

УДК 657.6

Романів С.Р.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільського національного економічного університету***Голяш І.Д.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільського національного економічного університету***Романів Р.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку у виробничій сфері
Тернопільського національного економічного університету*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО АУДИТУ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL AUDIT EVALUATION IN HUMAN RESOURCE SYSTEM

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена проблемам кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом підприємства. Розроблені пропозиції щодо визначення основних етапів і напрямів кадрового аудиту; охарактеризовано елементи кадрового аудиту на підприємстві; узагальнено характерні риси концепцій управління персоналом та порядок оцінки кадрів.

Ключові слова: кадровий аудит, персонал, система управління персоналом, оцінка персоналу, мотивація праці.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблемам кадрового аудита оценки системы управления персоналом предприятия. Разработаны предложения по определению основных этапов и направлений кадрового аудита; охарактеризованы элементы кадрового аудита на предприятии; обобщены черты концепций управления персоналом и порядок оценки кадров.

Ключевые слова: кадровый аудит, персонал, система управления персоналом, оценка персонала, мотивация труда.

ANNOTATION

This paper is devoted to problems of HR audit evaluation in company's management system. Some suggestions to determine the main stages and directions of personnel audit are developed; elements of personnel audit in the enterprise are described; the characteristics of the concepts of HR evaluation procedure are summarized.

Keywords: human resources audit, personnel, personnel management system, personnel assessment, motivation of labour.

Постановка проблеми. Нині перед сучасним менеджментом особливо гостро стоїть проблема забезпечення виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та своєчасне виявлення негативних тенденцій, які можуть свідчити про настання кризового становища.

При цьому роль управлінського апарату полягає у тому, щоб виявити зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації та розробити стратегію виживання фірми в умовах жорстокої конкуренції. На жаль, ці завдання не усвідомлюються більшістю виробничого та управлінського персоналу, що пояснюється історією розвитку України, коли кадри управлінців жили у су-

пільстві з іншими соціальними цінностями та пріоритетами, і за минулі роки незалежності порівняно мало відбулося змін у їх психології. У таких умовах виникає розрив між вимогами виробничої системи, яка різко змінилася в результаті політичних та економічних умов, та підготовкою управлінського апарату. Для усунення цього протиріччя необхідно адаптувати систему управління до змін середовища.

У сучасних умовах персонал є одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. З огляду на це, перед аудитом стоїть завдання щодо вибору виду та методики проведення перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства на предмет виявлення проблем як суто бізнесового і технологічного характеру, так і проблеми людських ресурсів. Встановити такі проблеми і знайти шляхи їх вирішення можливо у результаті проведення кадрового аудиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітлення аспектів кадрового аудиту та організації системи управління персоналом знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних науковців, як: В. Васильченко, Н. Гавкалова, Н. Геліч, А. Гриненко, О. Грішнова, І. Голяш, В. Немченко, С. Поважний, О. Пиронкова, С. Романів, В. Савчук, В. Хомутенко, З. Шершньова та ін.

Хоча термін «кадровий аудит» нині досить поширений, конкретний зміст цього терміна відомий далеко не всім. Найбільш поширений підхід до розуміння суті кадрового аудиту зводиться до трактування його як інструменту діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Спираючись на результати

попередньо проведених досліджень, необхідно відзначити, що і надалі залишаються недостатньо вивченими питання стосовно кадрового аудиту ефективності оцінки системи управління персоналом підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних напрямів кадрового аудиту в системі управління персоналом підприємства.

Основним завданням нашого дослідження виступає визначення основних блоків (елементів) оцінки системи управління персоналом підприємства у ході проведення кадрового аудиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взаємозв'язок економічного зростання і людського розвитку традиційно є однією із ключових проблем економічних, філософських, соціологічних і багатьох інших досліджень. Продуктивні сили і виробничі відносини постійно розвиваються, при цьому відбувається зростання ролі людини внаслідок інноватизації економічного життя суспільства. Індивід – носій людського капіталу прогресивного розвитку господарських процесів. Нині людина з притаманними їй досвідом, навичками та вміннями стає ключовою фігурою виробничого процесу. Її людський капітал виступає вирішальним фактором виробництва [1, с. 118].

Значення людського капіталу в системі основних факторів виробництва унікальне. Воно обумовлене тим, що всі фактори можуть взаємодіяти у виробничих процесах лише завдяки трудовій діяльності людини. Роль індивіда у виробництві визначається тим, що він є не тільки творцем і носієм людського капіталу. Людина як суб'єкт виробничих відносин використовує набраний людський капітал, і ці дії стають

джерелом створення матеріально-речових, науково-дослідних і організаційно-управлінських факторів розвитку підприємства [2, с. 87].

Варто зазначити, що людський фактор є важливішим від фінансового і матеріального факторів. При цьому підготовка персоналу забезпечує випуск конкурентоспроможної та якісної продукції. Тому людські ресурси переважно визначаються не кількісними (чисельністю), а їх якісними характеристиками.

Якщо на рівні господарюючих суб'єктів різних форм власності переважно користуються поняттям «управління персоналом» і «управління кадрами», то на державному і регіональному рівнях – поняттям «управління трудовими ресурсами». За останні 10-15 років відбувся перехід в управлінській науці від класичної концепції (управління трудовими ресурсами) до сучасної концепції (управління людськими ресурсами). При цьому сучасна концепція відображає систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння людських ресурсів, мотивацію людини, розвиток і потреба у її здібностях відповідно. На рисунку 1 представлено основні характерні риси концепцій управління персоналом.

Насамперед підприємства повинні звертати особливу увагу на соціально-економічні фактори активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежать результат роботи колективу і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку.

Аудит у сфері праці – це система заходів із збору, аналізу інформації, оцінки на цій основі ефективності діяльності підприємства щодо організації праці та регулювання соціально-тру-

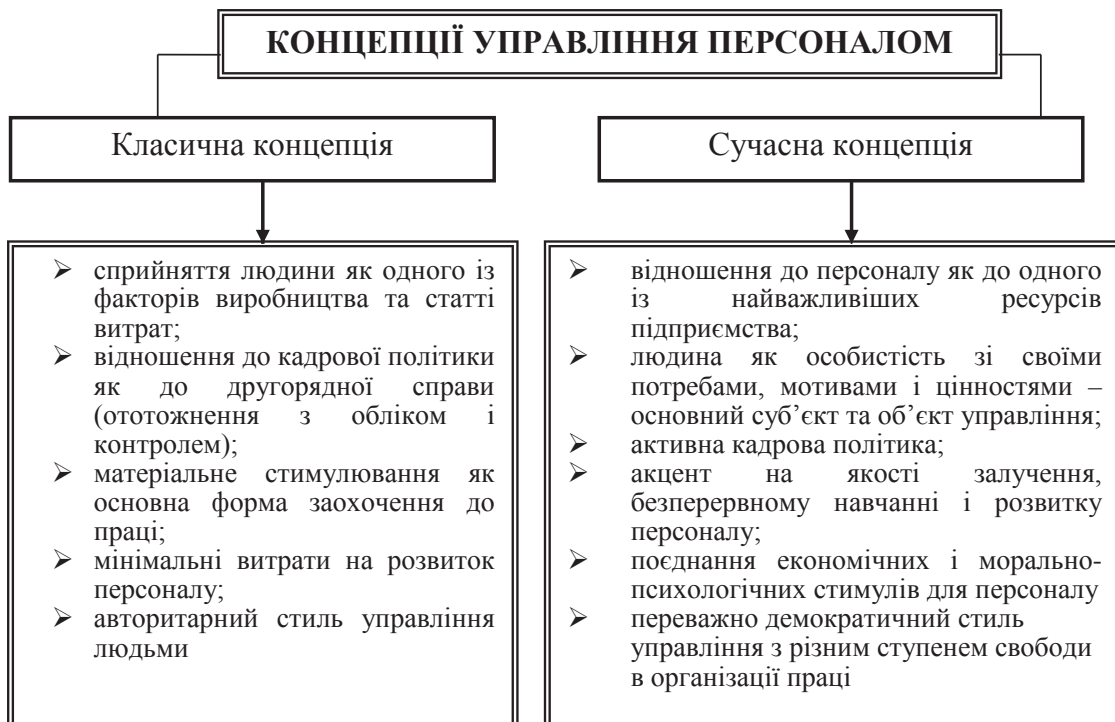


Рис. 1. Характерні риси концепцій управління персоналом

дових відносин, об'єктами якого є трудовий колектив загалом, персонал підприємства та його діяльність. На думку С.Р. Романів, кадровий аудит – це потужний інструмент, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею [3].

У процесі кадрового аудиту здійснюється такі дії:

- оцінка кадрової політики і стратегії підприємства, включаючи положення на ринку праці, цілісність і системність поставлених ці-

лей, розуміння їх службою управління персоналом і керівниками;

- оцінка технології управління персоналом, включаючи аналіз відбору і прийому персоналу, трудової адаптації і використання персоналу, системи навчання і професійного просування;

- забезпечення відповідності результатів управління персоналом системі зовнішніх і внутрішніх умов, узгодженості дій на всіх рівнях управління персоналом;

- формування ефективної системи стратегічного й оперативного планування, контролю,

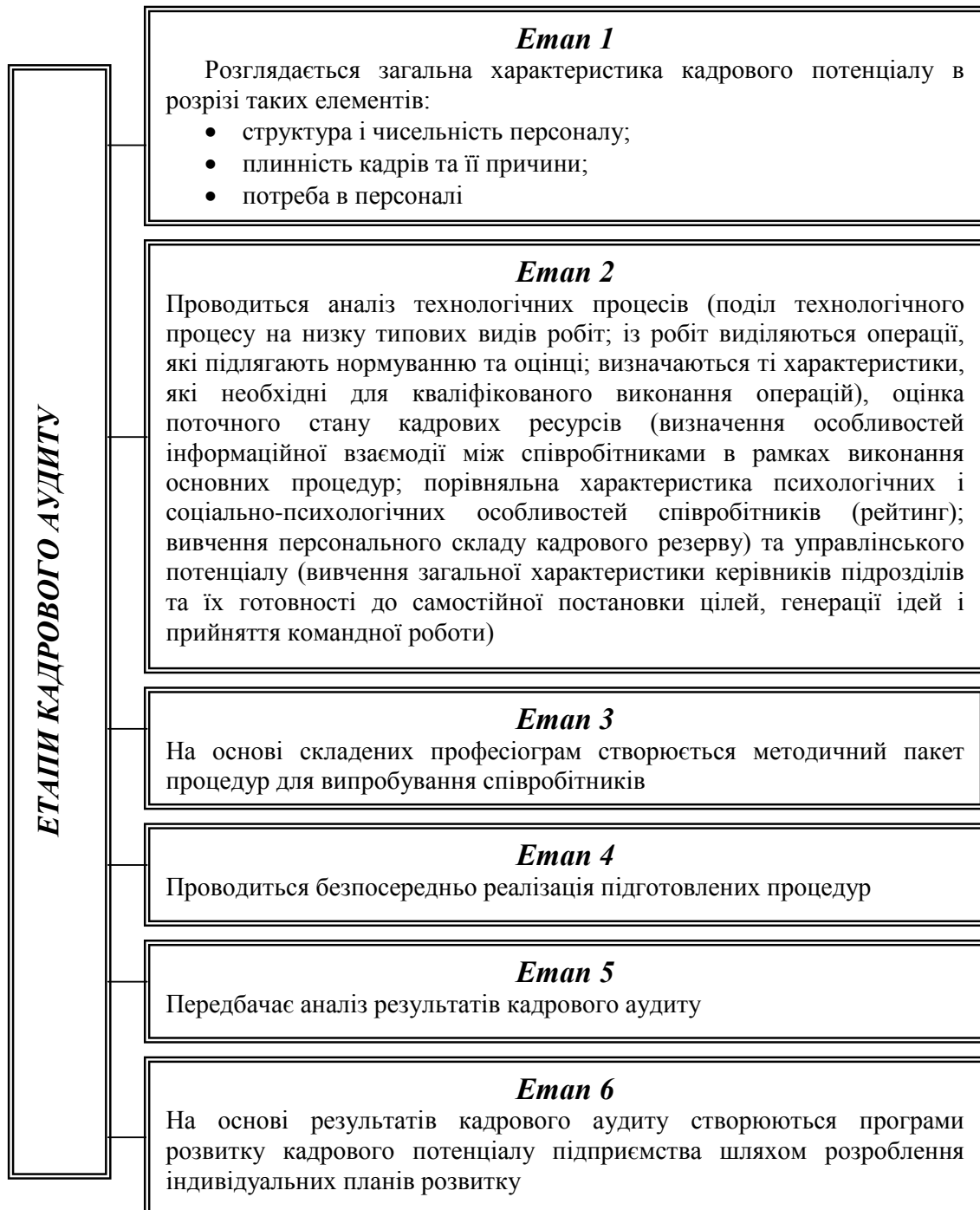


Рис. 2. Основні етапи кадрового аудиту [розроблено авторами]

обліку за реалізацією планів, обліку руху персоналу, проведення кадрової політики;

- оцінка показників ефективності праці, її умов, аналіз витрат праці, чисельності та складу працівників, використання коштів на оплату праці;

- оптимізація кадрового складу та реорганізація структури управління на основі впровадження ефективніших методів і процедур;

- оцінка роботи кадрової служби, включаючи уточнення обов'язків і відповідальності працівників, їх внеску в ефективність діяльності підприємства;

- розробка рекомендацій щодо змін у політиці та стратегії управління персоналом [4, с. 48].

Для того щоб краще зрозуміти суть кадрового аудиту, представимо етапи його проведення (рис. 2).

За результатами кадрового аудиту даються рекомендації щодо оптимізації кадрової структури, навчання персоналу і підвищення його кваліфікації. Варто зазначити, що результати кадрового аудиту завжди обговорюються із співробітниками, що є основою для подальшого кар'єрного консультування працівників підприємства. Поряд з тим керівництво отримує повну інформацію про свої кадрові ресурси, на основі якої можна побудувати довгострокові плани розвитку кадрового потенціалу.

Кадровий аудит доцільно розглядати у розрізі таких основних блоків (елементів) оцінки системи управління персоналом підприємства:

- аудит суб'єктів управління персоналом (включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних навиків фахівців кадрової служби);

- аудит об'єктів управління (оцінка персоналу та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі);

- аудит системи управління персоналом (аналіз кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу тощо) [5, с. 198-199].

Охарактеризуємо детальніше основні елементи кадрового аудиту на підприємстві.

Аудит суб'єктів управління персоналом являє собою оцінку управлінської компетентності керівників, а також професійних навичок фахівців кадрової служби. Основними причинами того, що компанія зробила запит на подібну форму аудиту, є незадоволеність кваліфікацією керівників, зміна команди керівників або призначення нового топ-менеджера, виникнення нових напрямів роботи компанії. Зокрема, В.В. Немченко і В.П. Хомутенко таку ситуацію пояснюють на прикладі певної компанії, що була монополістом у своєму регіоні і у складі якої існували окремі структурні підрозділи. На перспективу передбачалося на основі відокремлених структур сформувати незалежні компанії. При цьому створені нові підприємства повинні

були вийти на ринок, де вже були присутні інші серйозні конкуренти. Відповідно, директорів одного із створених підприємств шляхом виділення зі складу головної компанії необхідно було зрозуміти, чи здатні його менеджери впоратися з подібним завданням, та підготувати їх до роботи в нових умовах [5, с. 198].

У рамках аудиту об'єктів управління проводиться оцінка персоналу, досліджується ефективність корпоративної культури і традицій, що склалися в організації, а також особливості соціально-психологічного клімату у колективі. Аудитор вивчає лояльність та ступінь задоволеності співробітників рівнем заробітної плати, системою матеріального стимулювання, умовами праці тощо [5, с. 198].

У ході кадрового аудиту системи управління персоналом увага звертається на такі нюанси, як: коректність кадрової документації, порядок оновлення якісного складу персоналу, система оцінки персоналу і його навчання тощо.

Для визначення ефективності роботи персоналу аудитор необхідно періодично оцінювати його діяльність з метою вирішення поставленого перед підприємством завдання та управління досягнутими результатами роботи і процесом господарювання.

Ми встановили, що зарубіжні аудитори у своїй роботі по оцінці персоналу фірми використовують таку класифікацію цілей оцінки персоналу:

- інформативна, суть якої полягає у забезпеченні інформацією про виконання поставлених завдань;

- мотиваційна, яка сприяє покращенню результатів праці персоналу фірми через матеріальну і моральну винагороди;

- адміністративна, що забезпечує вирішення питань пов'язаних із прийняттям кадрових рішень з подальшим їх контролем.

Варто зазначити, що ефективність використання персоналу у виробництві визначається задоволенням роботою, заробітною платою чи діями керівництва. Тому важливого значення набуває можливість оцінки якості персоналу як одного із стратегічних ресурсів підприємства. Проте серед науковців досі немає єдиного підходу до оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Процес оцінювання персоналу слід розглядати з трьох сторін: з одного боку як елемент управління, з другого – як систему атестації кадрів, а з третього – як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу фірми, його сильних і слабких сторін і як результат – це основа для удосконалення його індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації відповідно.

Варто зазначити, що на зарубіжних фірмах значну увагу приділяють осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу, зокрема його самооцінці. За результатами досліджень проведених американською корпорацією «Дже-

нерал електрик» близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому [6, с. 145].

У подальшому представимо методи оцінки роботи персоналу у вітчизняній і зарубіжній практиці аудитора, вибір яких залежить від конкретних цілей підприємства стосовно кадрової політики. При цьому основними цілями, які ставить перед собою аудитор, є такі:

1) встановити рівень забезпеченості підприємства потрібною чисельністю персоналу;

2) оцінити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;

3) виявити відповідність розміщення кадрів підприємства вимогам посадових інструкцій;

4) оцінка потенційних можливостей співробітників.

Зокрема, українські вчені-економісти усі методи оцінки роботи персоналу фірми згрупували таким чином:

– до першої групи включено методи виявлення показників (вивчення документів, спостереження, опитування, бесіди) і методи обробки та оформлення інформації;

– до другої групи внесено методи вимірювання показників: натуральні та вартісні виміри, метод балового оцінювання, практичні методи (описові характеристики, порівняння з ідеалом, реальним об'єктом тощо) [7, с. 89].

На основі вивчення досвіду оцінки персоналу за кордоном ми прийшли до висновку, що ідеальним є метод еталонів, перевагою якого є те, що він формує реальний еталонний набір якостей працівника і дозволяє оцінити наскільки персонал підприємства йому відповідає [8; 9].

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей, яка включає такі етапи:

– визначення кількох ключових функцій працівників;

– конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);

– визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;

– порівняння досягнутих результатів із задалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;

– розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей [6, с. 145].

Вибір аудитором методу оцінювання роботи персоналу залежить від конкретних цілей підприємства, що стосуються кадрової політики, а саме: визначення забезпеченості підприємства необхідною чисельністю працівників; оцінка професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; виявлення відповідності розміщення кадрів вимогам посади; оцінка потенційних можливостей співробітників; управління досягненнями [6].

Оцінювання персоналу дозволяє проаналізувати кадровий потенціал підприємства і є основою для проведення атестації, підвищення кваліфікації, забезпечення інформацією працівників про результати оцінювання, оцінки ступеня готовності підприємства до змін, виявлення існуючої корпоративної культури, визначення досягнення поставлених цілей.

Отже, результатом даного етапу кадрового аудиту системи управління персоналом є виявлення проблемних зон в ділянці управління персоналом: відсутність перспективної стратегії управління персоналом і кадровою політикою; децентралізація функцій управління персоналом на підприємстві не дозволяє розглядати всі підрозділи і фахівців з управління персоналом як єдиний механізм реалізації кадрової політики; слабкий розвиток інформаційних каналів між виконавчим апаратом і філіями тощо.

Поряд з виявленням проблемних питань у ході кадрового аудиту важливо розробити рекомендації щодо їх усунення, а саме:

– уніфікація стратегії управління персоналом відповідно до єдиних підходів до управління кадровими ресурсами;

– удосконалення процедур пошуку та підбору кваліфікованих кадрів;

– формування кадрового резерву;

– розробка системи мотивації персоналу, спрямованої на підвищення ефективності праці й задоволеності співробітників заробітною платою;

– розширення спектра методів і технологій оцінки персоналу, удосконалення процедур атестації;

– створення централізованої служби управління персоналом, навчання її співробітників сучасним технологіям у даній сфері.

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

Однак варто зазначити, що у ході проведення кадрового аудиту визначається не тільки рівень відповідності співробітників займаним посадам, але й оцінюються особистісні якості і дається характеристика окремим працівникам. Крім того, також можна виявити існуючі в трудовому колективі формальні і неформальні групи, їх лідерів, дослідити соціально-психологічний клімат на підприємстві тощо. Кадровий аудит має сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі. Таким чином, кадровий аудит дає змогу проаналізувати: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі, потреби у його професійному розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, розподіл персоналу на підприємстві тощо.

З метою встановлення того, чи є робота персоналу ефективною аудитором, варто періодично проводити оцінку його діяльності. Такий контроль має на меті вирішення поставлених перед підприємством завдань щодо управління досягнутими фінансовими результатами роботи і процесом діяльності певного підприємства.

Отже, кадровий аудит є не тільки потужним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства з'ясувати, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею, але також дає можливість більш точно виробити чіткі рекомендації з її оптимізації та намітити конкретну програму її вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посібник / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
2. Франко Л. Трансформуюча роль людського капіталу в процесі взаємодії факторів виробництва / Л. Франко // Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах». – Дніпропетровськ, 2012. – С. 86-87.
3. Романів С.Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи / С.Р. Романів // Матеріали наукової інтернет-конференції: «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки». – Кам'янець-Подільський, 2011. – С. 244-245.
4. Черчик Л. Аудит у сфері праці / Л. Черчик // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством». – Луцьк.-2010. – С. 47-48.
5. Немченко В.В. Практичний курс внутрішнього аудиту: підручник / В.В. Немченко, В.П. Хомутенко, А.В. Хомутенко. – К: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
6. Данилюк І.В. Облік розрахунків з оплати праці: шляхи вдосконалення / І.В. Данилюк, Н.П. Михайлишин // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 4. – С. 144-148.
7. Геліч Н.В. Сучасні методи оцінки роботи персоналу підприємства / Н.В. Геліч // Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції: «Стан, проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю у контексті сучасних концепцій управління». – Львів, 2012. – С. 89-90.
8. Дубенко В.В. Оценка эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях: дис. ... на соиск. уч. степ. к.э.н. – М., 2005. – 196 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебн. пособ. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 175 с.