

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

КШИПОВСЬКА Любов Володимирівна

**Кадровий аудит в організації публічної сфери/ Personnel audit in
the organization of the public sector**

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та
адміністрування

Виконав студент
групи ПУАзм-21
КШИПОВСЬКА Л.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Попович Т.М.**

Тернопіль -2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО АУДИТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
1.1. Сутність та значення кадрового аудиту як інструменту управління персоналом в організації публічної сфери	
1.2. Організація проведення кадрового аудиту та його методологічне підґрунтя	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО АУДИТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ...	
2.1. Аналітична оцінка діяльності та стану кадрової роботи досліджуваної організації	
2.2. Оцінка кадрових процесів та організування їх внутрішнього аудитування в досліджуваній організації	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
3.1. Розроблення концептуальних засад організування та проведення кадрового аудиту в організації публічної сфери.....	
3.2. Впровадження інноваційних практик кадрового аудиту в систему управління персоналом організації публічної сфери	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Кадровий аудит є одним із ключових інструментів в управлінні персоналом і спрямовується на: упорядкування кадрових процесів в організації; уникнення ризиків юридичного характеру, пов'язаних з правильністю ведення кадрової документації у відповідності до законодавчо встановлених вимог і внутрішніх стандартів; виявлення найбільш проблемних ділянок в поточній практиці кадрової роботи; а також сильних і слабких сторін HR-управління, забезпечуючи при цьому оптимізацію розподілу обов'язків і підвищення продуктивності. Завдяки аудиту організація може розширювати потреби у навчанні і розвитку працівників, підвищуючи їхню професійну компетентність і рівень кваліфікації та адаптуючи їх до вимог, які висуваються трансформаційними процесами у зовнішньому середовищі, новими підходами у веденні операційної діяльності, необхідністю посилення конкурентних переваг та результативності роботи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання організації кадрового аудиту та процедур його проведення розглядалися у публікаціях таких вітчизняних вчених:

Беляєвої Н.С., Власенко РВ., Донця М., Желюк Т.Л., Лебединської О.С., Михалевська Л.Б. Пархоменко-Куцевіл О. І., Совершенної І. О., Шаповал О.А., Шкільняк М.М. та інш.

Малодослідженими в наукових джерелах залишаються проблеми використання результатів кадрового аудиту та їх вплив на підвищення ефективності системи управління в організаціях публічної сфери.

Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних положень і наданні практичних рекомендацій щодо вироблення концептуальних підходів організації кадрового аудиту, удосконалення технологій його проведення та застосування отриманих результатів для посилення кадрового потенціалу організацій публічної сфери.

Мета дослідження досягалася шляхом виконання таких завдань:

дослідити сутність та значення кадрового аудиту як інструменту управління персоналом організації публічної сфери;

охарактеризувати процес проведення кадрового аудиту та його обґрунтувати його методологічне підґрунтя ;

провести аналітичне оцінювання стану кадрової роботи досліджуваної організації;

провести оцінку кадрових процесів та організування їх внутрішнього уадитування в досліджуваній організації;

надати рекомендації щодо розроблення концептуальних підходів організування та проведення кадрового аудиту в організації публічної сфери;

надати пропозиції щодо впровадження інноваційних практик кадрового аудиту в систему управління персоналом організації публічної сфери.

Об'єкт дослідження - організація кадрового аудиту у організації публічної сфери.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні підходи до організування і проведення кадрового аудиту в організації публічної сфери.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО АУДИТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та значення кадрового аудиту як інструменту управління персоналом організації публічної сфери

Кадровий аудит, як важлива управлінська процедура, зорієнтований на здійснення в організації якісної оцінки «відповідності наявного кадрового потенціалу цілям та функціональним завданням її діяльності і має на меті розроблення та впровадження стратегічних рішень в питаннях оптимального використання людських ресурсів, удосконалення системи управління персоналом, підтримку його розвитку та підвищення професійних компетентностей» [40].

За своєю суттю кадровий аудит (далі – КА) є процесом систематичного огляду, аналізу та оцінки кадрових процесів в організації, ефективності виробленої кадрової політики та результативності рішень, що приймаються у сфері управління персоналом.

За функціональним наповненням КА є формою перевірки кадрових процедур та кадрової документації з метою оцінки їхньої відповідності нормам чинного законодавства. В практичній площині, завдання КА полягають у виявленні слабких місць у веденні кадрового обліку, вирахування можливих ризиків у кадровій роботі та їхніх наслідків, а також пошуку найбільш раціональних і оптимальних рішень щодо усунення причин невідповідностей. Якісне проведення КА допоможе керівництву отримати повноцінну аналітичну інформацію про наявний стан кадрової роботи в організації, коректність оформлення кадрових документів, структуру штату та їх кваліфікаційної відповідності потребам організації, прогалини в правовій урегульованості кадрових процесів та завчасного запобігання небажаних правових наслідків, передусім, судових позовів і штрафних санкцій.

Отже, важливість КА в організації та системі управління персоналом, на думку фахівців [4], обумовлюється його цільовою спрямованістю «на

дотримання законності у прийнятті і реалізації кадрових рішень, запобігання виникненню трудових конфліктів, виявлення та зниження потенційних кадрових ризиків, удосконалення процесу організації та ведення кадрової роботи в організації» [4].

Окрім того, КА є інструментом для проведення змін у кадровій політиці, системі навчання і підвищення кваліфікації працівників, мотивуванні персоналу, прийнятті технологічних рішень в організації електронного кадрового документообігу (далі – ЕКД), підвищенні результативності HR-управління, оптимізації розподілу обов’язків та підвищення продуктивності праці і, відповідно, поліпшення якості роботи.

Вищенаведені аргументи та аналіз фахової літератури дозволяють окреслити коло найбільш вагомих завдань КА, які обумовлюють необхідність його системного проведення та використання результатів для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації. (Рис.1.1)

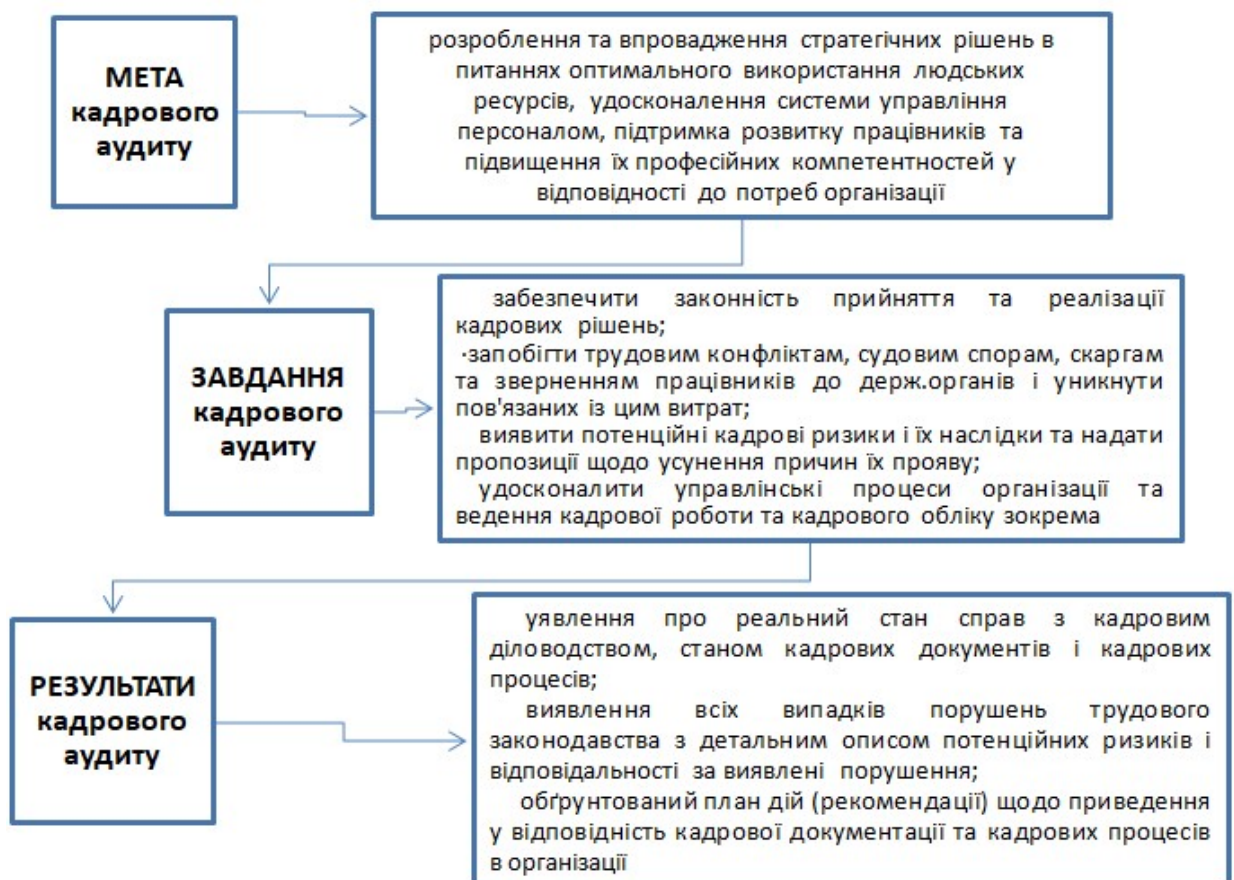


Рис. 1.1. Завдання та результати проведення кадрового аудиту в організації

В понятійному аспекті, кадровий аудит є процедурою «організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства» [32].

Найчастіше у фахових джерелах кадровий аудит зводиться до розуміння його як:

комплексу «заходів, спрямованих на вчасне виявлення та виправлення помилок в кадровому діловодстві та процесах і запобігання небажаним наслідкам для роботодавця» [11];

процесу «перевірки кадрової політики, процедур, практик і документації організації з метою оцінки відповідності законодавству» [4];

комплексного аналізу «кадрової документації та перевірка її відповідності вимогам українського законодавства та внутрішніх нормативних актів, що встановлюють порядок ведення кадрового діловодства» [11];

системи «консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації» [17], яка допомагає встановити ступінь його відповідності цілям та стратегії розвитку організації.

Тобто, основний акцент у наведених визначеннях робиться на використанні інструментарію перевірки і оцінки кадрових процесів в організації, і найчастіше, на перевірці відповідності ведення кадрової документації встановленим нормам і вимогам чинного законодавства або внутрішнім стандартам організації. При цьому глобальною ціллю КА залишається проведення оцінки ефективності використання кадрового потенціалу та роботи персоналу організації як одного із ключових факторів її успішності. «З одного боку аудит персоналу є способом спостереження подібно фінансовому або бухгалтерському аудиту, а з іншої - інструментом управління, який дозволяє визначити ту чи іншу проблему у сфері трудових відносин» [17].

З погляду оцінки об'єкту впливу поняття «кадровий аудит» ототожнюється з поняттям «аудит персоналу» (рис. 1.2). За визначенням авторів [23], «Аудит персоналу є процесом збору та аналізу інформації про трудовий потенціал та систему управління персоналом організації з метою їх комплексної оцінки на предмет відповідності цілям і стратегії розвитку, ефективності та відповідності чинному законодавству» [23].



Рис. 1.2. Співвідношення в поняттях «кадровий аудит» та «аудит персоналу» організації [23]

Незважаючи на певну ідентичність підходів до оцінки відповідності трудового потенціалу цілям розвитку організації та чинному законодавству, між ними є деяка відмінність в акцентах. КА зазвичай фокусується на оцінці процедур і політик управління персоналом. Він перевіряє відповідність законодавчим вимогам, внутрішнім регламентам, оцінює ефективність кадрової політики та процесів, таких як наймання, навчання, розвиток та звільнення працівника. Аудит персоналу більше зорієнтований на оцінку власне стану персоналу і включає аналіз: професійних компетенцій, його ефективності, відповідності знань і навичок працівників займаним посадам, а також визначення потенціалу для їхнього подальшого розвитку.

Таким чином, кадровий аудит є більше орієнтованим на систему і процеси управління, тоді як аудит персоналу - на індивідуальні оцінки

працівників. Проведення аудиту персоналу (або в сучасних підходах - HR-аудиту) здійснюється шляхом: професійного тестування, оцінки мотиваційного механізму, моніторингу системи оплати праці, оцінки умов праці та організації робочих процесів, ефективності комунікацій тощо.

Як система, КА включає суб'єктів та об'єктів його проведення. Базовими об'єктами кадрового аудитування в організації є: кадрова документація та кадровий документообіг; кадрові процеси (підпроцеси); кадрова робота; кадрова політика; кадровий потенціал.

До кадрових документів відносяться ті, що містять інформаційні відомості про особовий склад організації, їх рух, стан перебування, правила взаємин в організації тощо. Відповідно до вимог чинного законодавства, кожна організація має вести низку кадрових документів (далі – КД), що використовуються в кадровому діловодстві. Такими документами є:

штатний розпис (в ньому назви всі посад, на яких перебувають працівники організації, мають бути узгоджені з посадами ДК 003:2010);

«правила внутрішнього трудового розпорядку; табель обліку робочого часу;

накази з кадрових питань - серед них є накази тривалого строку зберігання (75 років і більше) і тимчасового строку зберігання (до 5 років); книга наказів (журнал обліку наказів); особові картки працівників за формою №П-2; графік відпусток; трудові угоди (контракти); колективний договір (для юридичних осіб);

посадові інструкції працівників; журнал ознайомлення працівників із внутрішніми нормативними актами; положення про охорону праці; дозвіл на обробку персональних даних; зобов'язання про нерозголошення даних» [11].

Варто наголосити, що перелік кадрових документів та їх оформлення в організації можуть доповнюватися і змінюватися, відповідно до змін чинного законодавства і введення особливого стану роботи внаслідок впливу зовнішнього середовища. На сьогодні таким чинником змін в кадровій роботі організації є введення воєнного стану.

З метою упорядкування кадрової документації, відслідковування процесу їх створення і оформлення, а також зберігання та гарантування їх

безпеки в організації створюється відповідна система кадрового документообороту. Сучасні інформаційні технології дозволяють оптимізувати такі процеси шляхом упровадження електронного документообігу та формування т.з е-документів.

Особливі корективи у кадровий документообіг внесли воєнні дії та введення воєнного стану в Україні. Зокрема, відповідні зміни відбулися в процесах підготовки, оформлення і зберігання КД, викликаних внесенням доповнень до «Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» [29], згідно з якими, встановлюються вимоги «щодо впровадження електронного документообігу із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) чи печатки, організації роботи з електронними документами у діловодстві в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності» [29], а також відміняється вимога обов'язкового створення паперових примірників для е-документів.

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [31] внесені зміни щодо можливості альтернативних способів «створення, пересилання і зберігання наказів (розпоряджень) роботодавця, повідомлень та інших документів з питань трудових відносин та про будь-який інший доступний спосіб електронної комунікації, який обрано за згодою між роботодавцем та працівником» [31]. Водночас, законодавством рекомендується створювати цифрові копії усіх обов'язкових КД. Такі копії мають зберігатися на декількох електронних носіях, оскільки в разі втрати одного з них на іншому така документація буде доступною для відновлення (табл. 1.1).

Впровадженню ЕДК в організації передують визначення всіх кадрових процесів в управлінні персоналом та їх детальний аналіз з метою встановлення тих, які можна цифровізувати і які суттєво спростять кадрову роботу.

Зміни в Порядку зберігання кадрових документів [29]

Було	Стало
4. Установи зобов'язані створювати документи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання у двох формах: паперовій, електронній. Створення документів з кадрових питань (особового складу) в електронній формі погоджується з відповідною державною архівною установою, архівним відділом міської ради	4. Установи зобов'язані створювати документи постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання у двох формах: паперовій, електронній. Створення в установах документів тимчасового зберігання (до 10 років включно) не є обов'язковим. Паперовою формою електронного документа є його засвідчена паперова копія, створення якої визначається інструкцією з діловодства установи. Проходження в діловодстві установи одного і того ж документа в електронній та паперовій формі не допускається.

Важливо забезпечити відповідність е-документів встановленим законодавчим нормам. Під кадровими процесами (КПр) в організації розуміють якісні і кількісні зміни в кадровому складі, які проявляються в часовому і просторовому вимірі і спрямовуються на виконання поставлених цілей розвитку організації, передусім через визначення «потреби у професійно підготовлених кадрах і відповідного кадрового забезпечення її необхідними кадрами» [35]. В розумінні аналітиків [11] КПр «є цілеспрямованою діяльністю спеціально уповноважених органів (посадових осіб) щодо професійної орієнтації, прогнозування та планування кадрових потреб, відбору, розстановки, підвищення кваліфікації, оцінювання та вивільнення персоналу» [11]. (табл. 1.2).

КА є одним із важливих інструментів реалізації кадрової політики в організації, оскільки дозволяє:

по-перше, оцінити поточний стан кадрового потенціалу та його використання. Такі оцінки передбачають визначення: рівня забезпеченості потреби у кваліфікованих кадрах; відповідності рівня кваліфікації та компетентностей працівника вимогам посади, яку він займає та роботи, яку він виконує; стану дотримання виконавської та трудової дисципліни; спроможності розв'язувати проблеми у сфері професійної діяльності;

відповідність прийнятих кадрових рішень та рішень матеріальної винагороди, охорони і безпеки праці чинному законодавству;

Таблиця 1.2

Перелік базових кадрових процесів та документів, які формуються в їх межах [11]

Кадровий процес	Кадрові документи
Прийняття на роботу	✓ трудовий договір; ✓ заява про прийняття на роботу; ✓ наказ про прийняття на посаду; ✓ особова картка П-2; ✓ особовий листок з обліку кадрів; ✓ трудова книжка; ✓ договір про матеріальну відповідальність; ✓ угода про обробку персональних даних.
Переведення на іншу посаду	✓ заява на переведення; ✓ наказ на переведення; ✓ додаткова угода.
Звільнення з роботи	✓ заява про звільнення; ✓ наказ на звільнення; ✓ обхідний лист.

по-друге, виявити проблемні зони в кадровому забезпеченні та ідентифікувати кадрові ризики в організації. КА допомагає виявити слабкі місця в кадрових процесах, таких як недоліки у наймі, навчанні, розвитку та управлінні персоналом, а також ймовірність виникнення можливих кадрових ризиків, таких як: втрата ключових працівників, їх кваліфікаційна неспроможність виконувати нові завдання, демотивованість роботи, посилення без пекових загроз ;

по-третє, впроваджувати необхідні зміни у кадрову політику для забезпечення її відповідності сучасним вимогам. Такі зміни передбачають використання сучасних персонал-технологій в управлінні, впровадження системи HRMS для автоматизації рутинних завдань УП, урізноманітнення методів відбору кадрів, забезпечення індивідуальних варіантів професійного розвитку та кар'єрного просування, впровадження відкритих каналів комунікації, нових технік оцінювання ефективності працівника (KPI) тощо;

по-четверте, здійснювати постійний моніторинг і оцінку результатів впровадження змін в кадровій політиці, проводити повторні аудити для оцінки результатів та подальшого вдосконалення.

Кадровий аудит може бути дієвим інструментом не лише для виявлення проблем кадрової політики, але і стати базою для стратегічного планування розвитку персоналу та оптимізації всіх процесів в УП.

Отже, КА в організаціях публічної сфери є комплексною оцінкою ефективності системи УП та відповідності кадрової політики встановленим стандартам і вимогам. Спрямовується на перевірку відповідності кадрової політики та процедур законодавству та внутрішнім регламентам, вивчення впливу кадрових процесів на продуктивність і ефективність роботи, ідентифікацію слабких місць і потенційних ризиків у роботі з персоналом.

1.2. Організація проведення кадрового аудиту та його методологічне підґрунтя

Проведення КА ґрунтується на певній методологічній базі, яка включає сукупність підходів, принципів, методів і процедур, які використовують для систематичного дослідження стану управління персоналом, ефективності його діяльності та відповідності встановленим стандартам. Це дозволяє вибудовувати чіткі механізми організування і проведення аудиту для досягнення його основних цілей. Основними компонентами методології КА є: цілі і завдання аудиту; принципи його проведення; методи дослідження; технології та етапи здійснення; критерії оцінювання; результати аудиту. Завдання методології є забезпечення формування обґрунтованих висновків і рекомендацій для вдосконалення кадрової політики та вирішення виявлених кадрових проблем. За висновками фахівців, значення методології КА полягає у тому, що вона забезпечує структурованість і послідовність процесу аудиту, сприяє отриманню достовірних і практично значущих результатів, мінімізує суб'єктивність і помилки в оцінках.

Загалом, ключовими принципами, які закладаються в технологію проведення КА, є: об'єктивність, системність, актуальність, конфіденційність, комплексність, відповідні сит стандартам та законодавчим нормам, практична спрямованість (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципи кадрового аудиту

Об'єктивність КА проявляється в неупередженості суджень і висновків, суб'єктивних оцінок, а базується лише на фактичних даних і документах. Принцип системності передбачає регулярність проведення КА, щоб забезпечити постійний моніторинг та вдосконалення кадрових процесів. Конфіденційність означає, що усі дані, зібрані під час аудиту, мають залишитися конфіденційними, щоб захистити працівників та організацію від можливих негативних наслідків.

В рамках принципу комплексності аудит повинен охоплювати всі аспекти кадрової політики та практики управління персоналом. Відповідність стандартам і законодавству передбачає, що процес аудиту має враховувати всі нормативні вимоги та законодавчі норми що регулюють кадрову діяльність, а також стандарти управління персоналом і внутрішні регламенти організації. Прозорість процедур КА передбачає необхідність інформування персоналу про мету, процес та результати аудиту для забезпечення їх довіри і підтримки. Актуальність КА проявляється через

урахування сучасних тенденцій в управлінні персоналом, нових технологій та вимог до компетенцій. Практична спрямованість КА націлена на те, щоб його результати повинні мати конкретне застосування, включаючи рекомендації для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи персоналу.

Організація проведення КА передбачають певну етапність дій, що включають:

1 етап - підготовку до КА. На даному етапі визначається мета і напрями аудиту, формується робоча група його проведення, розробляється план аудиту, в якому визначаються терміни проведення, відповідальні особи та необхідні ресурси.

2 етап – збір та обробку інформації. Основними видами роботи на даному етапі є аналізування КД: трудових договорів (контрактів), наказів з кадрових питань, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, положення про персонал. Окрім того проводяться опитування та інтерв'ювання працівників та керівниками підрозділів збираються дані про кількісні і якісні показники персоналу.

3 етап – оцінювання поточного стану кадрової роботи. На даному етапі проводиться оцінка відповідності кадрової політики та процедур її реалізації вимогам законодавства та затвердженим внутрішнім регламентам, аналізуються ефективність процесів наймання, адаптування, навчання і розвитку персоналу, встановлюється відповідність рівня кваліфікації працівників їхнім посадовим обов'язкам.

4 етап – виявлення проблемних зон та ризиків. Даний етап включає ідентифікацію слабких і проблемних місць в УП та оцінку факторів, які зпримчиняють виникнення кадрових ризиків.

5 етап - розроблення пропозицій та впровадження змін. На даному етапі за результатами аудиторської оцінки формуються практичні заходи, які допоможуть у вирішенні виявлених проблем і дозволять покращити процеси УП та розробляється відповідний план дій з упровадження запропонованих змін.

6 етап – моніторинг та оцінку результатів впровадження змін. Виробляються відповідні об'єкту аудиту критерії для регулярного відслідковування результатів та ефективності впроваджуваних змін, проводиться повторний аудит для оцінки і подальшого удосконалення процесів УП.

Наведений типовий алгоритм КА в організації дозволить забезпечити системність підходів організації його проведення та сприятиме ефективній реалізації кадрової політики. Варто наголосити на тому, що кожен об'єкт КА характеризується певною специфікою формування та функціонування, тому процеси аудитування можуть або спрощуватися, або ж потребуватимуть інших принципів оцінки або додаткових специфічних процедур.

В практичній площині кадровий аудит може проводитися за різними напрямками та обсягом, мати цільове спрямування і охоплювати різні об'єкти. З огляду на це, основними класифікаційними ознаками, за якими розрізняють певні види кадрового аудиту є його поділ залежно від: обсягу виконуваної роботи (на комплексний і вибірковий), періодичності проведення (на плановий і позаплановий), використовуваних методів (на внутрішній і зовнішній), цілей проведення (на контролюючий, оціночний і аудит ризиків). Ця класифікація допомагає зрозуміти різноманітність кадрових аудитів та їхнє значення для організації.

Повний(комплексний) КА передбачає здійснення оцінки кадрової роботи в організації загалом, з деталізацією всіх процесів кадрового діловодства за всіма його напрямками «оформлення трудових договорів, нарахування заробітної плати, порядок відпусток, преміювання, внутрішніх штрафів, регламентації робочого часу, відряджень, розподілу обов'язків і відповідальності» [11]. Основне його завдання – надати якнайповнішу інформацію про реальний стан справ кадрової роботи та роботи з документацією з визначенням проблемних сфер, виявленням порушень та необхідності усунути виявлені недоліки.



Рис. 1.4. Класифікація видів кадрового аудиту в організації

Примітка. Узагальнено автором за [11; 23.]

Вибірковий КА спрямовується на вивчення та оцінку конкретного кадрового процесу(об'єкту) та надання допомоги у розробленні кадрових документів (штатного розпису, трудового договору, посадових інструкцій тощо). «Проведення цільового кадрового аудиту дозволяє організації швидко і якісно оцінити ситуацію в області ведення кадрового діловодства і дотримання трудового законодавства» [11].

Завданням внутрішнього КА (самоаудиту) є виявлення слабких місць в кадровій роботі та веденні кадрової документації, вивчення порядку розподілу обов'язків між працівниками, стану психологічного клімату в колективі та взаємовідносин в середині організації. Такий аудит проводиться власними силами організації, з долученням до нього фахових спеціалістів, керівництва організації, бухгалтера, представників відділу кадрів тощо.

Зовнішній КА є комплексом заходів з оцінювання кадрової політики, що проводиться зовнішніми спеціалізованими аудиторами. Спрямований на

виявлення можливих кадрових ризиків та резервів підвищення ефективності кадрової політики в організації.

Складність та багатоаспектність об'єкту КА «визначає використання методологічного інструментарію проведення перевірок та аналізу, який можна розділити на три групи методів: організаційно - аналітичні; соціальне - психологічні; економічні методи» [17].

Методологія КА передбачає визначення системи критеріїв, за якими буде оцінюватися стан персоналу та ефективність кадрових процесів. До таких критеріїв можна віднести: ступінь відповідності КПр в організації законодавчим вимогам (перевіряється їх відповідність чинному трудовому законодавству); відповідність працівників посадовим обов'язкам (оцінюється рівень кваліфікації персоналу та їх розвитку); наявність кадрової політики та процедур (оцінюється наявність чітко визначених політик і процедур з управління персоналом, їхньої актуальності і дотримання); ефективність підбору персоналу (аналізуються процеси найму, адаптації нових працівників, відповідність кандидатів вимогам посад і ефективність використання кадрових ресурсів); плинність кадрів (оцінюється рівень плинності кадрів, аналізуються причини звільнень і плинності персоналу); наявність систем оцінювання роботи персоналу; задоволеність працівників (аналізується рівень задоволеності працівників умовами праці, мотиваційними програмами, корпоративною культурою і взаємовідносинами у колективі).

Вивчення зарубіжних практик КА свідчить про різноманітність використання сучасних методологічних прийомів його проведення, які орієнтуються передусім на удосконалення механізмів сучасного управління персоналом. Такі практики активно застосовуються в країнах Європи, США, Канаді, а також інших країнах, які прагнуть до високої ефективності управління людськими ресурсами. Особливостями таких практик є наступне: інтегрування КА у загальну стратегію розвитку організації; оцінка відповідності компетенцій працівника вимогам посади; оцінювання ключових HR-процесів; проведення кадрового аудиту на основі стандартів

ISO 30414 «Управління людськими ресурсами»; зосередженість на усуненні «втрат» у кадрових процесах; виявлення рівня задоволеності працівників та факторів, що впливають на мотивацію.

Існуючі та описані в наукових джерелах зарубіжні практики КА та їх особливості наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості зарубіжних практик кадрового аудиту

Практика кадрового аудиту	Особливості реалізації
1. Модель HR Scorecard (США)	Основний акцент робиться на відповідності людських ресурсів стратегічним цілям організації. Забезпечує інтеграцію аудит у загальну стратегію організації. Оцінюються ключові HR-процеси: <u>рекрутинг</u> , навчання, розвиток, мотивація та рух персоналу.
2. Аудит на основі компетенцій (компетенційний підхід) (ЄС)	Оцінюється відповідність <u>компетенцій</u> працівників вимогам посади. Включає тести, інтерв'ю та аналіз <u>кейсов</u> для виявлення рівня професійних знань і навичок.
3. ISO-стандарти (міжнародний підхід)	Кадровий аудит проводиться на основі стандартів ISO 30414 <u>Human Capital Reporting</u> (Управління людським капіталом). Оцінюється ефективність використання людських ресурсів, забезпечується прозорість HR-процесів і відповідність вимогам сталого розвитку. Є популярною у країнах ЄС та Азії.
4. Balanced Scorecard (Збалансована система показників)	Аудит спрямований на оцінку HR-процесів за чотирма групами параметрів: фінансовими, клієнтськими, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку.
4. Balanced Scorecard (Збалансована система показників)	Аудит спрямований на оцінку HR-процесів за чотирма групами параметрів: фінансовими, клієнтськими, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку.
5. Lean HR Auditing (японська практика)	Методологія зосереджена на наданні та усуненні "втрат" у кадрових процесах (<u>нпр.</u> , перевантаження працівників, неефективні управлінські процедури з кадрових питань). Основна мета – створення культури постійного вдосконалення.
6. Employee Engagement Auditing (оцінка залученості працівників)	Аудит спрямований на виявлення рівня задоволеності працівників, їхньої <u>залученості</u> до роботи та факторів, які впливають на мотивацію.

Аналіз наведених практик свідчить про застосування таких ключових методологічних засад кадрового аудитування: комплексний підхід (при оцінюванні враховуються як кількісні – KPI, так і якісні аспекти діяльності персоналу – замученість, задоволеність, культура); емпірична основа аналізу

(використовуються точні дані, такі як опитування, оцінки ефективності та статистичні показники, щоб мінімізувати суб'єктивний підхід); орієнтування на стратегію (результати КА мають бути інтегровані у загальну стратегію розвитку організації); використання в процесі КА вимог глобальних стандартів (стандарт ISO 30414 використовує універсальні принципи аудиту, які забезпечують баланс результатів у різних країнах); іноваційність процедур (застосування нових технологій, таких як HR-аналітика, штучний інтелект та автоматизація процесів для підвищення точності оцінок).

Отже, проведені дослідження дозволяють констатувати, що КА відіграє вагомий роль в СУП організації публічної сфери з огляду на те, що його результати є підставою для проведення суттєвих змін у кадровій політиці, системі навчання і підвищенні кваліфікації працівників, мотивуванні персоналу, підвищенні результативності HR-управління, оптимізації розподілу обов'язків та підвищення продуктивності праці і, відповідно, поліпшення якості роботи організації загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО АУДИТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналітична оцінка діяльності та стану кадрової роботи досліджуваної організації

Аналіз процесів організації кадрового аудиту проводився на матеріалах і внутрішніх документах комунального неприбуткового підприємства «Долинська багатoproфільна лікарня» (далі – КНП«ДБЛ») Долинської МР Івано-франківської обл. КНП«ДБЛ» є «комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та ... Статутом, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я» [43]. КНП засноване на комунальній власності Долинської ТГ, є підзвітним і підконтрольним Долинській МР. Засновником КНП, його власником та органом управління є Долинська МР.

Здійснюючи господарську діяльність КНП, «керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами України законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, рішеннями районної ради» [43] та діє відповідно до затвердженого Статуту.

За своїм статусом КНП«ДБЛ» є юридичною особою публічного права, провадить некомерційну господарську діяльність у відповідності до затвердженого Долинською МР фінансового плану, а також «самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством України» [43]. Для організації такої діяльності КНП «залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання

яких не заборонено законодавством України» [43]. Окрім того, КНП користується майном, що знаходиться в комунальній власності, на основі права оперативного управління.

Формування майна та ресурсної бази діяльності КНП здійснюється за рахунок таких джерел: переданого від засновника комунального майна, коштів міського бюджету, власних надходжень від здачі в оренду майна; коштів від надання платних медпослуг; цільових коштів; кредитів банків; майна, «що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб» [43].

Медичну практику КНП «ДБЛ» здійснює на основі отриманої у 2020р. ліцензії. Основними видами медичної діяльності згідно ліцензії КНП є:

«86.10 Діяльність лікарняних закладів

86.21 Загальна медична практика

86.22 Спеціалізована медична практика

86.23 Стоматологічна практика

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я» [41].

У травні 2024р. КНП отримало акредитацію вищої категорії, а також пройшло сертифікацію впровадженої у 2023р системи управління якістю ISO 9001:2015 та отримало відповідний документ (табл. 2.1).

Метою діяльності КНП«ДБЛ» «є надання вторинної (спеціалізованої) та інших видів медичної допомоги будь-яким особам та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я» [41].

В рамках реалізації мети лікарня виконує низку завдань, пов'язаних з: організацією надання населенню вторинної та іншої МД та забезпеченням прав пацієнта на вільний вибір лікаря і виду МД;

здійсненням діагностичної, консультативної, організаційно-методичної, навчальної та адміністративно-господарської робіт;

координуванням діяльності з іншими медзакладами та соціальними службами з надання МД;

прийняттям участі у вирішенні проблем надання якісних МП жителям Долинської громади та виробленням рекомендацій щодо розроблення програми розвитку вторинної МД населенню тощо.

Таблиця 1.1

**Інформаційна довідка про КНП «Долинська багатoproфільна лікарня»
Долинської міської ради**

Назва:	Комунальне некомерційне підприємство "ДОЛИНСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ" ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ (КНП "ДОЛИНСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ")
Організаційна форма:	Комунальне підприємство
Стан:	Зареєстровано
Назва органу управління/ керівник	Долинська міська рада Генеральний директор
Дата реєстрації:	28.06.1995 (29 років 4 місяці) Номер запису: 11081450000001622
Статутний капітал:	1.00 грн
Засновники:	ДОЛИНСЬКА МІСЬКА РАДА / #04054317 77500, Івано-Франківська обл., Долинський р-н, м. Долина,
Ліцензія	Ліцензія на ЗГД від 07.05.2020р.
Сертифікати	Сертифікат ISO 9001:2015 Систем а управління якістю , травень 2024р. Акредитаційний сертифікат на вищу категорію, 2024
Види діяльності:	86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.21 Загальна медична практика 86.22 Спеціалізована медична практика 86.23 Стоматологічна практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Мета діяльності	Надання вторинної (спеціалізованої) та інших видів медичної допомоги будь-яким особам та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.
Цінності КНП	Турбота і милосердя; Відповідальна команда. Професійний розвиток

На даний час КНП «ДБЛ» надає МП за програмою медгарантій за 20-а пакетами, які представлені на рис. 2.1.

В частині внутріорганізаційного управління в КНП, розробляється місія і візія розвитку та визначаються базові цінності закладу. Зокрема, місія КНП вбачається у відповідальному ставленні до діагностування, лікування і реабілітації пацієнтів, забезпечуючи при цьому комфорт перебування в закладі та покращуючи якісь їх життя. Цінностями закладу є: турбота і милосердя, відповідальна команда та професійний розвиток.



Рис. 2.1| Пакети медичних послуг за програмою медичних гарантій, що надаються КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» у 2024р.

Візія КНП зосереджується на досягненні глобальної стратегічної мети розвитку, а саме: «затвердження себе регіональним гравцем на ринку медичних послуг Калуського району Лікарня прагне стати вибором № 1 серед мешканців та сімейних лікарів району за двома пріоритетними напрямками – хірургія та реабілітація» [44]. Узгодження місії, мети, цінностей та візії КНП проілюстровано нарис.2.2 .

Для реалізації місії і візії лікарні та забезпечення досягнення визначених цілей і завдань розвитку міською радою була розроблена і затверджена Програма підтримки і розвитку КНП на 2025-2027 рік. Метою програми є «забезпечення зниження рівня захворюваності, інвалідності та смертності населення шляхом формування та налагодження ефективного функціонування системи надання доступної й якісної спеціалізованої медичної допомоги» [44].



Рис. 2.2. Візія, місія та цінності КНП «Долинська багатопрофільна лікарня»

Зазначена мета досягатиметься забезпеченням стабільності роботи КНП, наданням виключно якісних МП, створенням комфортних умов та безпечного середовища для перебування пацієнта, доступністю приміщень КНП для осіб з обмеженими можливостями.

Загалом, стратегічні зусилля лікарні ґрунтуються на створенні системи ефективного управління розвитком людського ресурсу, посилення зовнішньої комунікації, підвищення якості надання МД, оптимізації потоків пацієнтів і покращання клієнтського досвіду. Завдання, які будуть вирішуватися в їх межах, наведені в табл. 2.2.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ
розвитку КНП «Долинська багатопрофільна лікарня» [44]



1. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ	2. ПОСИЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ	3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ВІДДІЛЕННЯМИ	4. ОПТИМІЗАЦІЯ ПОТОКІВ ПАЦІЄНТІВ ТА ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ
I.1. Активно залучати та утримувати перспективних фахівців	2.1. Створити відділ комунікацій та інформаційно-аналітичного забезпечення	3.1. Створити реабілітаційний центр	4.1. Покращити комфорт перебування пацієнтів в лікарні
I.2. Створити систему мотивації персоналу на основі цілей	2.2. Сформувати опікунську раду та розпочати системний фандрейзінг	3.2. Розвивати пріоритетні послуги	4.2. Створити <u>внутрішньолікарняні</u> маршрути пацієнта
I.3. Розвивати нематеріальну мотивацію працівників	2.3. Організувати <u>проактивну</u> комунікацію з міською владою	3.3. Включити лікарню до регіональних маршрутів пацієнта за пріоритетними напрямками	4.3. Залучати зворотний зв'язок від пацієнтів
I.4. Посилити орієнтацію розвитку персоналу на потреби лікарні	2.4. Організувати <u>проактивну</u> комунікацію для залучення населення <u>калуського району</u>	3.4. Покращити взаємодію між відділеннями	4.4. Створити та розвивати рецепцію
I.5. Формувати управлінський резерв	2.5. Налагодити системну співпрацю з ЦПМД <u>Калуського району</u>		4.5. Створити та розвивати <u>кол-центр</u>

В рамках першого пріоритету передбачається «створити умови для залучення та утримання перспективних працівників, запровадження системи мотивації, орієнтованої на результат, та формування управлінської ланки в медичних підрозділах на основі стратегії лікарні. Внаслідок реалізації даного пріоритетного напрямку планується підвищення керованості закладу, зростання лояльності та рівню підготовки персоналу» [44].

В контексті посилення орієнтації розвитку персоналу на потреби лікарні важливо вибудувати цілісну внутрішню кадрову політику, яка б спрямовувалася на забезпечення всебічного розвитку медичних працівників, підвищення їх ефективності та задоволеності роботою шляхом створення комфортних і безпечних умов праці, вироблення мотиваційних механізмів, планування кар'єрного зростання тощо. Кадрова політика є своєрідним

керівництвом в питаннях кадрового забезпечення закладу, роботи з персоналом та напрямів здійснення кадрової роботи.

Загалом організація та здійснення кадрової роботи є безпосереднім функціоналом відділу кадрів КНП. Згідно з його Положенням, основними функціональними завданнями відділу є:

- реалізація кадрової політики КНП;

- організація кадрового документообороту та управління кадровою документацією;

- проведення аналітичної і організаційної роботи з управління персоналом;

- задоволення потреби лікарні у кваліфікованих медичних кадрах та їх ефективного використання;

- планування навчання медперсоналу, підтримка їх кар'єрного зростання, забезпечення безперервного професійного розвитку.

Важливе місце в організації кадрової роботи займають питання управління кадровою документацією. Документуванню підлягають усі процеси, які пов'язуються з працівниками лікарні, а саме: прийняття на роботу, переведення працівника, звільнення з роботи, сумісництво посад, обліку медпрацівників та їх трудового часу, «виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; відсторонення від роботи; накладення та зняття дисциплінарних стягнень та підстави для їх видання (акти, повідомлення, доповідні та службові записки, протоколи, заяви працівників акти, повідомлення, доповідні та службові записки, протоколи, заяви працівників» [11], атестація працівника, його навчання і підвищення кваліфікації; встановлення правил внутрішнього розпорядку; розробка посадових інструкцій; подання звітів з праці у відповідні державні органи тощо.

Наступним важливим напрямом робіт відділу кадрів є визначення потреби в медичних кадрах, аналізування їх кількісного і якісного складу, ефективності використання та планування підвищення професійних компетенцій медичних працівників. В рамках таких робіт фахівцями відділу кадрів проводиться:

оцінка динаміки зміни чисельності працюючих, їх кваліфікаційного складу, якісних характеристик (вікових, стажу роботи, освітніх, кваліфікаційного рівня, причин плинності) тощо;

планування потреби в медичних кадрах в розрізі спеціальностей, кваліфікації, посад, відділень та служб;

аналізування рівня укомплектованості медперсоналу та суміщення посад лікарні;

оцінка ефективності джерел добору працівників на рівень забезпеченості кадрами;

організування підбору кваліфікованих медичних кадрів в умовах військової агресії та ведення воєнних дій.

Процес проведення аналітичних оцінок наведений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Процес аналізання стану кадрового забезпечення КНП «ДБЛ»

На початок 2024 року. медичну практику в КНП «ДБЛ» здійснювали 451 працівник, з яких жінки складали 380 або 84.2% до загальної чисельності. Впродовж 2023 року чисельність прийнятих на роботу склала 18 осіб, звільнених – 10 з причин плинності.

Чисельність штатних працівників в КНП «ДБЛ»

Назва показників	Код рядка	осіо (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	18	7
Кількість звільнених штатних працівників	3040	10	7
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	10	7
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	451	380
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	4	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	3
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	20	20

Як свідчать дані таблиці, коефіцієнт плинності медичного персоналу лікарні в 2023р. склав:

$$K_{\text{плин}} = \frac{18 + 10}{451} = 6,2\%$$

В т.ч коефіцієнт прийнятих

$$K_{\text{прийн}} = \frac{18}{451} = 4,0\%$$

Коефіцієнт звільнених

$$K_{\text{звільн}} = \frac{10}{451} = 2,2\%$$

В загальній чисельності медперсоналу, лікарі становлять 119 осіб (або 27,9%), медичні сестри – 215 осіб (або 50,4 %), молодший медперсонал - 49 осіб (або 11,5 %) та інші працівники – 43 особи (або 10,1%) (рис.2.4).

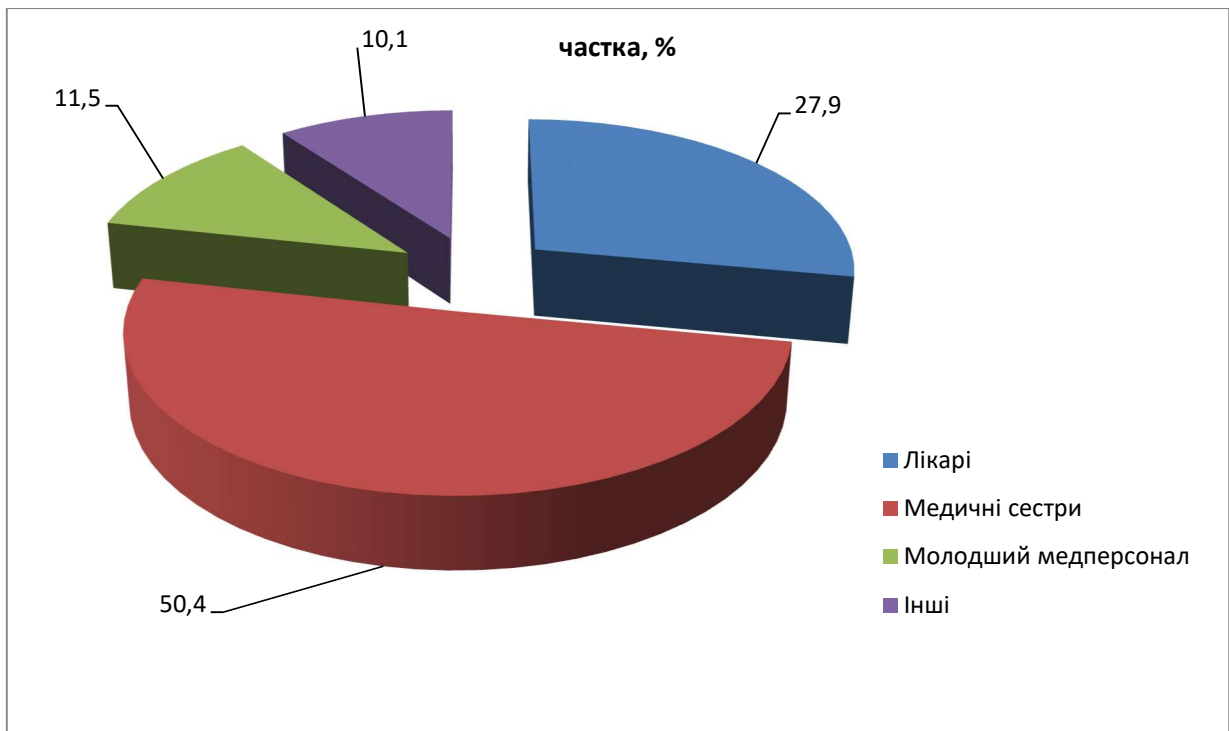


Рис. 2.4. Розподіл персоналу КНП «ДБЛ» за категоріями посад

За віковою ознакою персонал КНП характеризується даними, наведеними в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вікова характеристика персоналу КНП «Долинська багатoproфільна лікарня»

	До 30 років	30-45 років	46-55 років	56-65 років	старше 65 років
Лікарі	33	54	15	21	10
Медсестри	15	77	77	44	2
Молодші медсестри	0	15	29	5	0
Інший персонал	6	27	11	11	0

Більшість персоналу (близько 80%) складають працівники працездатного віку. Отже можна констатувати, що вікова структура закладу з значною кількістю молодих людей є сильною стороною в умовах, коли потребуються радикальні зміни в діяльності закладу. Варто зазначити, що така картина залишається незмінною протягом принаймні 5 останніх років.

Варто зазначити, що на даний час в лікарні є відсутніми внутрішні системи рекрутингу, адаптації, мотивації та розвитку персоналу, орієнтовані на цілі закладу.

2.2. Оцінка кадрових процесів та організування їх внутрішнього аудитування в досліджуваній організації

Організація кадрових процесів в КНП «ДБЛ» здійснюється на основі затвердженої Інструкції з діловодства та виробленої в рамках впровадженої системи управління якістю Процедура СУЯ «Керування документацією». Зокрема, відповідно до розробленої Процедури,

«3.1. Вище керівництво несе відповідальність за забезпечення процесу керування документацією необхідними ресурсами.

3.2. Локальну відповідальність за належне керування документацією, яка використовуються в структурних підрозділах, несуть керівники структурних підрозділів.

3.3. Загальну відповідальність за процес керування документацією СУЯ покладено на представника керівництва з питань якості» [45].

Порядок управління задокументованою інформацією локального характеру в частині кадрової роботи передбачає:

1) створення та актуалізування документів (документи розробляються, оформлюватися та зберігаються у відповідності до встановлених норм, правил, в терміни і способи, передбаченими законодавчими вимогами та процесами діяльності закладу);

2) ідентифікування задокументованої інформації (ідентифікація здійснюється «шляхом присвоєння відповідної назви та, за необхідності, додаткових положень-ідентифікаторів (редакції, індексу, дати впровадження тощо). ... Ідентифікація документів, стосовно яких існує ймовірність внесення змін та оновлення, має передбачати чітке розпізнаванні їх версій та редакцій» [45];

3) зберігання задокументованої інформації (з метою забезпечення зручності щодо використання кадрових документів та зменшення витрат часу на їх пошук, кадрові документи мають бути упорядковані, що передбачає формування відповідних справ (або каталогів електронних документів) з чіткими назвами і встановленими ідентифікаторами. Відповідальність за

збереження і контроль таких документів покладається на безпосередніх виконавців;

4) Актуалізація документованої інформації. (Всі задокументовані кадрові процеси мають перевірятися на актуальність один раз на рік. Неактуальні версії (або редакції) і форми кадрових документів повинні вилучатися із каталогів, щоб уникнути можливості їх ненавмисного використання. Актуалізація документів і форм здійснюється їх безпосередніми розробниками або уповноваженою особою.

Базовим документом, на основі якого проводиться кадрова робота та документуються кадрові процеси в лікарні є Інструкція з діловодства., яка «встановлює вимоги щодо документування управлінської інформації та організації роботи з документами, створеними в паперовій формі» [43]. Перелік обов'язкових документів, відповідальність за розроблення і відповідність встановленим законодавчим і правовим вимогам покладена на відділ кадрів КНП, наведена в Додатку А. В узагальненому виді перелік основних кадрових документів, які розробляються в лікарні та є обов'язковими в процесі проведення як внутрішньої так зовнішньої перевірки (кадрового аудиту) (рис. 2.5)

Проведений аналіз організації кадрової роботи та управління кадровими процесами в лікарні засвідчив, що така робота ведеться системно за змістом і за формою та відповідає встановленим вимогам. Про це свідчать результати зовнішніх аудиторських перевірок та інспекцій. Водночас практика внутрішнього аудиту (перевірки) кадрової роботи в лікарні не є постійним процесом і проводиться формально. Такий стан обумовлений викликами зовнішнього характеру та високою залученістю медичного закладу до вирішення проблем, що виникали і формували інші пріоритети роботи, передусім подоланням коронавірусної інфекції, а на даному етапі – зміною режимів роботи, пов'язаних з військовою агресією, залученням потужностей лікарні для надання меддопомоги військовослужбовцям.

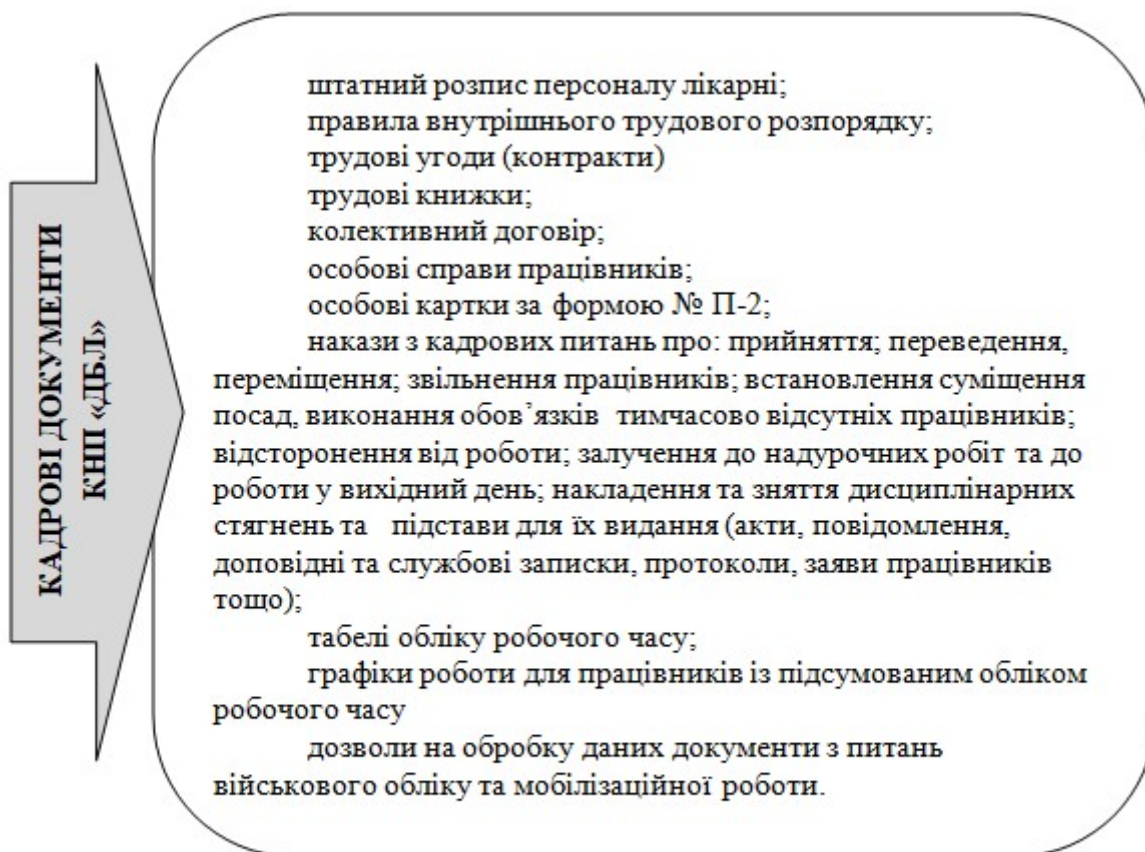


Рис. 2.5. Перелік базових документів кадрової роботи в КНП «ДБЛ»

Відповідно до встановленої процедури, процес внутрішньої перевірки кадрової роботи розпочинається з видачі відповідного розпорядження керівником КНП про мету і завдання перевірки з визначенням конкретних сфері етапів її проведення, термінів і виконавців. Діючий алгоритм проведення перевірки (кадрового аудиту) включає: підготовчий етап; збирання інформації, її аналіз та оцінка, підготовка звіту з детальними висновками результатів перевірки та розробка і реалізація заходів з усунення виявлених недоліків.

У наведеному алгоритмі вагоме значення має кожен етап проведення перевірки, але важливим є вироблення конкретних управлінських заходів, спрямованих на усунення виявлених проблемних ситуацій та внесення відповідних змін у процеси кадрової роботи. Кожен такий захід повинен контролюватися і оцінюватися з точки зору досягнення поставленого результату.

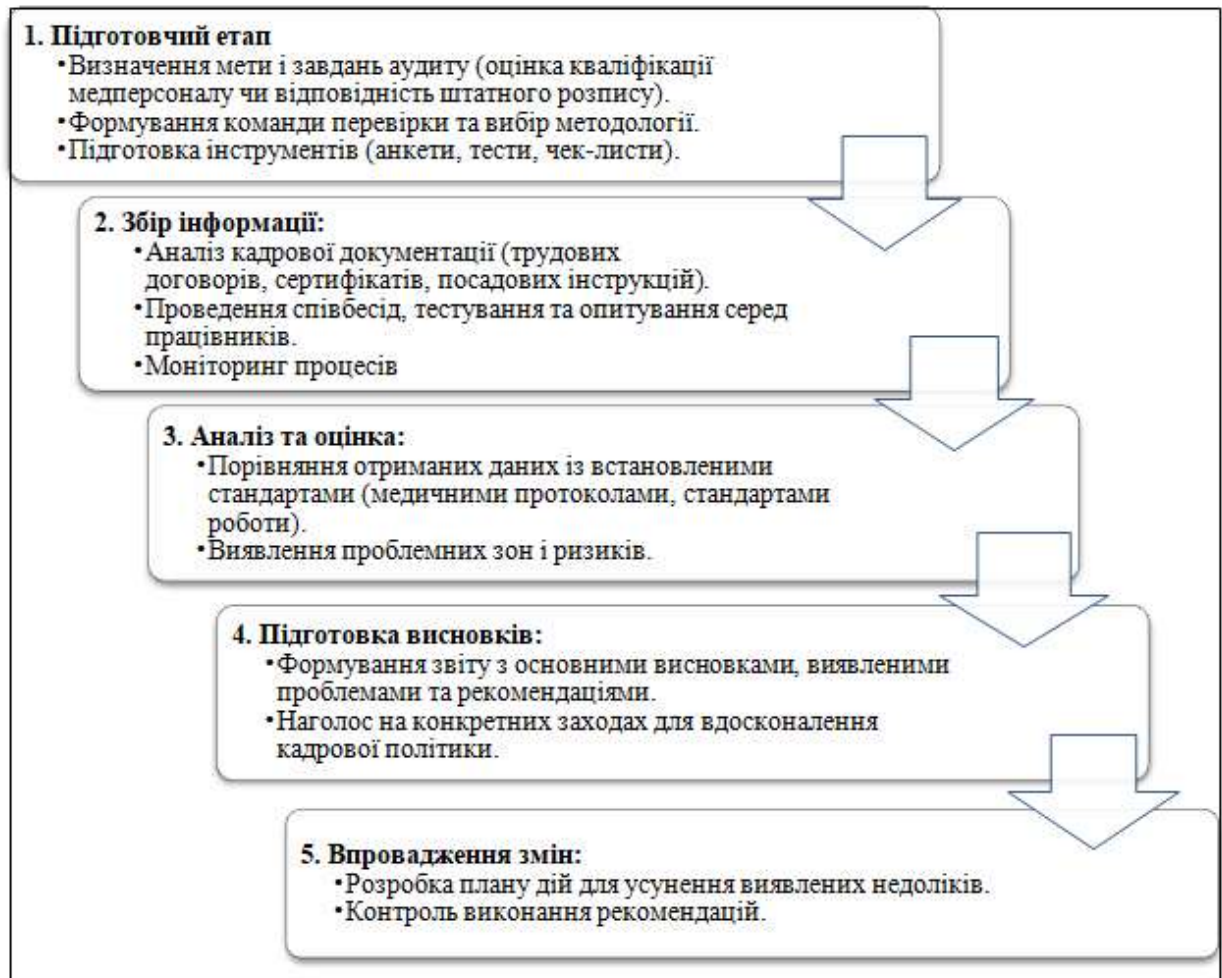


Рис. 2.6. Алгоритм проведення перевірки кадрових процесів КНП

В практиці проведення організаційних змін, які б покращували та підвищували ефективність кадрових процедур і відповідали сучасним вимогам, застосовуються такі дієві техніки:

автоматизація кадрових процесів (передбачає впровадження систем управління людськими ресурсами для автоматизації процесів нарахування заробітної плати, відстеження відпусток та управління даними про працівників;

удосконалення процесу найму працівників(передбачає використання сучасних методів відбору кандидатів, таких як онлайн-інтерв'ю, психометричні тести та автоматизовані системи відбору резюме для забезпечення прозорості та ефективності);

впровадження програм розвитку кар'єри. (створюються чіткі кар'єрні програми та підтримуються можливості для внутрішнього просування, що підвищує мотивацію і знижує плинність кадрів);

оцінювання результативності та ефективності праці (шляхом застосування сучасних методів оцінювання ефективності працівників).

покращення комунікації (запроваджуються відкриті і прозорі канали комунікації між керівництвом і працівниками для забезпечення зворотного зв'язку та швидкого вирішення кадрових проблем) .

Одним із напрямів КА є комплексна перевірка функцій, які виконуються в рамках системи управління персоналом (УП). В системі УП кадровий аудит проводиться в розрізі основних видів управлінських процедур, які включають: планування потреби персоналу, підбір та відбір персоналу, система стимулювання та заохочення працівників; навчання персоналу, рух персоналу, соціально-психологічний клімат в організації, безпека персоналу. Ключові напрями аудиту та система оціночних параметрів кадрових процесів наведені на рис. 2.7

Висновки такого аудиту дозволяють керівництву переконатися, що сформована практика УП в КНП є ефективною і здійснюється на належному рівні та у відповідності до законодавчих норм і вимог. Водночас, результати КА є певним керівництвом до дії і прийняття рішень щодо сфер управління, де були виявлені проблеми, усунути причини кадрових ризиків та підвищити загальну результативність кадрової політики.

Ефективність КА проявляється в його сприянні оптимізації як кадрових процесів так і процесів управління персоналом. Така оптимізація здійснюється на основі отриманих результатів кадрового аудитування, які включають аналітичні висновки про їх реальний стан та відповідність законодавчим вимогам і внутрішнім стандартам, та підготовлені рекомендацій щодо шляхів підвищення результативності кадрової роботи, усунення кадрових ризиків та слабких місць в управлінні персоналом, запровадження новітніх персонал-технологій.

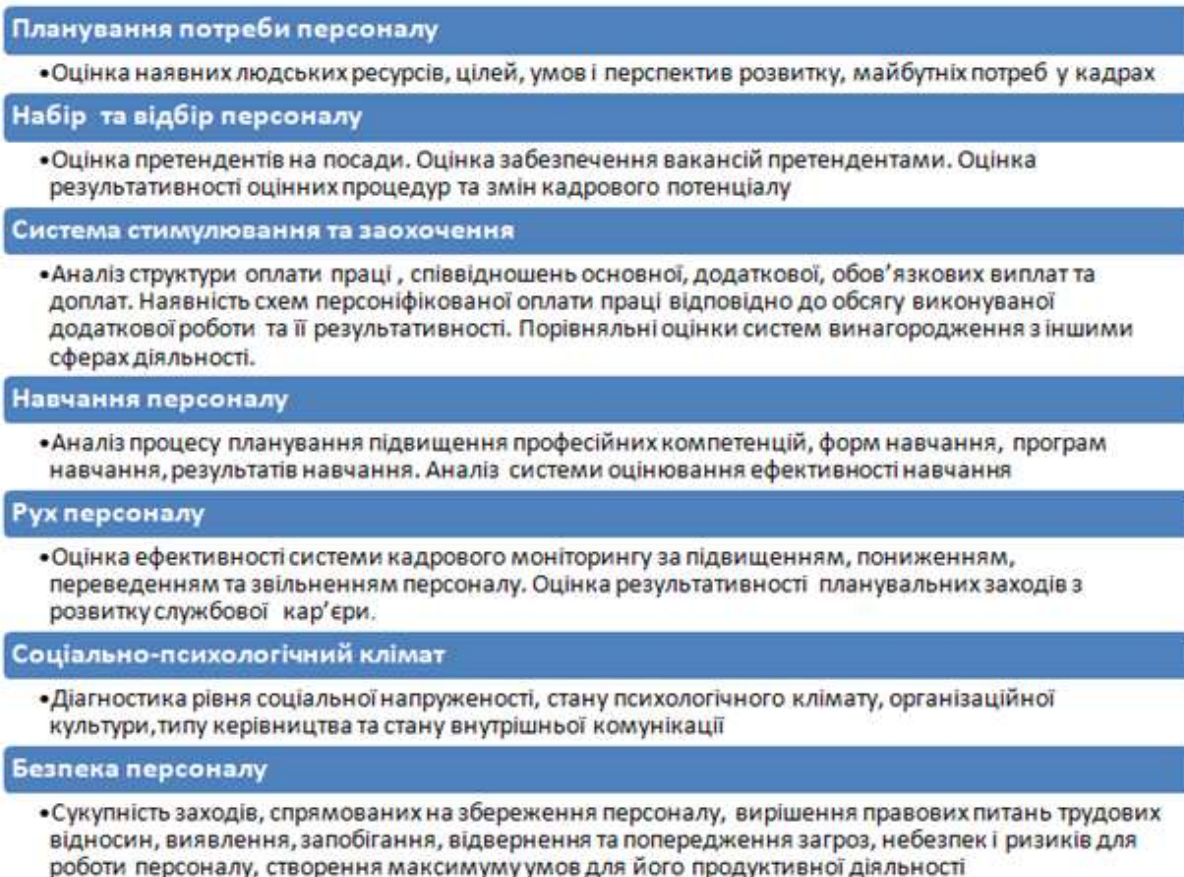


Рис. 2.7. Напрями аудиту кадрових процесів в КНП

Таким чином ефективно проведений кадровий аудит сприяє підвищенню якості управління персоналом, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну діяльність КНП.

Кадрова робота здійснюється через процедури визначення потреби та планування персоналу, аналіз кадрового забезпечення лікарні, організацію набору медичних працівників, їх адаптації, навчання та переміщення, забезпечення безпеки персоналу, оцінці ефективності роботи та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В

ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Розроблення концептуальних засад організування та проведення кадрового аудиту в організації публічної сфери

Концептуалізація системи кадрового аудиту дозволяє забезпечити системний та комплексний підхід до оцінки і вдосконалення управлінських процесів та визначити пріоритетні сфери покращення кадрової роботи в досліджуваному КНП. Ускладненість зовнішнього середовища діяльності закладу породжує посилення внутрішніх проблем, пов'язаних, передусім, з кадровими процесами, а саме виникненням кадрових ризиків, які суттєво впливають на забезпечення якості надання медичних послуг, ефективністю використання людських ресурсів та відповідністю кваліфікаційного рівня медичного персоналу новітнім процесам та вимогам до провадження медичної практики. У цьому контексті кадровий аудит стає важливим інструментом для забезпечення дотримання критеріїв ефективного управління персоналом (УП) для підвищення їх професійних компетенцій, створення безпечного середовища діяльності, упорядкування всіх процесів кадрової роботи як індикатора стабільності і гармонізації взаємовідносин в колективі.

Як свідчать наукові напрацювання [6;9], процес концептуалізації кадрового аудиту як важливого і необхідного інструменту удосконалення СУП в закладі ОЗ, має ґрунтуватися на використанні таких базових підходів: системного, функціонального, компетентісного, ризик-орієнтованого, процесного, інноваційного тощо.

Зокрема, системний підхід у виробленні концептуальних засад КА, розглядає його як складову систему управління закладом ОЗ та передбачає аналізування усіх взаємопов'язаних елементів кадрової політики: підбір, адаптацію, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію персоналу, а також

орієнтування впровадження отриманих результатів аудиту у стратегію розвитку медзакладу.

Функціональний підхід дозволяє виявити слабкі місця в конкретних кадрових функціях та розробити рекомендації для їх покращення.

Компетенційний підхід використовується для оцінки професійних знань, навичок і особистісних якостей медичного персоналу. У медзакладі це особливо важливо для підтвердження необхідного рівня кваліфікації медпрацівників та їхньої здатності виконувати складні медичні процедури на високому рівні.

Процесний підхід розглядає КА як низку взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей розвитку персоналу. Основна увага має приділятися оптимізації кожного етапу кадрової роботи: від рекрутингу до завершення трудових відносин з працівником. При цьому має забезпечуватися безперервне вдосконалення усіх процесів УП.

Ризик-орієнтований підхід зорієнтований на ідентифікацію та аналіз кадрових ризиків, які можуть вплинути на якість надання медичних послуг, зокрема таких як, ризики недостатності вузько кваліфікованих спеціалістів, кваліфікованого персоналу, високої плинності, емоційного вигорання або ж недотримання стандартів надання меддопомоги. Передбачає розроблення заходів з мінімізації таких ризиків.

Інноваційний підхід спрямовується на пошук та активне впровадження новітніх технологій КА, оновлення її методологічного інструментарію та методів аналізування кадрових процесів, а також використання сучасних персонал-технологій, таких як HR-аналітика, автоматизовані системи менеджменту персоналу (HRMS), тестування через онлайн-платформи, віртуальні симулятори для оцінки навичок, їх розвитку і удосконалення. Дозволяє проводити аудит швидше та точніше, забезпечувати впровадження вироблених рекомендацій на основі отриманих актуальних даних. Більш розширено застосування інноваційного підходу в організації проведення КА буде розглянуто в розділі 3.1 даної роботи.

Загалом, розроблення концептуальних засад КА у закладі ОЗ залежить від рівня інтеграції (поєднання та взаємодоповнення) вищезазначених підходів, а також розробленості механізмів впровадження отриманих результатів аудитування в СУП та стратегію розвитку персоналу. При формуванні цілей КА в медичному закладі необхідно акцентувати увагу на критичній вагомості даного інструменту у підвищенні ефективності СУП та забезпеченні високих стандартів надання медичної допомоги.

За висновками фахівців, кадровий аудит варто проводити у розрізі таких базових елементів СУП:

«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 соціальнопсихологічного клімату у колективі);

аудит системи управління персоналом (аналіз – кадрових технологій ... щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу тощо)» [23].

Коцептуалізація організації КА передбачає вироблення чітких процедур та алгоритмів процесу аудитування. В сучасній практиці аудиту набирає актуальності використання такого інструменту, як розроблення чек-листів.

За змістом чек-лист є структурним списком питань, критеріїв або завдань, які допоможуть аудитору оцінити конкретні аспекти роботи з персоналом та зафіксувати отримані результати. У КНП «Долинська багатoproфільна лікарня», де кадрові процеси мають специфіку через високу відповідальність і регламентованість роботи, чек-лист має стати важливим інструментом проведення КА, особливо в контексті впровадженої в закладі системи управління якістю.

Перевагами використання чек-листів (ЧЛ) в організації проведення КА [11;12], є: встановлення логічного порядку проведення аудиту;

стандартизація підходів до оцінювання об'єкту аудиту, що дозволяє порівняти результати перевірки за різними підрозділами; комплексність оцінок та охоплення всіх аспектів кадрової роботи; можливість відслідковування стану виконання всіх завдань і процедур аудиту; забезпечення зворотного зв'язку від працівників через надання ними відповідей на конкретні питання, що дозволяє отримати додаткову інформацію про об'єкт аудиту; зосередженість на конкретних питаннях і швидкого виявлення проблемних зон в кадрових процесах. (Рис. 3.1)

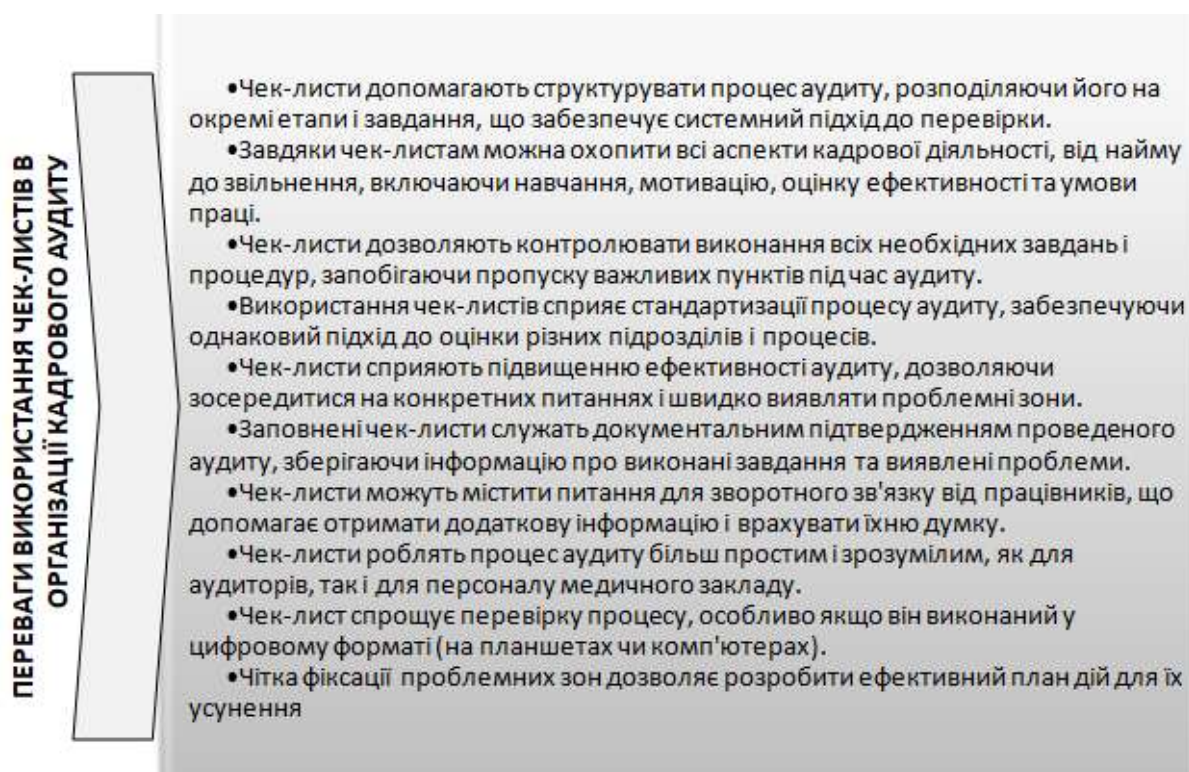


Рис. 3.1. Переваги використання чек-листів в організації кадрового аудиту в медичному закладі.

В таблиці 3.1. наведений фрагмент використання чек листа для перевірки відповідності медичного працівника встановленим кваліфікаційним вимогам. Для встановлення такої відповідності дається відповідь на низку питань, пов'язаних з: наявністю у медичних працівників дипломів з фаху, термінами проходження атестації/сертифікації за лікарською спеціалізацією, наявністю підтверджуючих документів підвищення кваліфікації, відповідністю фактично виконуваних функцій посадовій інструкції.

Фрагмент використання чек-листа для перевірки відповідності медичного працівника встановленим кваліфікаційним вимогам

Ціль: Перевірка відповідності медичного персоналу кваліфікаційним вимогам.		
Фрагмент чек-листа:		
Питання/Критерій	Відповідність	Примітка
Чи є у працівника диплом, що підтверджує медичну освіту?	✓ / ✗	
Чи проходив сертифікацію працівника за останні 5 років?	✓ / ✗	
Чи має працівник документи про підвищення кваліфікації?	✓ / ✗	
Чи відповідає посадова інструкція фактичним обов'язкам?	✓ / ✗	

З огляду на те, що КНП «ДБЛ» працює в рамках впровадженої системи управління якістю за рекомендаціями міжнародного стандарту EN ISO 9001:2015, необхідність проведення аудиту якості, в т.ч. аудиту якості персоналу, є умовою її відповідності встановленим вимогам.

Головна ціль такого аудиту - оцінка спроможності потенціалу медичного персоналу забезпечити надання якісної меддопомоги. Ключовими критеріями аудиту якості персоналу можуть бути:

- 1) Документальне підтвердження відповідності кваліфікації працівника встановленим вимогам до виконання спеціалізованих завдань.
- 2) Рівень кваліфікації та професійний розвиток.
- 3) Ефективність роботи медичного персоналу.
- 4) Організація роботи та комунікативна взаємодія.
- 5) Мотивування та задіяність персоналу до управління якістю
- 6) Відповідність етичним і правовим нормам.
- 7) Управління ризиками в процесі надання медичних послуг.

Структурований перелік основних оціночних індикаторів наведений в Додатку В.

За результатами аудиту встановлюються найбільш вагомі недоліки у роботі персоналу, виробляються відповідні пропозиції для усунення проблем

за кожним встановленим напрямом аудиту, а також надаються рекомендації щодо підвищення якості роботи персоналу.

Важливе значення у спроможності досягати цілей якості є проведення аудиту штатного розпису(ШР) КНП. Штатний розпис є письмовим внутрішнім документом «що визначає його організаційну структуру, найменування професій (посад), чисельність персоналу й оклади для кожної професії (посади)» [11]. Розробляється з метою унормування кадрової роботи, оскільки містить систематизований за підрозділами перелік усіх посад і професій, необхідних для забезпечення функціональної діяльності КНП та вакантних посад. До ШР можуть вноситися зміни у разі проведення реорганізаційних змін, істотних змін умов праці, скорочення штату, зміни посадових окладів тощо. Завданням аудиту ШР є оцінка його відповідності Класифікатору професій (КП) через виявлення і усунення помилок в розробленні.

Опираючись на експертні методичні рекомендації [11], аудит ШР в КНП «ДБЛ» варто проводити за такими напрямками, які фіксуються у відповідно розробленому чек-листі:

формою (перевіряється відповідність типовому ШР та встановленим міською радою, як власником, нормативів);

посадами (перевіряється: чи відповідає ШР встановленим штатним нормативам чи граничній чисельності, чи всі підрозділи мають посади керівників, чи виведені позаштат посади осіб, що перебувають в декреті);

назвами посад і професій (перевіряється відповідність назви посад, професій та їх коди КП; наявність подвійних посад, які не передбачені КП, правильність вживання професійних назв робіт, позначення категорій тощо

окладами працівників (перевіряється чи відповідають вписані в ШР оклади працівників прийнятим наказам, чи не має однакових посад зрізними окладами, чи відповідає мінімальний посадовий оклад встановленому прожитковому мінімуму тощо);

зберіганням і архівуванням (перевіряється спосіб реєстрації наказів про штатний розпис ,наявність журналів реєстрації (електронних реєстрів) тощо).

Чек-лист є ефективним інструментом, який дозволяє спростити та структурувати процес кадрового аудиту в медичних закладах. Його використання забезпечує перевірку якості, прозорість результатів та інформаційну базу прийняття обґрунтованих рішень для вдосконалення роботи з персоналом.

3.2. Впровадження інноваційних практик кадрового аудиту в систему управління персоналом організації публічної сфери

Об'єктивна необхідність впровадження інноваційних практик в організацію КА в ЗОЗ обмовлена низкою системни[викликів, які ускладнюють роботу кадрових служб (відділів). Чинниками їх виникнення є: низький рівень автоматизації (електронізації) кадрових процесів; домінування ручного підпису документів (замість КЕП), що впливає на тривалість погодження КД; ручне введення багатьох особових даних, що є причиною виникнення помилок та невідповідностей в записах; непрозорість процесу проходження розгляду КД та внесення змін в них, коли важко відстежити, хто їх вносив і з якої причини; необхідність багаторазового комунікування в процесі погодження КД тощо(рис. 3.2).

Вищенаведені аргументи обумовлюють необхідність впровадження діяльність кадрових служб закладу ОЗ сучасних електронних систем кадрового документообороту, які б дозволили автоматизувати та пришвидшувати кадрові процеси, оптимізувати кадрову роботу, а отже, знизити навантаження на працівників та зменшити кількість помилок.

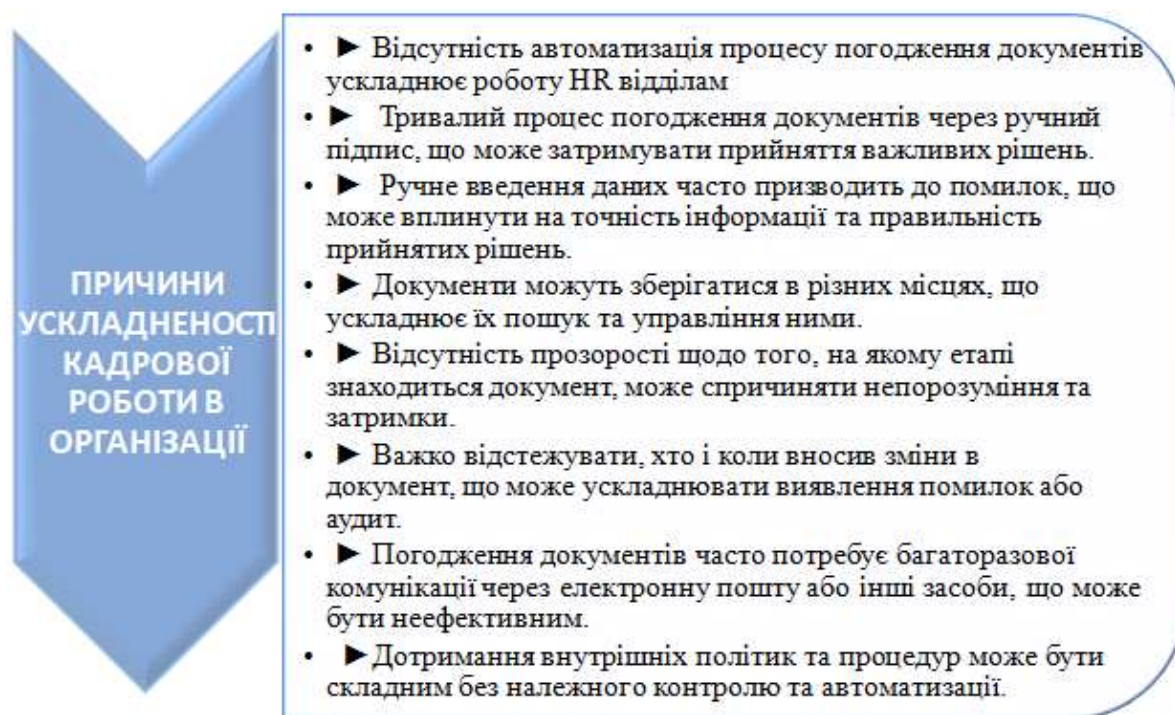


Рис. 3.2. Причини ускладненості кадрової роботи в закладі охорони здоров'я

Найбільш перспективними напрямками удосконалення кадрового діло ведення та документообороту в закладах ОЗ є впровадження електронних систем HRMS (Human Resource Management System). Така система є унікальним програмним продуктом «для автоматизації основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку, а також для ефективного прийняття управлінських рішень» [36].

Автоматизація кадрового документообігу в рамках HRMS спрямовується на «створення, зберігання та управління такими документами, як трудові договори, накази про прийняття або звільнення, заяви на відпустку, листки непрацездатності та інші» [36]. Окрім того, за допомогою вбудованих програмних продуктів, HRMS забезпечує можливість відстежувати виконання професійних завдань працівниками, розробляти індивідуальні плани їх розвитку, а для нових працівників – плани адаптації,

здійснювати оцінку роботи працівників за ключовими показниками, прогнозувати та упереджувати виникнення кадрових ризиків тощо. Рис. 3.3.



Рис. 3.3. Переваги впровадження кадрового електронного документообігу в закладі [11]

Варто зазначити, що кадрові процеси в ЗОЗ мають певні особливості перебігу та впливу на СУП, що вирізняють їх від інших організацій. Такі особливості полягають у наступному:

1) високі вимоги до професіоналізму працівників. Медпрацівники повинні мати відповідну фахову (спеціалізовану) освіту, ліцензії на медичну діяльність та відповідні сертифікати, що обумовлює необхідність більш ретельного відбору і перевірки кваліфікації претендентів на посади.

2) необхідність безперервного навчання та розвитку. Постійне ПК та навчання є умовою для медпрацівника відповідати новітнім стандартам і технологіям у впровадженні медичної практики.

3) підтримка психологічної стійкості та попередження професійного і емоційного вигорання. Медперсонал часто стикається з стресовими

ситуаціями, тому важливо враховувати їхню психологічну стійкість під час підбору кандидатів на вакантні посади та УП.

4) дотримання етичних норм і вимог до поведінки. Медична діяльність супроводжується високими етичними стандартами, що впливає на формування засад кадрової політики, включаючи дотримання конфіденційності і етичної поведінки.

5) створення належних умов і безпеки праці. Вироблення і впровадження таких заходів особливо важливим у закладах ОЗ через ризики інфекцій і травм.

6) необхідність використання інструменту наставництва та передавання знань. Враховуючи складність та важливість медичної практики, необхідно ретельно готувати наступників на ключові позиції і складні випадки.

7) важливість інтеграції інформаційних технологій і продуктів. Використання МІС вимагає від працівників навичок роботи з цими технологіями, що впливає на процеси навчання та адаптації.

8) володіння навичками гнучкості і швидкого реагування. Медичні працівники повинні мати змогу швидко реагувати на екстрені ситуації та зміни у медичних потребах, що впливає на кадрове планування і організацію праці.

Наведені особливості перебігу кадрових процесів визначають специфіку управління персоналом у закладах ОЗ і вимагають відповідної адаптації загальних кадрових процесів до конкретних умов і вимог медичної сфери.

В контексті удосконалення інноваційних підходів в УП важливе значення мають сучасні ІТ-технології та інформаційні системи. В ОЗ таку роль відіграє електронна система ОЗ (далі – ЕСОЗ).

ЕСОЗ є національною інформаційною системою, «яка зберігає медичні дані про здоров'я пацієнтів у єдиному місці. Вона складається з центральної бази даних та медичних інформаційних систем (МІС). Центральна база даних (ЦБД) ЕСОЗ, зокрема, містить реєстри даних: реєстр пацієнтів, реєстр

медичних записів, реєстр медичних висновків та інші. Медичні фахівці, фармацевти та лаборанти можуть працювати з ЦБД тільки через МІС» [25].

За даними МОЗ України та НАСЗУ до ЕСОЗ приєднані більше 35 МІС, розроблених вітчизняними ІТ-компаніями. В практиці роботи ЗОЗ найбільш затребуваними є такі МІС: Helsi, iClini, SimlexMed, Дорадо, ЕМСМЕД, Медікс, МедІнфоСервіс, МЕД-ЛІНК та інші.

Щодо впровадження та інтегрування сучасних МІС в роботу закладів ОЗ, то на сьогодні вони розробляються та тестуються переважно з питань забезпечення надання якісної МД та вимог до роботи із записами, і менше з організації роботи власне самого медичного персоналу та кадрового документообороту. Дані тестувань на початок листопада 2024р. за різними МІС наведені в табл.3.2

Таблиця

Результати тестувань функціоналу МІС за листопад 2024р. [33]

Назва МІС	Оператор МІС	Назва модулю згідно з технічними вимогами	Назва функціоналу	Дата висновку	Статус тестування
Дорадо	2870213998, ФОП КУЗЕНКОВ Р.В.	3.7 Вимоги до роботи з записами про пацієнтів в Системі	Робота з записами про пацієнтів	11.11.2024	✓ позитивно
Helsi	44703690, ТОВ ХЕЛСІ УКРАЇНА	3.10 Модуль "План лікування"	План лікування	07.11.2024	✓ позитивно
Дорадо	2870213998, ФОП КУЗЕНКОВ Р.В.	3.4.1 Вимоги до реєстрації аптечного закладу (АЗ), реєстрації користувачів	Адміністрування аптечного закладу	07.11.2024	✓ позитивно
Дорадо	2870213998, ФОП КУЗЕНКОВ Р.В.	3.4.3 Вимоги до управління співробітниками АЗ	Адміністрування аптечного закладу	07.11.2024	✓ позитивно
Дорадо	2870213998, ФОП КУЗЕНКОВ Р.В.	3.1.4 Вимоги до управління співробітниками НМП та їх ролями	Адміністрування надавача медичних послуг	07.11.2024	✓ позитивно
ІС СЗХ	40524109, ДУ ЦГЗ МОЗ УКРАЇНИ	3.14 Модуль "Робоче місце лаборанта"	Робоче місце лаборанта	07.11.2024	✓ позитивно
МЕД-ЛІНК	45356957, ТОВ МЕД-ЛІНК	3.1.6 Вимоги до перегляду декларацій про вибір лікаря ПМД в НМП ПМД (тип закладу "PRIMARY_CARE")	Адміністрування надавача медичних послуг	07.11.2024	✓ позитивно
МЕД-ЛІНК	45356957, ТОВ МЕД-ЛІНК	3.7 Вимоги до роботи з записами про пацієнтів в Системі	Робота з записами про пацієнтів	07.11.2024	✓ позитивно
МЕД-ЛІНК	45356957, ТОВ МЕД-ЛІНК	3.16 Робоче місце медичного координатора	Робоче місце трансплант-координатора	07.11.2024	✓ позитивно
МЕД-ЛІНК	45356957, ТОВ МЕД-ЛІНК	3.19 Вимоги до Спостережень	Спостереження	07.11.2024	✓ позитивно

Використання інноваційних технологій у кадровому аудиті закладу ОЗ покращує його точність, ефективність та об’єктивність.

ВИСНОВКИ

Дослідження засвідчити, що в діяльності сучасних організацій КА виконує два основних завдання:

1) перевірка та оцінка стану кадрової роботи та кадрової документації. Метою цієї перевірки є визначення відповідності її ведення законодавчим вимогам законодавства і встановленим нормам кадрового діловодства.

2) оцінка результативності і дієвості виробленої в організації кадрової політики та створеної в її рамках системи управління персоналом, а також ефективності самого персоналу. У цьому випадку, метою КА є надання пропозицій щодо забезпечення максимальної реалізації потенціалу кожного працівника через підвищення їх професійних компетенцій та мінімізації управлінських ризиків в реалізації кадрової політики. У цьому аспекті КА є дієвим т.з. виявлення причин, що обумовлюють виникнення кадрових ризиків.