

УДК 35.082.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-41>**Кудирко О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Kudyrko Olena

*Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnitsa Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК СКЛАДНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

ORGANIZATION AND STAFF AUDIT AS A COMPONENT OF LABOR EFFICIENCY

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто та проаналізовано організацію кадрового аудиту як одного з інноваційних механізмів якісної оцінки стану кадрового ресурсу і кадрових процесів, які забезпечують досягнення цілей діяльності підприємств та ефективності праці. Розглянуто поняття «організаційно-кадровий аудит» та зазначено основні завдання, поставлені перед ним. Основною проблематикою є недостатня кількість поставлених завдань, що сприяє неефективному використанню трудових ресурсів. Висвітлено доцільність застосування кадрового аудиту та його необхідність для підприємств. Зазначено три напрями кадрового аудиту та проаналізовано їх взаємозв'язок. Прописано основні можливості, які надає аудит персоналу для підприємства. Проведено оцінку ефективності кадрового аудиту. Запропоновано конкретні дії для досягнення ефективної системи аудиту кадрів для підприємств.

Ключові слова: консалтингові послуги, контроль кадрів, аудит, персонал, система, потенціал.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена и проанализирована организация кадрового аудита как одного из инновационных механизмов качественной оценки состояния кадрового ресурса и кадровых процессов, обеспечивающих достижение целей деятельности предприятий и эффективности труда. Рассмотрено понятие «организационно-кадровый аудит» и указаны основные задачи, которые поставлены перед ним. Основной проблематикой является недостаточное количество поставленных задач, что способствует неэффективному использованию трудовых ресурсов. Освещены целесообразность применения кадрового аудита и его необходимость для предприятий. Отмечено три направления кадрового аудита и проанализирована их взаимосвязь. Прописаны основные возможности, которые предоставляет аудит персонала для предприятия. Проведена оценка эффективности кадрового аудита. Предложены конкретные действия для достижения эффективной системы аудита кадров для предприятий.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, контроль кадров, аудит, персонал, система, потенциал.

ANNOTATION

The article considers and analyzes the organization of personnel audit, as one of the innovative mechanisms of qualitative assessment of the state of human resources and personnel processes that ensure the achievement of the goals of enterprises and labor efficiency. In the present, one of the most promising areas of audit is the analysis of the subject's workforce. The purpose of the

article is to analyze the organizational and personnel audit as one of the innovative mechanisms for qualitative assessment of the state of human resources and personnel processes that ensure the achievement of the goals of enterprises and work efficiency. In modern conditions of management consulting services on personnel management is an important direction of growth of personnel potential of the enterprise. The main problem is the insufficient number of tasks, which contributes to the inefficient use of manpower. Also, conceptual complex developments on the formation of personnel audit mechanism at the enterprise, taking into account the organizational and legal requirements of the legislation are practically absent. influences, provision of reliable, timely and complete information for the evaluation of personnel processes and decision making. The concept of «organizational and personnel audit» is considered and the main tasks set before it are stated. The expediency of the use of personnel audit and its necessity for the enterprises are highlighted. In order to substantiate decisions based on the functional audit, the full range of HR management functions required in the article is required. It is noted that the most comprehensive classification of personnel audit is represented by domestic specialists. Three areas of staff audit are identified and their relationship is analyzed. In addition, the main opportunities provided by the audit of personnel for the company were outlined. Assessment of the effectiveness of personnel audit. Undoubtedly, personnel audit is an important tool for analyzing and evaluating the personnel potential of an enterprise. Specific steps are proposed to achieve an effective enterprise audit system.

Key words: consulting services, personnel control, audit, personnel, system, potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання консалтингові послуги з управління персоналом є важливим напрямом зростання кадрового потенціалу підприємства. Одним із видів консалтингових послуг з управління персоналом є кадровий аудит, що спрямований на оцінку кадрових процесів, системи управління персоналом та розроблення пропозицій щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Початковою умовою для створення дієвого механізму управління персоналом і мінімізації кадрових ризиків вважається складання системи внутрішнього контролю кадрового аудиту

фірми, яка зобов'язана гарантувати прогноз точної роботи персоналу фірми, оперативне виявлення несприятливих впливів, забезпечення достовірної та актуальної інформації для оцінки кадрових процесів і прийняття висновків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематика аудиту персоналу в Україні активно вивчається консалтинговими компаніями і представлена в окремих публікаціях. Теоретична сутність, цілі і методи кадрового аудиту розглядаються як предмет дослідження російськими і українськими вченими, такими як А. Кібанов, В. Лученко, І. Миколайчук, Т. Ніконов, Ю. Одегов. Різні нюанси технології та методів оцінки кадрового потенціалу висвітлено в роботах Т. Білоруса, Б. Беккера, А. Вязигіна, В. Данюка, В. Півня, С. Іванова, Е. Моргунова, Ф. Хміля, Ж. Фітц та ін. Крім того, необхідно звернути увагу на науково-методичні розробки Е. Мниха, Н. Барабаша, М. Никоновича, Н. Іванової та ін., де висвітлено фінансові нюанси аудиту праці та її оплати.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Концептуальні групові розробки щодо формування механізму аудиту персоналу на підприємстві з урахуванням організаційно-правових вимог законодавства практично відсутні. Проведений аналіз літературних джерел свідчить про необхідність подальшого розроблення визначення завдань кадрового аудиту, що сприятиме ефективному використанню праці трудових ресурсів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз організаційно-кадрового аудиту як одного з інноваційних механізмів якісної оцінки стану кадрового ресурсу і кадрових процесів, які забезпечують досягнення цілей діяльності підприємств та ефективності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз зарубіжного досвіду роботи з кадрами в системі владних органів, а також у сфері бізнесу, звідки традиційно управлінська наука і влада черпають новації, засвідчив, що за наявності основної умови ефективності кадрової політики, якою є адміністративна воля керівництва, її системна реалізація потребує сучасних інноваційних механізмів.

Поняття організаційно-кадрового аудиту стає все більш використовуваним і широковідомим терміном, який використовується в консультаціях із боку кадрових агентств, котрі пропонують різні види послуг з аудиту персоналу.

Організаційно-кадровий аудит дає оцінку взаємозв'язку між структурним та кадровим потенціалом організації, її цілями та стратегіями розвитку з метою підготовки та прийняття стратегічних висновків на майбутнє. Оцінювання проводиться в трьох якість: кадрові проце-

дури – політика кадрової організації; структура організації – відповідність та ієрархія провідних компонентів, рівень жорсткості, еластичність організаційної конфігурації; кількісні та якісні властивості персоналу [3, с. 55].

Основною метою кадрового аудиту є виявлення завдань, пов'язаних із людськими ресурсами компанії, безпосередньо розроблення завдання для їх вирішення.

Об'єктами кадрового аудиту вважаються робоча група, всі види аспектів її господарського завдання та поведінки, основи та методи управління персоналом.

Аудит кадрового стану та кадрового потенціалу дає змогу виявити ступінь укомплектованості та потреб у персоналі, необхідність професійного розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, поділ персоналу в організації.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, керівник персоналу зобов'язаний вирішити важливе питання, чи володіє установа необхідними людськими ресурсами для функціонування та конфігурації, чи здатний персонал працювати досить продуктивно та відповідно до вибраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність майстерно вагомих властивостей та даних.

Проведення кадрового аудиту на підприємстві є доцільним у таких випадках:

- наявність непродуктивних втрат часу на підприємстві;
- необґрунтоване зростання чисельності управлінського персоналу;
- зростання середньої тривалості робочого часу персоналу, поява необхідності затримуватися на роботі після закінчення робочого дня;
- відсутність стратегії розвитку підприємства та системи контролю ключових показників діяльності;
- атестація персоналу на підприємстві не проводиться;
- наявні посадові інструкції є застарілими і не відображають сучасних вимог до персоналу;
- оцінка персоналу проводиться тільки керівником підприємства на власний розсуд;
- відсутність зрозумілої для працівників системи мотивації;
- висока плинність кадрів на підприємстві;
- планується реорганізація підприємства.

В умовах соціально орієнтованої економіки, а також високої конкуренції ускладнюються процеси управління персоналом, особливо у великих компаніях, що зумовлює необхідність класифікації напрямів та методичних прийомів проведення кадрового аудиту відповідно до чинного законодавства й сучасних вимог міжнародних стандартів.

Найбільш усебічна класифікація кадрового аудиту представлена такими вітчизняними фахівцями, як А. Кібанов, Ю. Одегов, Т. Ніконова. Вони виокремлюють дві провідні галузі аудиту

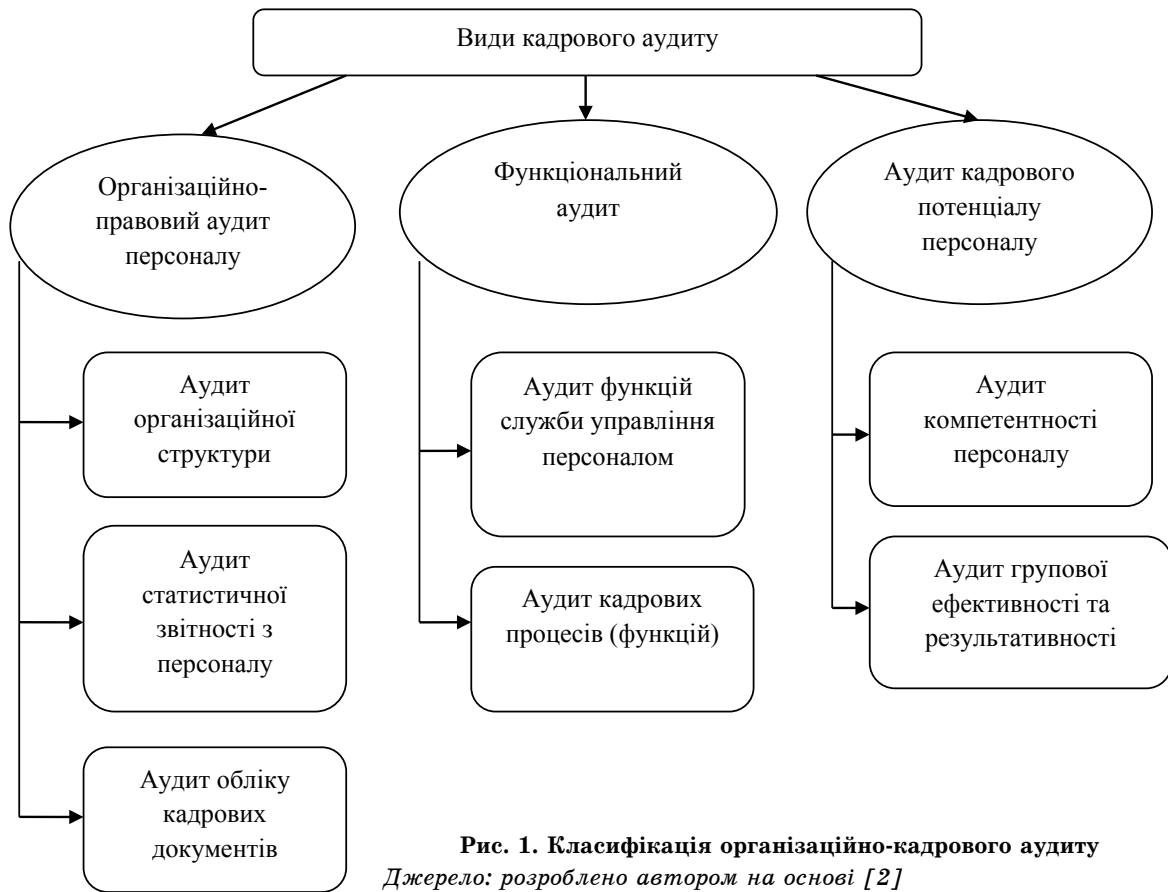


Рис. 1. Класифікація організаційно-кадрового аудиту
 Джерело: розроблено автором на основі [2]

персоналу: оцінка кадрового потенціалу організації, кількісні та якісні кадрові дані та діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності. Втім, під час визначення характеристик аудиту спостерігається їх дублювання і тісний зв'язок [1, с. 54]. Зважаючи на вищевикладене, кадровий аудит за змістом поділяється на три напрями: організаційно-правовий аудит персоналу; функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями); аудит кадрового потенціалу (рис. 1). Слід зазначити, що цей поділ є умовним, оскільки всі напрями взаємопов'язані.

Організаційно-правовий аудит персоналу забезпечує перевірку наявності документів, їх подальше виконання відповідно до нормативно-правових актів, що є невід'ємним для організації. Провідна мета організаційно-правового аудиту персоналу – збереження підприємства від імовірних покарань за недотримання трудового законодавства та глав адміністративної та кримінальної відповідальності. Предметом оцінки обов'язкового аудиту персоналу є: бухгалтерські кадрові документи, статистичні звітні документи, співвідношення кількості професійно кваліфікованих кадрів, продуктивність праці, відповідність вимогам охорони праці та безпеки праці; співвідношення паспортів робочих приміщень до вимог закону, наявність шкідливих критеріїв праці, порядок обчислення та застосування фондів державного страхування.

Для обґрунтування висновків за результатами функціонального аудиту на підприємстві необхідний цілий спектр функцій управління персоналом. Відповідні функції вважаються широко розповсюдженими та часто використовуються: планування персоналу, маркетинг персоналу, підбір, найм та звикання, розвиток та вивчення персоналу, охорона праці та критерії, системи стимулювання та процеси мотивації працівників, оцінка працюючих людей та їх сертифікація.

Функціональний аудит, а також аудит кадрового потенціалу можуть здійснюватися на відповідних рівнях аудиту: стратегічному, управлінському, операційному. На основі результатів проведеного аудиту формується низка кадрових думок щодо організації управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів, технології для висновків щодо змісту діяльності персоналу.

У практичній роботі необхідним складником будь-якої організації, яка хоче гарантувати власну конкурентоспроможність, вважається її кадровий потенціал. Якщо компанія намагається поліпшити свій стан на ринку, завоювавши більшу частку ринку, необхідним завданням аудиту є визначення того, чи може компанія реалізувати цю стратегію, використовуючи особисті кадрові ресурси.

Під час аудиту людського потенціалу слід розуміти аналіз існуючого та ймовірного значення формування компетентності персоналу,

працездатності колективу управління та роботи команд, їх ефективності на конкретному етапі часу, враховуючи стратегію компанії та перспективні формування. Аудит кадрового потенціалу доцільно розглядати у двох площинах: з одного боку, це має бути оцінка співвідношення вартості підготовленості персоналу, його основної та унікальної сфери відповідальності, що відображає ступінь оволодіння функціональними вимогами та потребами компанії, – аудит компетентності; з іншого – ефективність масової взаємодії працівників, їх спільний мотивований результат та просто аудит масової продуктивності [4, с. 34].

Аудит кадрового потенціалу як складник ефективності праці виконує такі функції: кадровий аудит є основною орієнтацією управлінського персоналу; приймає участь у розподілі управлінських ролей; застосовується під час проектування; сприяє інноваційному потенціалу; має здатність до навчання; оцінює наявність лідерських якостей управлінського персоналу і спеціалістів; оцінює кадровий резерв.

Результати аудиту персоналу дають можливість оцінювати: коефіцієнт кадрової забезпеченості та потребу в персоналі; якісну структуру управлінського персоналу (рольові та психологічні структури); потребу в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в організації.

Аналіз підходів до проведення кадрового аудиту на підприємстві свідчить, що доцільним є проведення кадрового аудиту за основними функціями системи управління персоналом, і дає змогу визначити завдання кадрового аудиту на підприємстві:

- аналіз відповідності кадрової політики наявним умовам діяльності підприємства;
- оцінка наявних ресурсів, умов та перспектив діяльності підприємства, потреби в персоналі;
- аналіз ринку праці;
- перевірка програми залучення кадрів;
- аналіз фонду робочого часу персоналу;
- аналіз втрат робочого часу;
- оцінка стабільності кадрового складу підприємства;
- аналіз принципів мотивації та оплати праці на підприємстві;
- аналіз використання коштів на заробітну плату;
- аналіз відповідності критеріїв, за якими проводиться атестація персоналу, вимогам до конкретної посади;
- аналіз продуктивності праці персоналу;
- оцінка ефективності наявної систем контролю персоналу на підприємстві;
- діагностика кадрових процесів та розроблення пропозицій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Наведений перелік завдань кадрового аудиту дає змогу визначити ключові напрями діяльності консультантів на підприємстві та на основі проведеного аналізу даних функцій розробити

шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Результати проведеного кадрового аудиту консультанти оформлюють у вигляді аудиторського висновку, який є офіційним документом та містить інформацію про результати діагностики управління персоналом на підприємстві, а також розроблені висновки та пропозиції.

Замовники послуг із кадрового аудиту зацікавлені у визначенні ефективності послуг, що були надані консалтинговою фірмою. Ефективність кадрового аудиту може бути економічною, соціально-економічною, соціально-психологічною або являти собою їх комплекс. Економічна ефективність кадрового аудиту оцінюється як співвідношення результатів від запропонованих аудитором пропозицій та витрат на аудиторські послуги. Для оцінки економічної ефективності використовуються кількісні показники, які повинні відповідати таким вимогам: забезпечувати повноту та достовірність оцінки; враховувати результати управлінських рішень та показники, на які управлінські рішення мають прямий вплив. Упровадження пропозицій, а також отримання економічного ефекту може здійснюватися тривалий час, тому ефект має відкладений характер.

Соціально-економічна та соціально-психологічна ефективність кадрового аудиту визначається за допомогою якісних показників і характеризує позитивні зміни на підприємстві: поліпшення соціально-психологічного клімату, зростання зацікавленості персоналу в результатах роботи.

Для організації ефективної системи аудиту кадрів доцільно:

- створити стандарти продуктивності праці для кожного виду роботи, кожного робочого простору та запровадити аспекти оцінки;
- створити політичного діяча для проведення оцінки праці (коли, як часто, кому оцінювати);
- встановити чіткі та прозорі процедури формування та документування трудових норм;
- встановити процедури ознайомлення працівника з оцінкою його роботи.

Інновації в оцінюванні кадрового потенціалу відображають основні аспекти аналізу: діагностика основної орієнтації управлінського персоналу (на завдання або на відносини); розподіл управлінських ролей; уміння керівного складу проектувати діяльність, його здатність працювати «в команді», запроваджувати технології «організації, що навчається»; рівень активності (наднормової) персоналу, його інноваційний потенціал, здатність до групової діяльності, навчання тощо.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, організаційно-кадровий аудит дає змогу виявити основні труднощі в роботі з персоналом, має можливість сприяти вирішенню питання ефективного формування та застосування трудового потенціалу персоналу, його кореляційної стратегії, створюючи відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення продуктивності праці.

Упровадження іноземних навичок з урахуванням індивідуальної організаційно-правової роботи в галузі управління персоналом дасть змогу в майбутньому збільшити вплив кадрового аудиту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жуковська В.В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 4. С. 48–56.
2. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика. Київ, 2005. С. 59.
3. Рудакевич М.І. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики. *Економіка і держава*. Київ, 2010. С. 54–61.
4. Шилець О. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. С. 31–36.

REFERENCES:

1. Zhukovska V. V. (2010) *Teoretyko-metodolohichni zasady kadrovoho audytu* [Theoretical and methodological principles of personnel audit]. *Visnyk KNTEU*, no. 4, pp. 48–56.
2. Luchenko V. (2005) *Kadrovyyi audyt: teoriia i praktyka* [Personnel audit: theory and practice]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Rudakevych M. I. (2010) *Orhanizatsiino-kadrovyyi audyt u systemi mekhanizmu realizatsii kadrovoi polityky. Ekonomika i derzhava* [Organizational-personnel audit in the system of the mechanism of implementation of personnel policy. Economy and the state]. Kyiv. (in Ukrainian)
4. Shylets O. (2009) *Profesiinyi audyt yak zasib mobilizatsii personalu v umovakh svitovoi ekonomichnoi kryzy. Aktualni problemy ekonomiky* [Professional audit as a means of staff mobilization in the global economic crisis. Current problems of the economy]. (in Ukrainian)