

## ПРОБЛЕМИ АУДИТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О. П. Енгель

На нинішньому етапі розвитку країни є досить актуальною тема аудиту людських ресурсів, оскільки здійснення радикальних, соціально-економічних і політичних реформ, як правило, пов'язано з відповідними стосунками між людьми, які включені в різні системи управління. Управління персоналом завжди належало до одного з найскладніших видів людської діяльності, що вимагає спеціальних знань, без яких неможливе управління. Воно визнане однією з найбільш важливих сфер життя організації, що здатне підвищити її ефективність, а саме поняття «система аудиту персоналу» розглядають у достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Люди є важливим ресурсом для більшості організацій. Рішення щодо майбутнього розвитку організації приймають люди, вони їх і реалізують. Успіх або невдача обраного напрямку розвитку буде залежати не тільки від рішень, прийнятих у минулому, а й від того, як ці рішення реалізують в даний час люди, які працюють в організації. Тому питання про те, хто виконує, як і чому виконує те, що необхідно для реалізації тієї або іншої стратегії, є важливими для діяльності організації. Люди беруть участь у створенні доданої вартості, в управлінні організацією, але вони ж можуть і завдати великої матеріальної шкоди організації, допустивши серйозні помилки.

Знання здібностей окремих особистостей і груп у контексті їх взаємовідносин, умінь і навичок, як і розуміння характеру взаємин між ними, є важливим етапом у підготовці та розробці майбутнього організації. Основним засобом для розуміння ролі людських ресурсів організації є аудит людських ресурсів.

Певний науковий інтерес і суттєвий вклад у вирішення проблем аудиту людських ресурсів

внесли такі закордонні автори як, Д. Кемпбел, Ш. Мевін, Дж. Блек, А. Браверман і вітчизняні автори: Базаров Т. Ю., Курбатова М. Б., Магура М. І., Маслов Е. В., Мордовін С. К., Покропивний С. Ф., Шимановска-Діанич Л. М.

Значення порушеної теми є достатньо вагоме, оскільки останнім часом роль процесу управління персоналом і місце аудиту персоналу в системі управління підприємством багаторазово змінювалося. Поряд із цим переглядалися погляди, підходи і теоретичні бази вчених й практиків, що працюють у цій сфері.

Удосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і суспільно-людських цінностей дозволили найбільш близько підійти до вирішення головної проблеми людства – протиріччя між людиною та організацією. Сьогодні керівництво усвідомлює, що сила організації полягає перш за все в людському капіталі, а звідси і в оцінці його потенціалу.

Для забезпечення постійного контролю за фінансовими ресурсами більшість організацій наймає бухгалтерів. Крім того, всі акціонерні компанії відповідно до закону зобов'язані проходити офіційну перевірку, яку здійснюють зовнішні аудитори. Людські ресурси – такий же важливий ресурс організації, як і фінанси. Без ретельного аналізу фінансових коштів було б недалекоглядно впроваджувати в життя будь-які рішення, те ж саме можна сказати відносно людей, що працюють в організації.

Крім того, перед організацією постає ряд проблем:

- оптимізація та скорочення штатної чисельності;

- необхідність підвищення ефективного управління філіалами, відділеннями організації;
- необхідність об'єктивного оцінювання кадрового потенціалу організації;
- вирішення питання щодо інвестування в організацію;
- конфліктна атмосфера всередині організації, що негативно впливає на бізнес.

Перелічені проблеми в управлінні людськими ресурсами є наслідком того, що їхньому аудиту на сучасному етапі приділяється недостатньо уваги. Проведення аудиту дає змогу керівництву оцінити, чи здатні людські ресурси організації реалізувати запропоновану стратегію і забезпечити об'єктивне оцінювання кадрового потенціалу організації.

Аудит (облік) людських ресурсів – це дослідження чисельності, умінь, структури та інших аспектів, що характеризують персонал організації. За допомогою аудиту перевіряють здатність людських ресурсів реалізувати обрану стратегію або ряд обраних стратегій [2, с. 265].

Зміст аудиту людських ресурсів може бути різним у різних організаціях, він залежить від розміру організації або географічних факторів. Однак типові питання при перевірці людських ресурсів перевіряють за такими параметрами:

- кількість службовців, що визначається за різними критеріями обліку – загальна чисельність, кількість у відділах, по розміщенню, за кваліфікацією, за посадовим рангу в ієрархічній структурі, за віком, за стажем, за статевою або етнічною приналежністю;
- витрати на працівників – зазвичай вимірюють заробітною платою і додатковим «навантаженням» (державне страхування тощо);
- організаційна структура й місце співробітників у ній;
- процедури прийому на роботу та підбору кадрів, ефективність цих процедур;
- якість і ефективність програм підготовки і розвитку;
- рівень мотивації та морального стану співробітників;
- характеристика працівника або характеристика виробничих відносин між адміністрацією і службовцями;

- внутрішні й зовнішні організаційні мережі, створені співробітниками організації (їх ефективність для різних цілей);

- моніторинг (спостереження) ефективності існуючої політики кадрів і процесів контролю [3, с. 89].

Інформація, отримана в результаті аудиту, може дати адміністрації важливу інформацію про стан людських ресурсів. Для ефективної роботи деяких типів організацій необхідні регулярні ревізії. Структура людських ресурсів у професійному футбольному клубі або оркестрі абсолютно прозора, перевірка відбувається безперервно, хоча офіційно аудит можна ніколи не проводити. Людські ресурси у футбольній команді, яка програє кожен матч, або в оркестрі, який бездарно виконує музичні твори, будуть виявлені як недостатні навички, але формальна перевірка навряд чи необхідна в такій ситуації.

Формальний аудит можна проводити регулярно (скажімо, щорічно) або щоразу, коли адміністрації необхідна інформація для стратегічного аналізу. Спеціалісти-практики вважають, що аналіз перерахованих вище питань під час ведення аудиту – це тільки початок дослідження. У міру того, як виникають нові питання, наприклад, дефіцит ключових навичок, з'являється потреба вивчити причини цього дефіциту.

Система аудиту людських ресурсів – достатньо складна в методичному, методологічному та організаційному плані робота. Перш за все, потрібно відзначити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань аудиту людських ресурсів, просто не існує. Немає загальноприйнятої методики аудиту і за кордоном. За цих умов організації змушені розробляти програму аудиту, яка включає і методику його проведення власними силами або перероблювати типові рекомендації, використовуючи досвід інших підприємств і організацій (приспосовуючи його під свої цілі, тимчасові та фінансові можливості).

Тому досить розповсюдженим є залучення сторонніх відносно організації суб'єктів оцінки людських ресурсів. Для проведення незалежного аудиту персоналу організації за-

прошують експертів (психологів, соціологів, економістів), співпрацюють із рекрутинговими фірмами, консалтинговими організаціями, спеціальними Центрами з оцінки персоналу.

Порядок розробки програми аудиту людських ресурсів можна представити таким чином. Вся робота складається з трьох етапів: визначається зміст аудиту, потім розв'язуються завдання, пов'язані з методикою аудиту, а далі відбувається процедура аудиту.

Показники, за допомогою яких оцінюються працівники, називають критеріями оцінки.

До них належать: кількість виконаної роботи, її якість, значення оцінки результатів. При виборі критеріїв оцінки потрібно враховувати, по-перше, для виконання яких завдань використовуються результати оцінки (збільшення оплати праці, службовий ріст, звільнення тощо), і, по-друге, для якої категорії та посади встановлюються критерії. На показники кінцевих результатів праці та її змісту впливає сукупність різних факторів, класифікація яких приведена в табл.

Таблиця

### Класифікація факторів, які враховують при проведенні аудиту людських ресурсів (авторська розробка)

Фактори	Зміст фактора
Природно-біологічні	Стать, вік, стан здоров'я, розумові та фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність [3, с. 68]
Соціально-економічні	Стан економіки, державні вимоги, обмеження та закони у сфері праці, заробітна плата, кваліфікація працівників, мотивація праці, рівень життя, рівень соціальної захищеності [3, с. 67]
Техніко-організаційні	Специфіка виконуваних завдань, складність роботи, стан організації виробництва і праці, умови роботи (санітарно-гігієнічні, естетичні, ергономічні) об'єм і якість одержаної інформації, рівень використання науково-технічних досягнень [2, с. 52]
Соціально-психологічні	Ставлення до праці, психофізіологічний стан працівника, моральний клімат у колективі [3, с. 64]
Ринкові	Розвиток економіки і підприємництва, рівень приватизації, конкуренція, самостійний вибір системи заробітної плати, лібералізація цін, інфляція, банкрутство, безробіття тощо [2, с. 56]

Для проведення аудиту людських ресурсів джерелом інформації є такі дані: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію кадрів; методика рейтингової оцінки кадрів; філософія підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особові справи співробітників; накази щодо кадрів; соціологічні анкети і психологічні тести. Проте лише меншу їх частину використовують для розрахунку відповідних об'єктивних показників. Необхідно не тільки виявити наявність тієї чи іншої якості, але й кількісно її виміряти [1, с. 36].

Аналіз літературних джерел свідчить, що для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця і критерії її оцінки; розробити політику проведення оцінки

результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку); зобов'язати певних осіб проводити оцінку результативності праці, тобто визначити суб'єкт системи аудиту людських ресурсів; зобов'язати осіб, які проводять оцінку, збирати дані про результативність праці; обговорення оцінки з працівником і прийняття рішень і документування оцінки.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що за допомогою аудиту людських ресурсів можна виявити тих працівників або ті групи, які є вирішальними для ефективної діяльності організації та її стратегічного успіху. Це люди, завдяки діяльності яких організація досягла конкурентоспроможності в минулому і навколо яких зосереджені нинішні структури організації, в одних компаніях головні людські ресурси, що визначають стратегічний розвиток компанії в цілому, знаходяться в

радї директорів. В інших вони можуть працювати у відділах досліджень та розробки нової продукції, призначеної для майбутнього розвитку організації. Співробітники відділів маркетингу або операційні менеджери також можуть бути визначальними факторами успіху діяльності організації. Отже, на основі аудиту людських ресурсів застосовують не тільки нові ефективні методи та системи управління персоналом, але й запроваджують новітні технології розвитку підприємства на основі комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аншукова А. А. Світовий досвід в управління персоналом : монографія / Аншукова А. А. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2002. – 192 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Кэмпбэл Дэвид. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.

УДК 331.101

# ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

**В. М. Турчина**

Управління ефективністю праці є найскладнішим видом людської діяльності, що вимагає професійних економічних та психофізіологічних знань, специфіка суттєво впливає на стан і конкурентоспроможність функціонування організацій на ринку. Зазначимо, що для впровадження системи управління ефективністю праці необхідно розбірливо використовувати традиційні та інноваційні організаційні й економічні інструменти в роботі з персоналом, розробки базису побудови механізму управління організацією. Імплементация інформаційних систем управління організацією сьогодні, в умовах сильної конкуренції, – передумова розвитку національної економіки та забезпечення ефективної праці.

Розглядаючи процеси, пов'язані з залученням інформаційних технологій в управлінську діяльність, можна стверджувати, що дані питання знаходяться у фокусі науковців і практиків протягом останніх п'ятнадцяти років. Розвиваючи попередню тезу, підкреслимо, що Україна сьогодні належить до однієї з передових країн за професійним потенціалом фахівців з інформаційних технологій, про

що свідчить практика залучення українських працівників до розробки програмного забезпечення, яке використовують у транснаціональних корпораціях і великих європейських і американських організаціях.

З початком трансформаційних процесів в економіці, пов'язаних із комп'ютеризацією та інтернетизацією суспільства, інформаційні системи стають усе більш доступними, вони характеризуються великим вибором програмних продуктів різної спрямованості, що підтверджується багатьма українськими дослідниками теорії та практики використання інформаційного забезпечення в управлінській діяльності, серед яких В. Бондар, А. Богач, І. Говядкін, О. Кундеус, В. Лисак [3, с. 49–52], Г. Лямова, В. Матвєєв, В. Новак, Н. Сафонова [5, с. 244–246], Ю. Симоненко, О. Тужилкіна, І. Фадєєва [9, с. 83–86], В. Чаїнський, О. Чернушкіна [10, с. 179–182], Д. Чистов, Е. Шуремов [11] та багато інших. Питання використання комп'ютерних технологій в управлінні ефективністю праці розкриваються у працях М. Армстронга, який виділяє прикладні програми управління показниками праці з іс-