

УДК 005.95:67.6:005.336.1

Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності

Урусова З.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Запорізького національного університету

Баклаженко Ю.В.

студентка
Запорізького національного університету

Статтю присвячено особливостям проведення аудиту персоналу на сучасних підприємствах. Особливу увагу звернено на основні завдання кадрового аудиту, його класифікацію, процеси, які суттєво впливають на формування кадрового потенціалу. Надано рекомендації щодо поліпшення проведення аудиту на підприємстві.

Ключові слова: аудит персоналу, управлінський потенціал, кадрові ресурси, кадровий потенціал, кадрові процеси.

Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. АУДИТ ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья посвящена особенностям проведения аудита персонала на современных предприятиях. Особое внимание обращено на основные задачи кадрового аудита, его классификацию, процессы, которые существенно влияют на формирование кадрового потенциала. Даны рекомендации по улучшению проведения аудита на предприятии.

Ключевые слова: аудит персонала, управленческий потенциал, кадровые ресурсы, кадровый потенциал, кадровые процессы.

Urusova Z.P., Baklazhenko Y.V. AUDIT STAFF AS A MEANS OF ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT

The article is devoted to peculiarities of audit staff in modern organizations. Special attention is paid to the basic tasks of HR audit, its classification processes, which significantly affect the formation of HR potential. Specified recommendations for improving the audit in the enterprise.

Keywords: audit staff, management capacity, human resources, human resources, HR processes.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні ефективно управління персоналом є одним із ключових моментів підвищення продуктивності праці та створення конкурентоспроможної продукції. Трудовий потенціал є основою успіху підприємства, саме тому управління персоналом повинно зводитися до активного стимулювання діяльності працівників для досягнення поставлених цілей організації. Некомпетентність керівників й цієї сфері призводить до неефективного використання людських ресурсів в умовах жорсткої конкуренції серед наявних підприємств. У зв'язку із цим на підприємствах необхідно проводити комплексний аналіз, який дасть змогу виявити проблеми та запобігти їх виникненню в майбутньому. Такий аналіз може бути представлений у вигляді аудиту персоналу.

Ефективне використання кадрових ресурсів – найважливіше завдання для будь-якої

сучасної компанії, що розвивається. Оцінка персоналу дає змогу сформувати згуртований колектив, який здатний вивести фірму на конкурентоспроможний рівень, підвищити ефективність використання праці кожного працівника.

Кадровий аудит є відносно новою послугою на українському ринку, проте вже перевірений у практиці управління персоналом як метод оцінки трудової забезпеченості підприємства. Нині у цій сфері є проблеми, які вимагають негайного вирішення для забезпечення ефективного проведення кадрового аудиту, а саме: основною проблемою є відсутність великих вітчизняних компаній; тяжкість проходження процедури сертифікації; серйозну стурбованість викликає питання проблеми сучасного аудитора та довіри до нього.

Послуги кадрового аудиту в Україні потребують упровадження європейської системи

контролю якості послуг, що дасть змогу національним аудиторам гідно конкурувати з міжнародними аудиторськими компаніями і більш якісно надавати професійні послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теорії і практики управління персоналом, надання консультаційних послуг та аудиторської справи зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як: Л.І. Вороніна [1], М.В. Грачов [2], Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов [3], Я. Мейланд [4], Т. Скоун [5], Л.Б. Сульповар, Н.П. Мазарева [6] та ін. У своїх дослідженнях науковці приділяли увагу таким питанням, як: визначення місця персоналу в системі напрямів аудиторської діяльності, його зв'язок із науковим дослідженням та консультуванням із питань управління персоналом; визначення сутності аудиту персоналу та обґрунтування його місця в системі управління персоналом; конкретизування цілей, завдань, принципів та основних етапів здійснення аудиту персоналу. Проте залишається недостатньо дослідженим питання про законодавче регулювання аудиту персоналу та його подальший розвиток як окремого виду аудиту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасного стану кадрового аудиту на підприємстві як одного з головних чинників визначення ефективності управлінського процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства дедалі частіше зустрічаються з певними проблемами в галузі управління персоналом, викликаними тим, що співробітники кадрових служб не можуть оцінити потенціал і здатність персоналу досягати поставлених цілей організації. У зв'язку із цим потрібен незалежний та «свіжий» погляд на діючу систему управління персоналом організації, при цьому доцільно використовувати методику оцінки управлінського персоналу на основі застосування системи аудиту персоналу.

Досвід роботи багатьох підприємств показує, що вони надають великого значення питанням формування кадрового потенціалу та вмінню використовувати сучасні методи управління. Сьогодні неважко переконатися в тому, що керівники організацій не тільки самі намагаються опанувати ці методи та процедури, а й залучають до навчання й оволодіння ними співробітників своїх служб.

Нині керівники чітко орієнтуються на те, що найважливішим ресурсом компанії, фірми є кадровий ресурс, тому керівництво компанії,

підприємства постійно враховує, яким кадровим ресурсом воно володіє. Проте слід підкреслити, що у цілому в нашій країні все ще залишається низьким показник використання людських ресурсів. Сьогодні відомо, що до групи з низьким показником використання людських ресурсів організацій належать компанії з таких країн, як Монголія, Україна, КНР, Польща, Мексика, Росія. Показник використання людських ресурсів компаніями-наймачами не перевищує 25% від загального професійного пакета [7, с. 145–147].

Термін аудит персоналу включає в себе одразу декілька понять:

- оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку;
- діагностику причин виникнення проблем із вини персоналу;
- вироблення конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом.

У ході аудиту роботодавця може виявити й оцінити особистісний потенціал персоналу, їх відповідність корпоративній культурі та цінностям компанії. Оцінка персоналу проводиться з урахуванням специфіки кожної конкретної компанії, проте існує низка загальних правил, яких важливо дотримуватися, проводячи кадровий аудит.

Залежно від конкретних потреб організації кадровий аудит може здійснюватися як у розширеному варіанті «максимальному»), необхідному для розроблення рекомендацій щодо оптимізації системи управління людськими ресурсами, для вирішення стратегічних завдань, так і в скороченому («мінімальному»), достатньому для характеристики кадрового складу, для вирішення оперативних, локальних завдань.

На етапі кадрового аудиту, що включає аналіз системи управління людськими ресурсами, використовуються методи аналізу документів, експертного структурованого інтерв'ю, виділення й аналізу основних і допоміжних процедур системи управління персоналом (СУП). На підставі діагностики стану СУП виявляються основні недоліки та потенціал розвитку управління людськими ресурсами в компанії, а також розробляються попередні рекомендації щодо його оптимізації відповідно до стратегічних і тактичних цілей організації.

Під час проведення кадрового аудиту вирішуються такі завдання:

- проводиться оцінка системи управління персоналом, включаючи аналіз орга-

нізаційної і функціональної структури СУП, схем виконання основних процедур у рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до наявних нормативів і т. д. ;

– оцінюється кадровий потенціал організації: менеджерський (готовність керівного складу підприємства до реалізації його стратегічних і тактичних цілей), кваліфікаційний (відповідність рівня знань і навичок професійним завданням), інноваційний (готовність до змін), особистісний, творчий;

– діагностуються структура формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, канали інформаційного обміну, соціально-психологічний клімат в підрозділах, джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій, альтернативні лідери й угруповання.

Для ефективної оцінки персоналу необхідно підібрати підходящу методикку виходячи із цілей перевірки та її основних завдань. Види оцінки персоналу можна розділити на групи за такими критеріями, як періодичність проведення, повнота охоплення, методи аналізу, рівень проведення аудиту, способи оцінки персоналу (рис. 1) [8, с. 322].

Процедура аудиту може бути проведена не в повному обсязі. Роботодавець може виділити для перевірки одну або кілька

складників процесу, виходячи із власних інтересів. Прикладом може служити так званий експрес-аудит, який має на увазі оцінку персоналу, що належить до середньої і вищої керуючої ланок, а також оцінку ефективності певного підрозділу. Метою мінімального кадрового аудиту, як правило, є перевірка доцільності саме такої кількості співробітників у даному підрозділі, а також співвідношення посад. Основні завдання, які допомагає вирішувати експрес-аудит, такі: прийняття рішень про призначення на посаду, зміна мотиваційної системи (як матеріальної мотивації, так і нематеріальної стимуляції), структурна реорганізація, навчання персоналу.

Невід'ємною частиною кадрового аудиту є необхідність формування прогнозу кадрового потенціалу, яка допоможе в оцінці майбутньої відповідності кадрових процесів стратегіям і цілям розвитку організації. Для цього розробляється система індикаторів і будується механізм моніторингу кадрових процесів.

Серед процесів, які суттєво впливають на формування кадрового потенціалу, виділяють такі:

1) Процес професійного розвитку: організація, яка зацікавлена в спеціалізації своїх співробітників, вимагає від них поглиблення

Ознака класифікації	Тип аудиту персоналу	Основні характеристика
Періодичність проведення	– Поточний – Оперативний – Регулярний – Панельний	– Проводиться за заздалегідь установленим регламентом за певний період часу – Проводиться за оперативним розпорядженням керівництва – Проводиться через певні проміжки часу – Проводиться з певною періодичністю, з незмінною методикою та інструментарієм на тих же групах людей і тих же об'єктах
Повнота охоплення досліджуваних об'єктів	– Повний – Локальний	– Охоплює всі об'єкти – Охоплює окрему групу об'єктів або один об'єкт
Методика аналізу	– Тематичний – Комплексний – Вибірковий	– Включає всі об'єкти, но з однієї тематики – Використовує весь арсенал методів – Аналіз проводиться з робітниками, які були вибрані за спеціальною методикою
Рівень проведення	– Стратегічний – Управлінський – Тактичний	– Оцінка проводиться на рівні вищого керівництва – Оцінка проводиться на рівні лінійних керівників – Оцінка проводиться на рівні служби управління персоналом
Спосіб проведення перевірки	– Зовнішній – Внутрішній	– Проводиться за допомогою залучення сторонніх спеціалістів – Проводиться працівниками організації

Рис. 1. Класифікація аудиту персоналу

своїх знань і навичок у конкретних напрямках діяльності.

2) Процеси внутрішньофірмової комунікації: дають можливість оцінити характерні для організації схеми спілкування, сфери та принципи, що лежать в основі формування корпоративної культури та філософії фірми.

3) Процеси управління: дають змогу оцінити тенденції розвитку системи управління і позицію персоналу щодо процедур прийняття управлінських рішень.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджери з персоналу повинні вирішити важливі питання: чи володіє організація достатнім людським ресурсом? чи здатний персонал працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії? Для цього треба оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, його відповідність професійно-кваліфікаційній характеристиці займаної посади.

Оцінка кадрового складу повинна включати:

- оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом усього технологічного процесу;

- оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;

- аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатору посад;

- аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками;

- оцінку плинності кадрів [9].

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дає змогу виявити:

- рівень кадрової забезпеченості й потребу в персоналі;

- якісну структуру управлінського персоналу (рольову і психологічну структури);

- потреби в навчанні;

- стилі управління;

- соціально-психологічний клімат;

- інноваційний потенціал.

Проведення будь-якого аудиту на підприємстві завжди викликає хвилювання у персоналу, в такій ситуації роботодавець повинен надати співробітникам повну інформацію про регламент оцінки персоналу.

Якщо мета кадрового аудиту – перевірка ефективності персоналу, оптимальним

рішенням буде дозволити співробітникам заздалегідь заповнити анкети, сформулювати звіти, скласти плани. Персонал повинен бути обов'язково проінформований про те, що буде проводитися оцінка особистих і командних показників ефективності за певний період, можливий розгляд проблем організаційного характеру, за підсумками кадрового аудиту будуть прийняті управлінські рішення щодо усунення виявлених проблем. Підготовка персоналу організації до процедури оцінки дасть змогу уникнути стресової напруженості в колективі. У цьому разі аудит не тільки буде ефективним, а й послужить позитивним мотивуючим інструментом. За підсумками оцінки персоналу компанія отримає позитивний результат: обґрунтовані кадрові рішення і мотивацію співробітників до подальшого розвитку в компанії [10].

Висновки з цього дослідження. Отже, кадровий аудит є дуже важливим для будь-якого підприємства, адже ефективний розвиток будь-якої компанії вимагає постійного підвищення рівня компетенції та кваліфікації її співробітників. Повноцінний грамотний кадровий аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією на підприємстві, а результатом такого аудиту є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення необхідності навчання персоналу й економія коштів на пошуки нових кадрів.

Досягненню цього результату повинні сприяти особливості (вимоги) ведення аудиторської діяльності: незалежність і об'єктивність під час проведення перевірок; конфіденційність; професіоналізм; компетентність і сумлінність аудитора; використання методів аналізу трудових показників; застосування нових інформаційних технологій; уміння приймати раціональні рішення за даними аудиторської перевірки; доброзичливість і лояльність по відношенню до клієнтів; відповідальність аудитора за наслідки його рекомендацій і висновків за результатами аудиторських перевірок.

Ефективно проведений аудит персоналу значною мірою сприяє зміцненню соціально-психологічного клімату на підприємстві, внаслідок чого забезпечується зростання продуктивності праці, а в кінцевому підсумку підвищує рентабельність виробництва.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воронина Л.И. Основы бухгалтерского учета и аудита / Л.И. Воронина. – М. : Приор, 1997. – 496 с.
2. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М. : Дело, 1993. – 208 с
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 304 с.
4. Мэйланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Я. Мэйланд ; пер. с англ. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 160 с.
5. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун ; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
6. Сульповар Л.Б., Мазаева Н.П. Основы управления персоналом / Л.Б. Сульповар, Н.П. Мазаева ; под ред. Т.В. Розареновой. – М. : ГАБСУ, 1995. – 173 с.
7. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации : [учеб. пособ.] / А.Л. Жуков. – М. : МИК, 2010. – 256 с.
8. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : [учеб. пособ.] / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Экзамен, 2004. – 544 с.
9. Колесник О.М. Понятійно-категорійний апарат аудиту персоналу / М.О. Колесник // Управління розвитком. – 2014. – № 11. – С. 10–12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_11_6.
10. Лебединська О.С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві / О.С. Лебединська // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 323–327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_56.