход) и стил на работа;
- организационната структура, осигуряваща разделение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
- политиките и практиките по управление на човешките ресурси;
- компетентността на персонала.

Политиките за човешките ресурси и свързаните с тях практики обхващат подбора, назначаването, обучението, атестирането, повишаването в длъжност и заплащането на работещите в организацията. Политиките трябва да осигуряват: прозрачна процедура за подбор и назначаване на служители; подходящи критерии и изисквания за квалификация и професионален опит при подбора и назначаването им; система за обучение и квалификация на персонала за очаквано изпълнение на задачите; система за оценка, която да насърчава професионалното развитие на служителите; системи за тяхното стимулиране да повишават качеството на изпълнение; система за ротация на кадрите; система за санкциониране при нарушения на установените правила.

Компетентността на персонала е съвкупност от знания, умения и способности за изпълнение на задълженията, произтичащи от целите на организацията и от конкретно заеманата длъжност. Отговорност на ръководителя е да прецени необходимото ниво на компетентност на служителите, както и да осигури подходящи политики и практики в тази област, свързани с подбора,

обучението, периодични атестации, израстване в йерархията и др.

Има различни видове одит (финансов, IT, одит за съответствието и т.н.), но когато става дума за персонален одит, той не трябва да се приема като одит, насочен „персонално“ към нещо лично или конкретно, а единствено като одит на персонала в дадена организация. Персоналният одит, или одитът в областта на човешките ресурси, е задълбочен анализ на прилаганите в тази насока политики, процедури, процеси, документация и системи. Той трябва да идентифицира силните и слабите страни в управлението на персонала, като извършва независима, обективна и систематична оценка на дейностите и ползите от тях и предлага начини и мерки за подобряване пред ръководството. Одитът е подробна и изчерпателна система от процеси, методология, цели; той е част от вътрешния контрол в организацията и управлението на риска, от цялостното стратегическо управление на компанията за постигане на бизнес целите ѝ.

Одитът на човешките ресурси е систематичен процес, посредством който компетентно лице събира, анализира, съпоставя информация и по предварително установени критерии предоставя на заинтересуваните лица независима оценка относно състоянието на дейността по управление на човешките ресурси. Този вид одит е нефинансов одит. В практиката се прилага самостоятелно и/или като част от дейността на финансовия одит и/или на одита на качеството. В Закона за вътрешния одит в публичния сектор (ЗВОПС) е посочено, че вътрешният одит оценява адекватността и ефективността на СФУК, които включват и дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси. В България нормативната регулация за професията на одитора по човешки ресурси все още е в процес на създаване. Поради тази причина този вид одит се извършва предимно от лица с дългогодишен професионален опит в областта на човешките ресурси или от специализирана външна организация.

Най-често използваните *ключови показатели* в одита на човешките ресурси са: текучество; инвестиции в обучение; показател за новоназначените; продължителност на времето за попълване на вакантна позиция; резервни кадри, напуснали преди заемане на ключова длъжност; среден размер на работната заплата спрямо средния размер на работна заплата за бранша.

Познаването на ключовите показатели е необходимо, но недостатъчно условие за тяхното правилно използване. Необходимо е още одиторът да е запознат с индикаторите на ключовите показатели. Обикновено информация за индикатори на ключовите показатели дават добрите практики. Основната трудност тук е достъпът до подобна информация. Затова одиторът може да използва два подхода. Единият е да формира собствена база данни за добри практики (което е трудно предвид натовареността му) и/или да събира информация от различни проучвания и литературни източници.

Управлението на човешките ресурси е част от цялостната система за управление на организацията и затова системата за техния одит се изследва като съставен елемент от системата на нейния вътрешен одит, като се ана-

лизират основни процеси, свързани с управлението на качеството на човешките ресурси и възможността за неговото поддържане и постоянно повишаване. Познаването на същността на одита на човешките ресурси се възприема като условие за перманентно наблюдаване и своевременно откриване на настъпващите при тях отклонения и несъответствия с оглед на своевременното им отстраняване.

За постигането на поставената цел е необходимо: *първо*, да се характеризира същността на концепцията за одит на човешките ресурси в съответствие с тяхната специфика и да се формира система от принципи, които не влизат в противоречие с принципите на одита в управлението на организацията; *второ*, да се дефинират правилата и процедурите на одита в управлението на човешките ресурси.

Одитът на човешките ресурси е нова област на знанието, която се свързва с контролиране на параметрите на качеството на този ресурс и с възможностите за тяхното постоянно подобряване в съответствие с потребностите на организацията.

Според Американския институт на вътрешните одитори вътрешното одитиране се дефинира като независима функция на оценяване, осъществявана в самата организация с оглед проучване и оценяване на нейните дейности. В това определение доминира разбирането за независимия, оценъчния и обслужващ характер на вътрешния одит по отношение на ръководителя и на ръководещия екип. То характеризира съвременната роля и позициите на вътрешния одитор в организацията, където мениджърът и/или собственикът са възприели неговия нов статус най-вече във връзка с помощта и поддръжката както за собствената им работа, така и за целия персонал. Развитието на модерния бизнес също предизвиква потребността от обогатяване на съдържанието на вътрешния одит и особено по отношение на човешките ресурси. Разширяването на обхвата на одита е свързано с постепенната промяна на статуса на вътрешните одитори. Тя не преминава безконфликтно – от една страна, ръководителите осъзнават необходимостта от по-пълноценно използване на техния труд за получаване на по-богата информация за състоянието на предприятието, а от друга – имат известно притеснение да им делегират повече правомощия и да им поставят нови изисквания. Настъпващите сериозни промени в управлението в края XX и началото на XXI век обаче ускоряват процесите по трансформирането на ролята на вътрешния одитор от регистратор на фактическото състояние на сметките и „помощник“ на външните одитори в оценител и консултант на ръководителя.

По принцип одитът в управлението на човешките ресурси се осъществява в три направления:

- по отношение на структурата на персонала;
- по отношение на квалификацията и компетенциите на служителите;
- по отношение на мотивираността им да повишават знанията и квалификацията си.

Чрез одита на структурата на персонала се установява съответствието между:

- политиките на ръководството на организацията за реструктуриране на персонала, свързани с нейната мисия, и промените в потребностите на пазара;

- организационната структура на персонала и функциите, изпълнявани в организацията;

- броя на служителите и обема на работа, която трябва да се извърши.

За постигане на желаните резултати от одита на човешките ресурси и за повишаване на тяхната конкурентоспособност и устойчивост важна роля имат принципите за осъществяване на одитните дейности в организацията. Тяхната съвкупност обхваща:

- икономия на персонал чрез постоянно повишаване на квалификацията и компетенциите;

- лоялност и безпристрастност при оценяването и оформянето на одитния доклад;

- уважение и зачитане на човешкото достойнство;

- системност, съответственост и последователност в развитието и израстването в кариерата;

- целенасоченост на персонала в съответствие с целите на организацията;

- независимост и обективност при изграждане на системата от критерии и при оценяването;

- неповторимост и уникалност на одитните дейности, съответстващи на спецификата на одитирания обект;

- достъпност и конфиденциалност на информацията за одит;

- ресурсна осигуреност на одита и др.

Процесът на одита в управлението на човешките ресурси обединява закономерно процедури или стъпки по уточняване на целите и стартиране на одита, планиране на дейностите по одитирането, анализ на обектите за одитиране и изпълнение на планираните дейности, установяване на степента на съответствие, заключителен доклад и програма за последващи действия.

Първата стъпка или процедура е стандартна. Чрез нея се определят изходните позиции на одита в управлението на човешките ресурси – уточняват се целите на одита, неговият обхват, критериите, оперативният график и се разпределят ролята между лицата, които ще осъществяват одитната дейност. Тази процедура има постановъчен характер и от правилното определяне на целите и критериите зависи качеството на целия одитен процес и неговото отражение върху качеството на управлението на човешките ресурси.

Втората стъпка е свързана с анализ на степента на съответствието на дефинираната вече цел и цялата постановка на одитния процес с целите и интересите на управлението на организацията. Ако резултатът от анализа е незадоволителен, по пътя на обратната връзка се проверяват и доуточняват изходните позиции на одитния процес.

Третата стъпка е планирането на одита, вкл. разработване на план за извършване на одитните дейности, определяне на работните документи, които ще се използват, уточняване на методиката, която ще се приложи, определяне на степента на риска и планиране на необходимите ресурси за одитната дейност.

Четвъртата стъпка е „работна“. При нея се осъществяват реални дейности по събирането и оценката на информацията за действителното състояние на човешките ресурси, проверка на доказателствата, формулиране на констатации и изводи от одита, изготвяне на одитния доклад, обсъждане и приемане на доклада от ръководителя на организацията. Тя е най-трудоемка, най-продължителна, сложна и отговорна и изисква висока квалификация и опит на одиторите.

Петата стъпка е комплексен анализ на достоверността на информацията, на доказателствата и на изводите. Вероятността в процеса на работата да се допуснат пропуски и грешки при събирането и обработването на информацията, при формулирането на изводите, заключенията и предложенията е твърде голяма. При евентуални съмнения и спорове, особено по отношение на изводите, в заключителния доклад като най-важен компонент от петте елемента на контрола по пътя на „обратната връзка“ се извършва цялостен или частичен анализ на проведените дейности по време на „работната“ процедура.

Одитът на човешките ресурси се осъществява по принцип от вътрешни одитори, но при определени ситуации може да се възложи на лица или екип от външна специализирана организация.

Основната характеристика на одита в управлението на човешките ресурси е неговата уникалност, перманентност и голямото разнообразие на одитните действия, които са подчинени както на логиката на управленския и производствения процес, така и на изискванията, целите и принципите на одита, т.е. стандартният одитен процес следва спецификата на управлението и се трансформира и обогатява според особеностите на управлението на човешките ресурси.

Одитът в управлението на човешките ресурси е специфичен процес поради особеностите и уникалността на обекта за одитиране. В структурно отношение той се разчленява на конкретни процедури и дейности към тях, които подлежат на съгласуване и управление. Това се отнася до цялостната организация на одитната дейност и се свързва със съчетаването на ресурсите, в т.ч. и на човешките, с целите и задачите на одита и крайните цели на управлението на съответната организация, в която се извършва одитната дейност.

Накратко, одитът на човешките ресурси включва идентифициране на проблеми и намиране на решения, преди проблемите да станат прекалено сериозни и неразрешими. Той допринася за разпознаване не само на рисковете пред организацията, но и на успешните ѝ дейности, както и за намиране на начин някои от нейните политики и действия да бъдат подобрени, да станат по-ефикасни или по-евтини.

Одитът на човешките ресурси може да бъде конкретен или по-обширен в зависимост от времето, бюджета и най-вече от кадрите. Има няколко основни видове одит и всеки от тях е с различни цели. Едни от най-често срещаните са:

- одит на съответствието – фокусира се върху това колко добре организацията спазва и изпълнява законодателството и съответните регулации;
- одит на добрите практики – помага на организацията да подобри политиките си, като печели и използва конкурентно предимство на компаниите, за които се смята, че имат изключителни HR практики;
- стратегически одит – фокусира се върху силните и слабите страни на процесите, за да определи дали те са приведени в съответствие с отдела по човешки ресурси и стратегическия план на организацията;
- специфичен одит – фокусира се върху конкретна част от HR функциите (ведомост, управление на представянето и др.).

Съдържанието на одита на човешките ресурси зависи от слабите страни в организацията. Затова може да се води списък с проблемите, които са идентифицирани, но не са били адресирани в процедурите и политиките на организацията. Голяма част от организациите са уязвими в няколко конкретни области – наемане на персонал, управление на представянето, дисциплина, прекратяване на трудови договори.

Одитът на човешките ресурси може да включва няколко основни етапа:

- определяне на обхвата и вида на одита;
- разработване на въпросник;
- събиране на данни;
- измерване на резултатите;
- осигуряване на обратна връзка;
- създаване на план за действие;
- насърчаване на политика и план за постоянно подобрене.

Според някои изследователи одитът на човешките ресурси е свързан пряко със *социалния одит*. Съществуват различни дефиниции за социален одит и неговите разновидности. За целите на нашето изследване ще анализираме *социалния одит на микроикономическо ниво и политическия социален одит*.

Социалният одит на микроикономическо ниво е процес на независимо оценяване и докладване относно наличието или отсъствието на съответствие между възприети стандарти за социалноотговорно поведение и тяхното изпълнение. Една от основните му цели е да се оцени влиянието на дейността на организацията върху всички заинтересувани страни. Дефиниран по този начин, социалният одит е средство за: независима оценка на етичното поведение на организацията, защита на труда, намаляване на закъснения в изплащането на трудовите възнаграждения, ограничаване на перманентното полагане на извънреден труд, идентифициране и отразяване на лошите условия на труд,

рисковете от трудови злополуки и вредни влияния върху околната среда. Това показва, че социалният одит е своеобразен индикатор на факторите, които пораждат неустойчиво развитие в областта на управлението на персонала.

Политическият социален одит е независима оценка за въздействието на конкретни правителствени програми, проекти, закони, политики. Социалният одит може да бъде поръчан от крайните или потенциалните бенефициенти, както и от заинтересувани страни по всяка програма, схема и закон. Той гарантира, че конкретна дейност или програма са проектирани и изпълнени по начин, който е най-подходящ за преобладаващите местни условия и отразява приоритетите и предпочитанията на заинтересуваните страни. Оценява се и влиянието на изпълнените проекти, създадените закони и въведените политики върху устойчивото развитие на държавата.

Социалният одит не може да е рецепта за разрешаване на всички проблеми, които произтичат от съвременната икономика, но неговата същност ясно показва приноса му за устойчиво развитие на организациите и държавата, както и обвързаността му с одита на персонала (човешките ресурси).

За да има необходимия ефект от одита на персонала, подобно на изискванията на ЗФУКПС за изграждане на СФУК в организациите от публичния сектор, е необходимо да се създаде и внедри и *система за управление на човешките ресурси (СУЧР)*.

Изграждането и внедряването на система за управление на човешките ресурси може да премине примерно през следните *етапи*:

- анализ на съществуващите практики за управление на човешките ресурси;
 - планиране и приемане на стратегия за/на човешките ресурси;
 - анализ и проектиране на необходимите и възможните длъжности;
 - изготвяне на процедура за подбор на персонал;
 - приемане на програма за обучение и развитие и управление на кариерата;
 - процедура за атестация на трудовото представяне;
 - приемане на мерки и фактори за мотивация;
 - осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.
- Стъпките* при разработване и внедряване на СУЧР могат да са:
- първоначален анализ (одит) на съществуващите практики за управление на човешките ресурси в организацията;
 - разработване на документи и процедури;
 - обучение на клиента;
 - внедряване на разработените процедури и документи;
 - анализ на полезността и набелязване на интервенции за нейното повишаване.

В тази посока експертът по човешки ресурси проф. Дейв Улрих от Университета в Мичиган споделя виждането, че много често при неблагоприятни

резултати в дадена компания се правят редица грешни изводи, като се стъпва на три погрешни предположения (вж. Улрих, 2012):

Първо, конкурентоспособността не е стратегия. Да се изготвят насоките за развитие на една организация, не означава, че организацията е направена по-конкурентоспособна. Без способност да се превърнат насоките за развитие в действия, стратегията остава безжизнена.

Второ, организацията не е структура. Да се промени организационната структура чрез технологии, реинженеринг на процесите или чрез изменения в йерархията, означава много по-малко от това да се променят основните и вкоренени в компанията способности и компетенции. Промяна в организационната структура или организационните процеси без подобряване на компетентността няма да даде дългосрочни резултати.

Трето, поради първите две предположения *управлението на човешките ресурси всъщност не е управление на човешките ресурси*. В миналото то е формирано като функция към административния процес, имаща за цел да създава системи, които да надзирават служителите или да ограничават мениджърите. Днес все повече е наложително управлението на човешките ресурси *да създава стойност за служители, потребители и инвеститори*.

Иновативните практики за управление на ЧР осигуряват както компетентността, така и съпричастието на служителите по всички нива на организацията.

Компетентност означава, че служителите притежават знанията, уменията и способностите за работа в бъдещето, а не в миналото. Тези компетенции могат да дойдат по линия на тяхното закупуване (наемане), изграждане (обучение или развитие), заемане (формиране на таланти), отхвърляне (освобождаване на непригодния персонал) и обвързване (задържане на най-добрите служители).

Съпричастието означава, че служителите се идентифицират с целите и намеренията на компанията си и дават максимума от себе си за тяхното постигане. Съпричастието се поражда от *наличието на достатъчно ценно за персонала предложение, така че служители, които създават стойност, да получават такава*.

Практиките по управление на персонала трябва да могат да увеличават стойността за инвеститорите – собствениците на компаниите. Те следят финансовите параметри, паричните потоци, маржовете и доходността на акция, но искат и да видят какво е „качеството на доходите“.

Нематериалните активи предизвикват революция в разбирането за начина, по който работят финансовите пазари. Сред най-ценените нематериални активи са талантът (човешкият и интелектуалният капитал), бързината, с която се действа на пазара, способността да се иновира, качеството на продуктите, общите цели на персонала и лидерството. Колкото повече инвеститорите се доверяват на тези нематериални активи, толкова повече в тяхното съзнание се увеличава стойността от паричните потоци на компанията.

За да се извърши промяна в управлението на персонала и за да се премине от административната работа към тази, която създава стойност за

служители, потребители и инвеститори, фокусът на управлението трябва да се пренасочи от действията към способностите. Акцентира се на практики за управление при набиране, подбор, обучение, възнаграждение, комуникации и работа в екип. Способностите на персонала са резултат от тези действия и са ключов елемент от онова, което компанията прави добре. Тези способности оформят идентичността или т.нар. ДНК на компанията.

Мениджърите, които осъзнават, че управлението на персонала добавя стойност, фокусират вниманието си върху изграждането на способности, което може да премине през три стъпки:

- За да се превърне една стратегия в конкурентоспособност, трябва да бъдат дефинирани желаните организационните способности, т.е. нещата, в които компанията трябва да е добра, за да осъществи стратегията си и за да е конкурентоспособна.

- Да се установи дали се прилага правилната организация във фирмата и дали тя разполага с: *нужната скорост за постигане на целите; съобразяване с клиентите; необходимата култура на производство, управление, продажби и т.н.; налични иновации; управление на познанието; необходимите технологии; усет към външния свят; качество на продукцията, услуги, обслужване и др.; ефективност; лидерство; талант и т.н.*

- След като са идентифицирани ключовите способности, те могат да се одитират регулярно, за да се гарантира, че организацията е в състояние да постигне бъдещите си цели.

Като образец за провеждане на такива одити може да послужи опитът от заседания на бордове на директори. Те започват със стратегически преглед – степента, в която фирмата е изпълнила, изпълнява и ще изпълнява предварително дефинираната бизнес стратегия, а след това най-често преминават към преглед на финансовата част, фокусиран върху счетоводния баланс и отчета за приходите и разходите. Този преглед очертава състоянието на компанията в миналото и очакваното ѝ състояние в бъдещето, като набляга на показатели, в които може да се проявят сериозни слабости. И двата прегледа – стратегическият и финансовият, дават на директорите информация за това в какво да се инвестират ресурсите на компанията, за да се подобри дейността ѝ.

В тази връзка Д. Улрих предлага заедно със стратегическия и финансовия преглед да се провежда и *организационен одит*. Той започва с идентифициране на ключовите способности, от които се нуждае фирмата, за да е успешна, а след това се проследява състоянието на тези способности към настоящия момент, за да се види до каква степен те са внедрени и присъщи за компанията. Според него е необходимо да се създаде *карта за оценка на човешките ресурси*, в която да се записват и да се проследяват различните техни способности и която да се фокусира върху измерването и проследяването на онези способности, които са критично важни за успеха на фирмата.

Усвояването или неусвояването на важните способности има своите последици. Когато бизнес единиците усвоят ключовите умения, мениджърите

се възнаграждават или финансово, или чрез повишение. Когато бизнес единиците не успеят да се „сдобият“ с така важните способности, следват негативни последици.

Одитът на персонала, фокусиран върху изграждането на способности, налагат да се променят обликът и ролята на отделите по управление на човешки ресурси в компаниите. Голяма част от административните елементи (набиране и подбор на персонал, обучение, оценка и възнаграждение, администриране и управление) вече са максимално облекчени чрез технологични средства. Възможно е част от персонала, вместо да е „личен състав“ или „кадри“, да се извява например като фасилитатори, които ще управляват процесите на промяна в екипи и в цели организации. Това са нови роли, които специалистите по човешки ресурси трябва да овладеят, за да успеят да се насочат към бъдещето. Двигател и отговорник за одита на човешките ресурси обаче са собствениците или висшите мениджъри. Те носят отговорността да използват правилно резултатите от одитите на човешките ресурси, за да се изградят способности и за да осъществят стратегиите.

Предизвикателствата, породени от новостите, налагат ценностите, уменията, възможностите и др. да се използват, за да се оформи работното поведение на служителите чрез непрестанно изграждане и надграждане на организационните способности. Технологиите, които изискват реинженеринг на редица процеси и дейности, могат да добавят стойност, когато способностите вътре в организацията са в унисон със стратегията ѝ. Мениджърите и лидерите със смели нови планове и визия, които отделят нужното внимание на одита на човешките ресурси, ще изградят към себе си доверие, а не цинизъм и недоверие, породени най-вече от неприемливите назначения и толериране на „наши хора“, „партийни съмишленици“ и др. за сметка на можещи, знаещи и способни, но неудобни някому в едно или друго отношение кадри.

Използвана литература:

Илиев, П. (2018). *Вътрешен контрол и одит*. С.

Нейкова, Р. (2011). Одитът на ЧР-фактори за повишаване на тяхната конкурентоспособност и устойчивост. *Упр. Уст. Разв.*, бр. 3.

Панова, М. (2017). *HR manager-HR Industri – Какво е HR одит и какви са ползите от него*. С.

Пейчева, М. (2014). Ключови показатели в одита на ЧР. *Одит*, бр. 5.

Пейчева, М. (2015). *Социален одит и одит на човешките ресурси*. С.

Пейчева, М. (2015а). *Социален одит – фактор за устойчиво развитие в съвременната икономика*. МНК-ЛТУ.

Улрих, Д. (2012). *Одит на човешките ресурси*, www.novavizia.com; [/www.DaveUlrich.com/](http://www.DaveUlrich.com/)

Шопов, Д., М. Пейчева и кол. (2009). *Управление на човешките ресурси*. С. www.shrm.org