

УДК 331.1
JEL M 12

Т. Білорус, канд. екон. наук, доц.,
С. Фірсова, канд. екон. наук, доц.
КНУ імені Тараса Шевченка

КАДРОВИЙ АУДИТ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

В статті розглянуто наукові підходи до визначення сутності кадрового аудиту та процедури його проведення. Визначено труднощі впровадження кадрового аудиту в систему управління організацією. Вироблено рекомендації щодо можливих перспектив удосконалення процедури проведення кадрового аудиту.

Ключові слова: *кадровий аудит; кадровий потенціал; модель кадрового аудиту.*

У сьогоdnішніх умовах господарювання ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від кадрової складової. Кадровий потенціал підприємства є його стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі. Одним з основних інструментів, який дозволяє оцінити стан кадрового потенціалу, виявити існуючі проблеми і направити керівництво організації на швидке їх рішення, є кадровий аудит, який передбачає оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою прийняття важливих управлінських рішень.

Кадровий аудит є категорією, яка вже достатньо сформувалася у світовій практиці управління персоналом, а для української економіки – це досить нове поняття.

В Україні питаннями кадрового аудиту та особливостями його використання керівниками вітчизняних підприємств активно займаються представники різних консалтингових компаній. Що ж стосується публікацій практичного характеру, то вони представлені доволі фрагментарно. Більшість науковців акцентують увагу на питаннях теоретичної сутності та цілей проведення кадрового аудиту. Зокрема, можна зупинитися на роботах О. Брінцевої [1], С. Дехтярьова [2], А. Кибанова [3], Т. Ніконової, Ю. Одогова, С. Сухарьова [4, 5], С. Поважного [6]. Окремим аспектам дослідження процедури і методів проведення кадрового аудиту присвячені роботи В. Жуковської [7], О. Герасименко [8], І. Пожарицької [9], І. Совершенної [10], О. Шилец [11], О. Шулуса та Ю. Попова [12] та ін.

Фактично кадровий аудит є специфічним видом аналізу кадрового стану організації, оцінки рівня її забезпечення трудовими ресурсами, способом забезпечення відповідності кадрової складової цілям та стра-

тегії розвитку, а також інструментом визначення готовності організації до змін за рахунок її кадрового потенціалу.

На сьогодні, на жаль, не існує єдиної позиції стосовно визначення сутності кадрового аудиту, його змісту, завдань і класифікації основних напрямів, також вимагають уточнення основні етапи проведення кадрового аудиту і методики, які будуть при цьому використані.

Метою дослідження є визначення проблем впровадження та використання кадрового аудиту вітчизняними підприємствами, а також надання практичних рекомендацій щодо удосконалення процедури проведення кадрового аудиту з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Вклад основного матеріалу. Аудит кадрової складової в практиці країн з розвинутою ринковою економікою з'явився ще в першій половині ХХ ст., як один з показників зрілості соціально-економічних відносин. В економічній науці європейських країн аудит в трудовій сфері визначається як соціальний аудит і виконує роль інструменту управління і способу спостереження, який дає можливість оцінити здатність підприємства або організації управляти кадровими проблемами.

Він ґрунтується на методології і використанні методів, які дозволяють при зіставленні з довідниковими матеріалами, визначити сильні сторони і проблеми у сфері використання кадрового потенціалу [4].

Кадровий аудит, який сформувався в пострадянському просторі представляє особливий науковий інтерес. По-перше, в роботах науковців зустрічаються різні категорії "аудит персоналу", "соціально-кадровий аудит", "аудит трудової сфери", "кадровий аудит", попри те, що простежується синонімічність не лише в трактуванні суті поняття, але і формуванні окремих напрямів його проведення, що у свою чергу вимагає визначення єдиної точки зору у використанні конкретної категорії. По-друге, особливий інтерес представляє визначення основних видів аудиторських послуг у сфері управління персоналом і організаційно-методичних підходів до їх проведення.

Так, російські вчені Академії праці і соціальних відносин (м. Москва) О. Шулуєв і Ю. Попов, під соціальним аудитом розуміють аналіз ефективності соціальних програм компанії і перевірку їх відповідності міжнародним вимогам, законодавству і корпоративним стандартам [12]. Ю. Одегов і Т. Ніконова використовують категорію аудит персоналу, під якою

розуміють оцінку відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку бізнесу [5].

А. Кибанов дещо розширює характеристику кадрового аудиту, трактуючи його як систему консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє визначити його відповідність цілям і стратегії розвитку [3].

Українські учені у сфері управління персоналом А. Колот, А. Грішнова і О. Герасименко під аудитом персоналу мають на увазі незалежний аналіз системи соціально-трудова показників [13].

В. Жуковська дає наступне визначення кадрового аудиту - це процедура організаційно-правового і ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства [7].

Згідно з позицією О. Герасименко [8] аудит персоналу – система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки й незалежної експертизи діяльності організації з управління персоналом, яка у поєднанні з фінансово-господарським аудитом дає змогу виявити не лише відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку, а також визначити ефективність системи управління персоналом та причини соціальних проблем (ризиків).

Як бачимо, більшість авторів визначають кадровий аудит як певний вид аудиторських послуг (незалежної оцінки), а не функцію кадрової служби підприємства. Це у свою чергу призводить до того, що сама процедура кадрового аудиту обмежується рамками договору про надання аудиторських послуг. Рішенням Аудиторської палати України № 182/5 від 27.09.2007 р. затверджений перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [14]. Аналіз цього документу показав, що лише кілька видів послуг з цього переліку можна віднести до так званого кадрового аудиту:

- оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) системи матеріального стимулювання і оплати праці персоналу;
- оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) систем управління персоналом;
- оцінка (тестування) відповідності рівня професійних знань персоналу, який задіяний у фінансово-господарській діяльності;
- організаційне забезпечення управління - розробка внутрішніх інструкцій для посадовців;
- розробка документів для системи стимулювання персоналу.

Перелік видів робіт внутрішнього кадрового аудиту значно ширший того переліку послуг, які можуть надаватися зовнішніми (незалежними) аудиторами. Тому, на нашу думку, визначаючи суть категорії "кадровий аудит" необхідно акцентувати увагу на ефективному узгодженні (об'єднанні) зусиль зовнішніх і внутрішніх аудиторів при проведенні оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства й її відповідності цілям і стратегії розвитку.

Говорячи про кадровий аудит необхідно звернути увагу, що більшість людей, які задіяні в цій процедурі, ставляться до нього з обережністю. Аудит (перевірка) викликає у працівників певні асоціації з тим, що його головна мета – це виявлення недоліків та невідповідностей у роботі, що в свою чергу несе певну загрозу для колективу в цілому та окремих працівників зокрема. В цьому аспекті головними рекомендаціями керівникам організацій, які збираються вводити в свою систему управління процедуру кадрового аудиту, є те, що вони мають пояснити своїм працівникам, що кадровий аудит це в першу чергу – додатковий фактор стабільності, а не контролю за працівниками. Також необхідно наголосити на тому, що проведення незалежної оцінки дозволить уникнути основного недоліку будь-якого іншого виду оцінювання – це суб'єктивізму, якого за інших обставин позбутися практично неможливо. Окрім цього, погляд зі сторони дозволить побачити нові грані кадрового потенціалу організації та шляхи їх прояву, реалізації і розвитку.

Поряд з труднощами у визначенні сутності кадрового аудиту сьогодні існує не менш важлива проблема, пов'язана з процедурою його проведення. Безумовно конкретизувати зміст і завдання кожного з етапів кадрового аудиту необхідно залежно від конкретної ситуації та/або об'єкту дослідження. Аналіз наукових робіт дозволив розробити модель проведення кадрового аудиту, представлену на рис. 1.

Особливої уваги заслуговує наявність останнього етапу "Використання результатів кадрового аудиту". На жаль, більшість компаній, що надають послуги з аудиту, розглядають свій вид діяльності як консалтинг (консультаційну) і обмежуються лише самим процесом проведення аудиту і написанням певних висновків та рекомендацій. Більш повною (завершеною) ця процедура буде лише за наявності конкретних заходів як реакції на проведену аудиторську перевірку. Оскільки важлива не сама перевірка і її результати, а можливості подальшого розвитку об'єкту, які вона надає. У більшості випадків зовнішні аудитори не конт-

ролюють (не супроводжують) впровадження наданих рекомендацій. Це, в свою чергу, призводить до того, що керівники підприємства та спеціалісти служби управління персоналом на власний розсуд інтерпретують надані аудитором рекомендації та шляхи їх впровадження. Така інтерпретація дуже часто не збігається з задумами осіб, що проводили перевірку. Це в решті решт призводить до значного зниження ефективності проведення кадрового аудиту.

Залежно від сутності й поставлених завдань кадровий аудит може передбачати як загальну оцінку системи управління персоналом, так і бути сконцентрованим на діагностиці кадрових процесів і процедур. В умовах глобалізації і соціально-орієнтованої економіки ускладнюються і диверсифікуються процеси управління персоналом, що обумовлює необхідність конкретизації класифікації напрямів кадрового аудиту. Так, систематизуючи наукові дослідження, які були проведені в цьому напрямі, ми пропонуємо наступну класифікацію напрямів кадрового аудиту залежно від його змісту:

- функціональний аудит (або аудит системи управління персоналом), який припускає проведення аналізу кадрових технологій підприємства (планування, маркетингу персоналу, відбору, прийому, найму і адаптації, розвитку і навчання персоналу, охорони і умов праці, системи стимулювання і процесів мотивації співробітників, оцінки трудової діяльності й атестації) і включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних компетенцій фахівців служби управління персоналом;

- аудит кадрового потенціалу, припускає оцінку фактичного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності групової взаємодії працівників, їх синергетичний результат.

Опитування респондентів показали, що на практиці вирізняють доволі невеликий перелік ситуацій, які вимагають проведення кадрового аудиту. Зокрема, до цього переліку відносять:

- зміна власників та/або керівництва підприємства;
- реорганізація підприємства;
- реінжиніринг (оптимізація) організаційної структури підприємства.

Як бачимо, таке ставлення призводить до обмеження використання кадрового аудиту. Керівники підприємств, які не потрапляють до зазначених вище ситуацій вважають, що процедура проведення кадрового аудиту їм не потрібна. Але в цьому випадку, вони не помічають тих переваг, які можна отримати від впровадження цієї процедури, а саме: забезпе-

чення відповідності загальнокорпоративної та кадрової стратегії підприємства; формування ефективних методів управління персоналом та забезпечення їх оптимального застосування; скорочення витрат на управління персоналом; оцінювання кадрового потенціалу та встановлення його відповідності цілям та завданням розвитку підприємства тощо.

Великою помилкою, якої припускаються керівники багатьох організацій, що звернулися до процедури кадрового аудиту, є те, що вона носить одноразовий характер. Необхідно чітко зрозуміти та усвідомити, що кадровий аудит – це багатогранна та багатоетапна робота, яка охоплює всі стадії кадрового циклу. Звичайно, послуги консалтингових компаній є доволі дорогими, тому звертатися по їх допомогу не завжди виявляється можливим. Це ще раз дозволяє зробити висновок щодо необхідності розумного поєднання зовнішнього та внутрішнього кадрового аудиту.

Зовнішнім компаніям можна доручити найбільш складні та проблемні моменти кадрової роботи, служба ж внутрішнього кадрового аудиту шляхом проведення поточного спостереження та оцінювання зможе не тільки виявити помилки, а й допомогти запобіганню їх виникнення. Звичайно тут постає інша проблема, пов'язана зі створенням служби внутрішнього кадрового аудиту в межах організації. На нашу думку це доволі складна процедура, яка має включати наступні етапи:

- допомога зовнішніх консультантів у: розмежуванні об'єктів зовнішнього та внутрішнього аудиту; розробці необхідних нормативних документів, що регламентують роботу внутрішніх органів з проведення кадрового аудиту; організації процедури добору фахівців до служби внутрішнього кадрового аудиту;
- співпраця зовнішніх та внутрішніх аудиторів щодо розробки методик проведення кадрового аудиту та ідентифікації можливих проблем та ризиків;
- апробація діючого механізму спільного (комплексного) кадрового аудиту та за необхідності внесення відповідних корективів.

Гострою проблемою, пов'язаною з проведенням кадрового аудиту і його ефективністю, є бар'єри в отриманні необхідної інформації. І тут проблема полягає не в тому, що необхідну інформацію не хочуть надавати відповідні органи, а в тому, що кадрова інформація є частковою і розкидана по безлічі різних форм і звітів (звіт про кількість співробітників, їх якісний склад і професійне навчання; звіт про працю; звіт про використання фонду робочого часу). Також, інформації, яка знаходиться в цих документах, зовсім не досить для проведення комплексного кадрового аудиту.

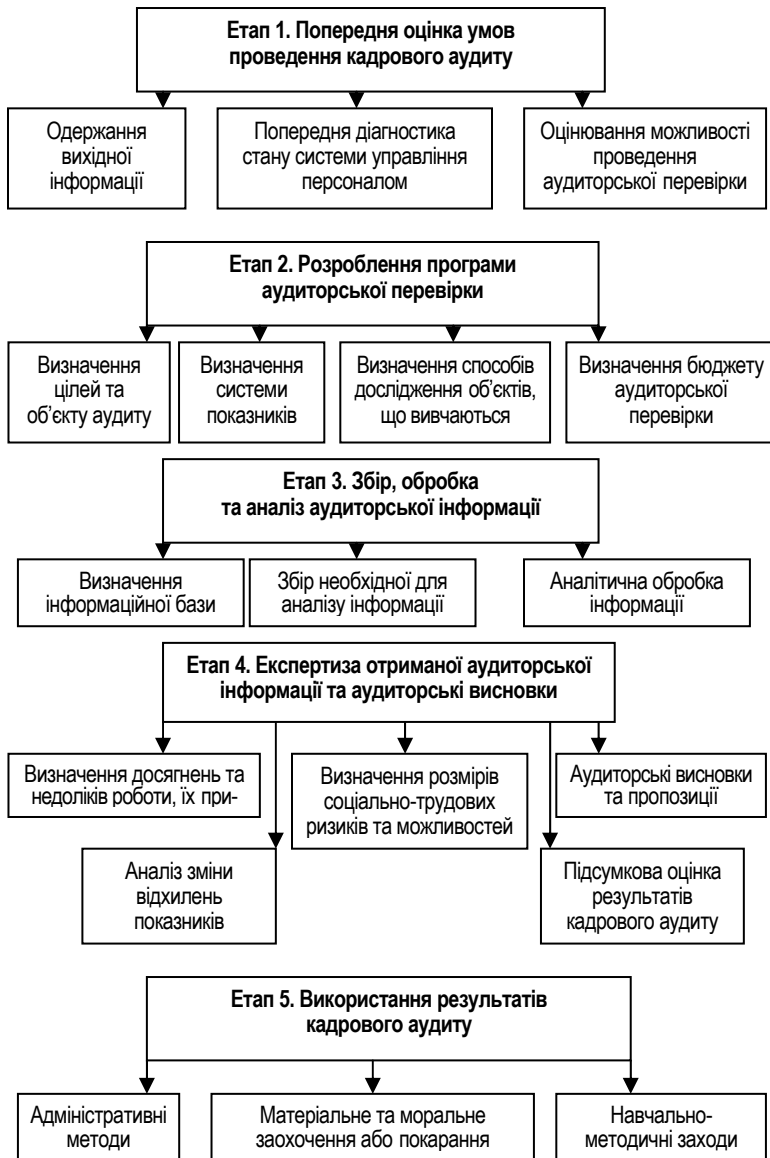


Рис. 1. Модель проведення кадрового аудиту*

*розроблено авторами на основі [7, 8, 11]

На нашу думку, вирішення ситуації, що склалася, можливе за умови розробки комплексного документу, в якому можна було б знайти будь-яку інформацію, яка стосується персоналу підприємства. Цей документ ми рекомендуємо назвати "Соціальний паспорт підприємства". Він може мати наступну структуру:

- соціальна структура персоналу підприємства;
- кадровий потенціал, його стан і характеристика складових;
- розвиток кадрового потенціалу підприємства;
- умови і охорона праці;
- трудова дисципліна;
- компенсаційний і соціальний пакет підприємства;
- соціальна інфраструктура підприємства;
- ефективність використання персоналу підприємства.

Запропонований документ дозволить не лише отримати комплексну (всебічну) інформацію про соціальну складову підприємства в кількісних показниках, яка буде представлена в одному документі, але і значно скоротити витрати часу на збір і обробку інформації, необхідної для проведення кадрового аудиту.

Говорячи про труднощі проведення кадрового аудиту в українських компаніях, не можна не акцентувати увагу на відсутності практичних рекомендацій, які торкаються оцінки кадрового потенціалу підприємства. Лише у небагатьох дослідженнях з цього питання ми можемо зустріти фрагментарні пропозиції про використання тих або інших показників. А оскільки кадровий потенціал є важливою конструктивною складовою будь-якої організації, то й інформація про його стан і ступінь реалізації буде потрібна для прийняття важливих управлінських рішень.

Необхідно звернути увагу на отриманні комплексного інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, оскільки він не буде простою арифметичною сумою значень його складових (компетенцій). Окрім цього необхідно мати базові (бажані) значення за кожною складовою, що дозволить зробити оцінку і сформулювати комплекс заходів по усуненню недоліків у практиці використання кадрового потенціалу і розвитку його сильних сторін. Аспекти кадрового аудиту, пов'язані з оцінкою кадрового потенціалу підприємства, є об'єктом окремого подальшого дослідження.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кадровий аудит є необхідною складовою системи управління будь-якої організації, особливо в умовах ринкової економіки. Існуючі труднощі у його проведенні значно

знижують ефективність результатів кадрового аудиту, а запропоновані рекомендації дозволять удосконалити процедуру його проведення, а, отже, і підвищити результативність діяльності підприємства за рахунок кадрової складової. Кадровий аудит – це процес регулярний, багатоступеневий та поетапний, його суть полягає у постійному спостереженні, а не в періодичних заходах. Подальших досліджень потребують питання конкретизації методичних підходів та процедури кадрового аудиту.

Література:

1. Брінцева О.Г. Основні етапи та завдання кадрового аудиту на підприємстві / О.Г. Брінцева // Електронне наукове видання "Теоретичні та прикладні питання економіки": Київський національний університет ім. Т. Шевченка. Збірник наукових праць. – 2009. – Випуск 20. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2009_20/zb20_32.pdf.
2. Дехтярьов С.М. Теоретичні та методологічні аспекти досліджень аудиту у сфері праці / С.М. Дехтярьов / Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Випуск 2. Т. 1. – с.147–150.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 638 с.
4. Никонова Т. В. , Сухарев С. А. Управленческий аудит: персонал.– М.: Экзамен, 2002. – 224 с.
5. Одегов Ю. Г. , Никонова Т.В. Аудит и контролинг персонала.– М.: Издательство "Экзамен", 2002. – 448 с.
6. Поважный С.Ф. Кадровый аудит: принципы формирования и технология проведения / С.Ф. Поважный // Менеджер. – 2000. - №2. – с. 3–8.
7. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського торговельно-економічного університету. – 2010. – №4. – с. 48–56.
8. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
9. Пожарицька І. Порівняльна оцінка діяльності у сфері управління персоналом / І. Пожарицька // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – №1(12). – 2012. – с. 184–187.
10. Совершенна І. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – №1(21). – с. 31–41.
11. Шилець О.П. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи [Електронний ресурс]. / О.П. Шилець // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2010_15/shilec%27.pdf.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

12. Шулуc А. А., Попов Ю. Н. Социальный аудит.– М.: АТИСО, 2008. – 602 с.

13. Економіка праці та соціально – трудові відносини: підруч. / Колот А. М., Грiшнова О.А., О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота.: – К.:КНЕУ, 2009. – 711 с.

14. Перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [Затверджено рішенням Аудиторської палати України № 182/5 від 27 вересня 2007 року]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.liga.zakon.ua>.

References:

1. Brinceva O.G. Osnovni etapy ta zavdannja kadrovogo audytu na pidprjemstvi / O.G. Brinceva // Elektronne naukove vydannja "Teoretychni ta prykladni pytannja ekonomiky": Kyi'vs'kyj nacional'nyj universytet im. T. Shevchenka. Zbirnyk naukovyh prac'. – 2009. – Vypusk 20. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2009_20/zb20_32.pdf.

2. Dehtjar'ov S.M. Teoretychni ta metodologichni aspekty doslidzen' audytu u sferi prac'i / S.M. Dehtjar'ov / Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi' vlasnosti. – 2012. – Vypusk 2. Т. 1. – с.147–150.

3. Kybanov A. Ja. Upravlenje personalom organizacyy. Uchebnyk/ Pod red. A.Ja. Kybanova. – 2-e yzd., dop. y pererab. – М.: YNFRA – М, 2005. – 638 s.

4. Nykonova T. V., Suharev S. A. Upravlencheskyj audyt: personal.– М.: Экзамеn, 2002. – 224 s.

5. Odegov Ju. G., Nykonova T.V. Audyt y kontrolyng personala.– М.: Yzdatel'stvo "Экзамеn", 2002. – 448 s.

6. Povazhnyj S.F. Kadrovyyj audyt: pryncypy formirovaniya y tehnologija provedeniya / S.F. Povazhnyj // Menedzher. – 2000. – №2. – с. 3–8.

7. Zhukovs'ka V. Teoretyko-metodologichni zasady kadrovogo audytu / V. Zhukovs'ka // Visnyk Kyi'vs'kogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu. – 2010. – №4. – с. 48–56.

8. Mizhdyscyplinarnyj slovnyk z menedzhmentu / Za red. D.M. Chervan'ova, O.I. Zhylyns'koi'. – К.: Nichlava, 2011. – 624 s.

9. Pozharyc'ka I. Porivnja'na ocinka dijal'nosti u sferi upravlinnja personalom / I. Pozharyc'ka // Visnyk Berdjans'kogo universytetu menedzhmentu i biznesu. – №1(12). – 2012. – с. 184–187.

10. Sovershenna I. Kadrovij audyt jak instrument pidvyshhennja rezul'tatyvnosti menedzhmentu i rozvytku organizacii' / I. Sovershenna // Ekonomika ta upravlinnja pidprjemstvamy mashynobudivnoi' galuzi: problemy teorii' ta praktyky. – 2013. – №1(21). – с. 31–41.

11. Shylec' O.P. Profesijnyj audyt jak zasib mobilizacii' personalu v umovah svitovoi' ekonomichnoi' kryzy [Elektronnyj resurs]. / O.P. Shylec' // Regional'ni

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

aspekty rozvytku produktyvnyh syl Ukrainy. – 2010. – №15. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2010_15/shilec%27.pdf.

12. Shulus A. A., Popov Ju. N. Sotsyal'nyj audyt. – M.: ATYSO, 2008. – 602 s.

13. Ekonomika praci ta social'no – trudovi vidnosyny: pidruch. / Kolot A. M., Grishnova O.A., O. O. Gerasymenko ta in.; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Kolota.: – K.:KNEU, 2009. – 711 s.

14. Pereлик poslug, jaki mozhut' nadavatsya audytoramy (audytors'kymy firmamy) [Zatverdzheno rishennjam Audytors'koi' palaty Ukrainy № 182/5 vid 27 veresnja 2007 roku]. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.liga.zakon.ua>.

Надійшла до редколегії 27.02.14

Белорус Т.В., канд. экон. наук, доц.

Фирсова С.Г., канд. экон. наук, доц.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

КАДРОВЫЙ АУДИТ: ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

В статье рассмотрены научные подходы по определению сути кадрового аудита и процедуры его проведения. Определены трудности внедрения кадрового аудита в систему управления организацией. Предоставлены рекомендации в отношении возможных перспектив усовершенствования процедуры проведения кадрового аудита.

Ключевые слова: кадровый аудит, кадровый потенциал, модель кадрового аудита.

Bilorus T.V., Ph.D., Associated Prof.,

Firsova S.G., Ph.D., Associated Prof.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

HUMAN RESOURCES AUDIT: CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF USE

The nature of human resources audit is analyzed. The main directions according to its content are defined. The procedure of human resources audit is investigated and its phased model is developed. The difficulties in implementing of human resources audit in management of domestic organizations are defined. The recommendations on possible prospects for improving procedures for human resources audit are given. The advantages of complex HR audit procedures by combining the efforts of internal and external consultants are defined. A development of enterprises social passport as an effective tool for providing necessary human resources audit information is proposed.

Keywords: human resources audit; personnel potential; human resources audit model.