

Риск базиран подход в одита на човешките ресурси

Мирослава Пейчева, доц. д-р в катедра „Човешки ресурси и социална защита“,
УНСС

Анотация

Рисковете са неделима част от ежедневието на всяка фирма. Затова управлението на риска е част от усилията, които организацията полага за справяне с ежедневните заплахи. „Метафорично казано, то е вятър за управлението на организацията. От отношението към него, зависи дали ще е стихия или попътен вятър изпълнил платната на кораба на управлението”.¹

Най-често срещаните рискове в организациите са: управленски риск, финансов риск, стратегически риск, репутационен риск, оперативен риск. Общото в тези видове рискове е, че в основата са хората. Техните знания, умения, нагласи и поведения в ролята им на управленски и/или изпълнителски персонал. В същото време, когато попитате вътрешните и външните одитори за областите, които рядко или почти никога не одитират ще получите отговор, че това са „здраве и безопасност, корпоративно планиране, човешки ресурси, маркетинг”.² Системата за управление на човешките ресурси е изградена и функционира по определени принципи, правила и процедури, които системно трябва да бъдат оценявани с цел минимизиране на рисковете в системата. Поради тази причина риск базираният подход е съществен елемент от одита на човешките ресурси. Неговото практическо приложение предоставя повече сигурност и увереност на организацията. За неговото ефикасно прилагане е добре и да се познават най-често допусканите грешки в риск базирания подход в одита на човешките ресурси.

Ключови думи: риск базиран подход, одит на човешките ресурси, видове рискове

Въведение

Рисковете съпътстват нашето ежедневие. Те са част от личния и професионалния живот. Често, подценяването на риска може да доведе до необратими процеси както за организацията, така и за отделния човек. Затова познаването на рисковете и инкорпорирането на подходи за тяхното предотвратяване в политиките на организацията е начин за преодоляване на кризи и негативни последици.

Човешките ресурси са решаващ фактор за успеха на всяка организация. Човешките ресурси са уникални. От тяхното равнище на професионална компетентност, емоционална интелигентност, справедливост, лоялност, иновативност зависи успехът на организацията. В същото време човешките ресурси са най-ненадеждният елемент в организацията. Негативната промяна в тяхното поведение или отношение могат да доведат до множество неблагоприятни резултати в дейността на фирмата. Затова е редно системно дейността по управление на човешките ресурси да бъде одитирана и да се отчитат възможните рискове, които поставят под съмнение не само постигането на целите на системата за управление на човешките ресурси, но и постигането на целите на организацията.

¹ Динева, Валерия. Методологически аспекти на вътрешния одит (изследване в застрахователния сектор), С., 2014, с.58

² Griffiths, Phil, Risk-based Auditing, Gower, Chapter 1, p. 9-10

Дефиниция за риск и видове рискове

Съществуват различни дефиниции за риска, но в работен план може да се приеме, че рискът е „вероятността да не се постигнат избраните цели, т.е. очакването, че въпреки всички предварително избрани задания и норми за поведение няма да се изпълнят”³. Рискът е постоянно съпътстваща ни вероятност, част от изпълнението на всяка дейност. Затова, както казва Михаил Динев, „свеждането на риска до нулева точка е невъзможно, което предполага определено управленско поведение, към неговото минимизиране и привеждането му до възприемливо ниво за по-дълъг период от време”⁴.

Видовете рискове в одита са: **одиторски риск и риск за бизнеса на одитора**⁵.

Одиторският риск се отнася до одитора, и се отнася до случаите, в които одиторът може да направи изводи за одитираната система и да представи одиторско мнение „без забележки”, което е основание да се приеме, че системата работи ефективно, ефикасно, икономично, законосъобразно, а в действителност това да не е така. Изводите на одитора се основават на статистическа извадка и не може да се очаква, че одита ще разкрие всички случаи на нередности, злоупотреби и закононарушения.

В специализираната литература моделът на одиторския риск се представя със следната формула (1):

$$\mathbf{DAR = IR \times CR \times DR} \quad (1)$$

където:

DAR – приемлив одиторски риск

IR – вътрешно присъщ риск

CR – контролен риск

DR – риск от неразкриване

Приемливият одиторски риск е субективно установено равнище на риска, което одиторът е готов да приеме по отношение на съществуващи грешки, които остават неразкрити, въпреки заключението на одитора „ без забележки ”. Степента на този риск може да се колебае в диапазон от 0 до 1 (0 до 100 %) и не може да е нито повече, нито по-малко от тези граници. Нулевият риск би означавал пълна увереност на одитора, а 100 процентния риск, съответно пълна неувереност.

Вътрешно присъщият риск е свързан с очакванията на одитора, че в системата съществуват грешки, които превишават допустимите стойности до момента на проверка от страна на вътрешния контрол.

Контролният риск е свързан с очакванията на одитора, че грешките, които превишават допустимите стойности няма да бъдат разкрити от системата за вътрешен контрол. Контролният риск измерва ефективността на системата за вътрешен контрол от гледна точка на нейната способност да предотвратява или разкрива грешките.

Рискът от неразкриване е този риск, който одиторът приема, в степен, в която е готов да рискува да не разкрие съществуващи грешки, въпреки приложените одиторски процедури.

³ Динев, М. Годишник на ИДЕС, 2007,с. 24

⁴ Динев, М. Годишник на ИДЕС, 2007,с. 25

⁵ Арнс,Э., Дж.Лобек, Аудит, Финансы и статистика, Москва, 2003,с.241

Рискът за бизнеса на одитора е рискът одитора или одиторската фирма да влоши взаимоотношенията си с клиента, независимо от одиторското заключение.

Дефиниция за риск и видове рискове в одита на човешките ресурси

Дейността по управление на човешките ресурси е ключова за всяка организация, независимо от предмета на дейност и формата на собственост.

На база възприетата по-горе дефиниция за риска можем да определим, че рискът в дейността по управление на човешките ресурси е вероятността да не бъдат изпълнени нейните цели, въпреки очакването, че при избрани норми на поведение изпълнението е гарантирано.

Одиторският риск в одита на човешките ресурси е вероятността одиторът по човешки ресурси да не разкрие грешките допускани в системата по управление на човешките ресурси. За изчисляване на одиторския риск в одита на човешките ресурси може да бъде използвана общоприетата формула за оценка на одиторския риск.

Предпоставка за резултатно прилагането на риск базиран подход в одита на човешките ресурси е познаването на видовете рискове съществуващи в системата по управление на човешките ресурси. Най-често срещаните рискове в системата за управление на човешките ресурси, които застрашават не само постигането на целите в тази област, но и на целите на организацията са:

- **Риск от некомпетентен персонал.** За да се идентифицира този риск трябва да се оцени системата за набиране и подбор на човешки ресурси. От съществено значение в нея са: квалификацията на лицата, които участват в процеса на подбор, проведените обучения с цел придобиване на компетентност за провеждане на интервюта, придобити умения за прилагане на подходящи методики за оценка на поведенчески и професионални характеристики. При некомпетентен персонал рисковете са за цялата организация. Организации, в които се толерира привличане, назначаване и повишаване в длъжност на некомпетентни лица трябва да е „червен флаг” за одитора, който показва, че финансовото състояние на фирмата не зависи от нейните резултати.
- **Риск от неправилно заместване на персонала.** Този риск се проявява, в случаите в които липсва линия на заместване. Пример за неправилно заместване е, когато служител, който заема по-ниска длъжност в йерархията на организацията замества служител от по-високо стояща длъжност. Правилата в управленската теория са точно обратните. Служителят заемащ по-висока длъжност в йерархията на организацията замества по-ниско стоящи от него служители. Презумпцията е, че той познава добре техните задължения, отговорности и има достатъчно практически опит. В противен случай се допускат грешки, а често и умишлено се използва липсата на практически опит за осъществяване на незаконни операции.
- **Риск от фалшиви документи за професионална компетентност.** Този риск се проявява, когато отсъства система за проверка на дипломи и сертификати за правоспособност. Специално внимание трябва да се обръща на този риск в държавната администрация, защото заемане на длъжност с фалшиви документи за образование и/или правоспособност могат да доведат до недействителност на взети решения, издадени разрешения и други.
- **Риск от неразделени функции.** Този риск често е предпоставка за измами. Например, директорът на дирекция „човешки ресурси” взема самостоятелни решения за избор на фирма за хед хънтинг и в следствие за избор на кандидат, предложен от нея. Друг пример за рискове от неразделяне на функции е за приемчик в ресторант, който самостоятелно прави избор на доставчик на плодове и зеленчуци, самостоятелно прави разплащанията с него и издава фактура. В подобна ситуация е налице риск от договорка

заплащане на по-висока цена, част от която ще се върне кеш в приемчика Това води до ощетяване на собственика.

- **Риск от субективни оценки на персонала.** Субективните оценки са тези оценки, които водят до надценяване или подценяване на отделни служители. Надценяването на някои от служителите води до демотивация на останалия персонал. Подценяването на някои от служителите води до тяхната демотивация, често влошава лоялността на персонала, води до нарастване на текучеството и до намаляване на усилията за повишаване на производителността на труда.
- **Риск от неправилно разработена бонусна система.** Пример за това до какво може да доведе една неправилно разработена бонусна система е случаят с Енрон. Обвързаността на цените на акциите с размера на бонуса подтиква топ мениджмънта към подправяне на финансови отчети с цел повишаване на цените на акциите и респективно на бонусите.
- **Риск от текучество на ключови кадри.** Ключовите кадри са „гръбнака на организацията”. Всяко напускане на ключов служител води до прекъсване на „гръбнака” с всички негативни последствия от този факт. Рискът е още по-голям в организациите, в които няма разработена политика за работа с резервни кадри. В зависимост от длъжността на ключовия служител, често неговото напускане води до загуба на ключови клиенти.
- **Риск от неправилно планиране на персонал.** Този риск може да доведе или до претоварване с работа или до неуплътняване на работното време. Претоварването на персонала с работа води до допускане на грешки, трудови злополуки и полагане на извънреден труд. Неуплътняването на работното време води до финансови загуби за работодателя.
- **Риск от необезпечаване на трудовите възнаграждения.** Подобен риск се появява там, където се разчита предимно на ограничен брой големи клиенти, плащанията на които обезпечават трудовите възнаграждения. Затрудненията се появяват там, където не е предвидено, че загубата на един или двама клиенти може да доведе до невъзможност за изплащане на трудовите възнаграждения.
- **Риск от недооценяване на девиантно поведение.** Девиантното поведение е поведението, което се отличава от обичайното поведение. Липсата на мониторинг на девиантно поведение може да доведе до извършване на вътрешни измами. Примери за девиантно поведение системно оставане след приключване на работния ден или отиване на работа рано сутрин преди започване на работния ден, промяна в социалния статус и други.
- **Риск от влошаване на репутацията.** Подобен риск се появява там, където има неизплатен положен извънреден труд, лоши условия на труд, забавяне на трудовите възнаграждения, официално обявяване и заплащане на осигуровки на размер на възнагражденията по-нисък от реално получавания.

За постигане целите на системата и на организацията от значение са и външните за системата за управление на човешките ресурси фактори, които могат да доведат до рискове в поведението на системата. Пример за такива фактори са: повишаване на размера на минималната работна заплата, повишаване размера на осигурителните вноски, повишаване на размера на минималните осигурителни прагове. Тези фактори са неуправляеми от страна на фирмата и имат характер на условия. За намаляване на този риск е добре фирмите да имат предвид тези рискове и да заложат начини за тяхното минимизиране в политиките по управление на човешките ресурси.

Най-често допусканите грешки в прилагането на риск базирания подход в одита на човешките ресурси

Сред най-често допусканите грешки в прилагането на риск базиран подход в одита на човешките ресурси са:

- **Използване на методология от други фирми.** Често, одиторските фирми допускат тази грешка. Тя се изразява в преписването от конкурентни одиторски фирми на процедури за прилагане на риск базиран подход. Този подход спестява време, намалява одиторските разходи, но е не ефективен. Независимо, че някои от функциите по управление на човешките ресурси са общи за всички фирми, при разработване на инструментариума за прилагане на риск базиран подход трябва да се има предвид спецификата на фирмената дейност.
- **Използване на одитори, които не познават системата за управление на човешките ресурси.** Често, одиторските фирми ползват служители с професионална компетентност в областта на счетоводството, финансите, правото, психологията за провеждане на одит на системата за управление на човешките ресурси без допълнително обучение за специфичните особености на системата за управление на човешките ресурси. За съжаление една от причините за допускане на тази грешка е презумпцията, че всички са родени с притежавана компетентност по управление на човешките ресурси. Тази странност в мисленето води не само до липса на правилно идентифициране и оценка на рисковете, но и до неефективно и неефикасно провеждане на одита на човешките ресурси. Професионалната преценка при оценката и класификацията на видовете рискове, свързани с управлението на човешките ресурси е съществена част на всеки един етап на одиторския процес.

Прилагането на риск базирания подход в одита на човешките ресурси повишава полезността на този вид одит. Прилагането на този подход е трудоемко, време отнемащо, но безспорно усилията си заслужават.