

Саченко С.І., к.е.н., доцент ТНЕУ
Серединська В.М., к.е.н., доцент ТНЕУ

КАДРОВИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Найбільш поширений підхід до розуміння сутності кадрового аудиту зводиться, як правило, до трактування його як інструменту діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів [1].

Метою кадрового аудиту є зменшення ризиків, пов'язаних з порушенням чинного трудового законодавства. Кадровий аудит дає можливість комплексної оцінки відповідності кадрової системи стратегічним цілям компанії.

По відношенню до користувачів інформації кадровий аудит може бути зовнішнім чи внутрішнім. Проведення зовнішнього кадрового аудиту обумовлено вимогами зовнішніх користувачів – акціонерів, партнерів, державних контролюючих органів і т.п. У той час як внутрішній – має інформаційне та консультативне значення, оскільки покликаний сприяти оптимізації діяльності з управління персоналом.

Функції кадрового аудиту на підприємстві можуть виконувати фахівці служб управління персоналом, внутрішнього аудиту або залучені експерти.

У системі менеджменту організації внутрішній кадровий аудит є однією з форм системи внутрішнього контролю, яка використовується для виявлення проблем пов'язаних з управління кадровими процесами та забезпечення відповідності стратегії та політики управління персоналом стратегічним цілям організації.

Аудит кадрового складу та кадрового потенціалу дозволяє виявити:

- рівень кадрової забезпеченості і потреба в персоналі відносно і за рівнями управління;
- потреби персоналу в навчанні, його здатність до навчання, вміння швидко оперувати знаннями в процесі діяльності;

- рівень інноваційності кадрового потенціалу, основні джерела опору змінам; здатності співробітників організації приймати нестандартні, нетрадиційні рішення;
- задоволеність посадовим статусом, орієнтацію працівників на посадовий ріст, наявність кадрового резерву;
- стилі управління, соціально-психологічний клімат в колективі, можливість емоційних конфліктів;
- якісну структуру управлінського персоналу (рольову і психологічну структуру).

Для ефективної групової діяльності з метою розв'язання проблем до складу групи повинні входити виконавці різних ролей, яких деталізують за трьома складовими:

- робота за змістом - розв'язання виробничих завдань і проблем, проєктування шляхів реалізації планів і досягнення мети;
- організація групової роботи – оптимальна організація процесів групової діяльності, постановка групової мети, розподіл ролей в групі;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в групі - зняття емоційних конфліктів.

Робота за змістом передбачає наявність в групі наступних ролей:

- аналітик – людина, орієнтований на цілісне сприйняття ситуації, виділення її складових частин, встановлення взаємозв'язків, виділення пріоритетів;
- генератор ідей – людина, орієнтована на нові рішення, інтелектуально активна, що володіє великим інноваційним потенціалом;
- ерудит – людина, компетентна у своїй галузі, що знає її в дрібницях і орієнтована на більше заглиблення в конкретний зміст, здатна виступати в якості експерта;
- критик – людина, орієнтована на пошук обґрунтувань, сконцентрована на питаннях, які вимагають від інших приведення аргументів на користь прийнятого рішення;
- розробник – людина, орієнтована на деталізацію загальних принципів, сформульованого доведення рішення до рівня технології його здійснення.

Для ефективної організації групової роботи в групі обов'язково повинні бути представлені наступні ролі:

- організатор – людина, що здійснює аналіз ситуації і поставлених завдань, яка формулює цілі групової роботи, що виділяє окремі етапи і окреслює завдання окремим виконавцям;

- координатор – людина, що здійснює аналіз змісту всіх індивідуальних діяльностей і їх зведення у загальну ціле (працює в тісному контакті з організатором);
- контролер – людина, що здійснює нагляд за правильністю реалізації діяльності, особливо за дотриманням послідовності і часу виконання роботи, а також використанням ресурсів;
- тренер – людина, орієнтована на передачу власного досвіду іншим співробітникам, здатна організувати процес включення та адаптації молодого персоналу.

Для створення сприятливого клімату, робітників і дружніх відносин у групі обов'язково повинні бути представлені наступні ролі:

- емоційний лідер – людина, що є авторитетним для членів групи, що володіє впливом незалежно від свого посадового становища;
- діагностик – людина, здатна проводити аналіз стану соціально-психологічного клімату в групі, а також виявляти особливості всіх інших учасників групи, їх положення по відношенню до партнерів;
- інтегратор – людина, здатна гуртувати групу для вирішення окремих завдань, що володіє частиною лідерського потенціалу та цілеспрямовано здійснює необхідну корекцію стану групової атмосфери.

Проблеми ефективного функціонування системи внутрішнього кадрового аудиту організації, як правило, пов'язані з інтерпретацією одержуваних даних.

По-перше, сама кадрова інформація сприймається неоднозначно, тому що формується під конкретні завдання керівництва. Це може призвести до суб'єктивізму, внаслідок чого втрачається найважливіша вимога до інформації – об'єктивність, тобто підвищується рівень аудиторського ризику. Це проблема внутрішнього контролю в цілому.

По-друге, практично будь-яка облікова інформація, виражена в конкретних показниках, повинна відповідати певному рівню суттєвості помилок. Але в управлінні персоналом значний обсяг даних представлений не кількісними, а якісними показниками, а значить, існує проблема оцінки рівня суттєвості.

Заходами зниження аудиторського ризику в системі кадрового аудиту можуть бути: розробка та впровадження внутрішніх аудиторських стандартів, що дозволяють знизити суб'єктивність оцінки даних; збільшення аудиторських процедур збору і оцінки даних; розширення аудиторської вибірки; підвищення кваліфікації співробітників, що здійснюють кадровий аудит; виділення конкретних об'єктів аудиту.

Для зниження рівня ризику оцінки суттєвості, практикують виділення критичних точок контролю. Критична точка контролю в кадровому аудиті – це або перехід об'єкта аудиту в інший, відмінний від необхідного стану.

в певний період часу, або часовий відрізок, в якому процес управління персоналом дає певний економічний ефект, що компенсує витрати на його проведення, або це подія, яка суттєвим чином змінює результати роботи по управлінні персоналом [1].

Основні критичні точки контролю представлені в табл. 1:

Таблиця 1

Критичні точки контролю в кадровому аудиті

Об'єкти кадрового аудиту	Критичні точки
Кадрове планування	Фактична потреба в персоналі; витрати на формування кадрового складу
Підбір персоналу	Кількість і якість вимог до кандидатів; час, витрачений на підбір; рівень продуктивності праці новачків; рівень укомплектованості персоналом
Оцінка персоналу	Рівень витрат на організацію процедур оцінки персоналу, якісні і кількісні критерії оцінки
Розвиток персоналу	Швидкість старіння професійних знань; рівень витрат на навчання, динаміка освітньої структури персоналу
Вивільнення персоналу	Плнність персоналу вище можливого рівня; величина витрат на звільнення; величина прямих витрат на компенсації з працівникам, які звільняються
Система управління персоналом	Наявність програми управління персоналом; кількість і склад фактично реалізованих функцій управління персоналом; рівень організації документообігу; рівень автоматизації управління персоналом

Слід зазначити, що перелік вказаних заходів не є вичерпним, і визначається специфікою галузі, в якій функціонує організація, особливостями системи менеджменту в цілому і системи управління персоналом зокрема. Рівень ефективності системи кадрового аудиту буде також залежати від:

- управлінської філософії і стилю роботи керівництва;
- організаційного статусу системи управління персоналом і системи кадрового аудиту;
- стратегічних цілей організації;
- рівня розвитку зворотного зв'язку;
- раціональності розвитку кадрової політики;
- визначення і документального закріплення кадрових процедур;
- дотримання чинного законодавства;
- кон'юнктури ринку та із

У кожній організації на ефективність системи кадрового аудиту можуть впливати і інші фактори.

Результатом такого аудиту є висновок і докладний звіт, що відображають відповіді на наступні питання:

- виявлені в документах кадрового діловодства порушення трудового законодавства і способи їх усунення;
- список обов'язкових документів кадрового діловодства, які відсутні на підприємстві (але при цьому є обов'язковими);
- рекомендації по виправленню виявлених порушень.

Таким чином, кадровий аудит сприяє побудові «сильної компанії», яка готова до змін в зовнішньому середовищі, до інновацій і побудові конкурентних переваг. А регулярне проведення аудиту (наприклад, 1 раз в рік) дозволить системно вирішити актуальні проблеми управління компанією.

Література:

1. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала /Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. -- М: Издательство «Альфа-Проесс», 2010. -- 672 с.