



УДК 657.007

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО АУДИТУ

ЖУКОВСЬКА В., к. е. н., доцент кафедри менеджменту КНТЕУ

Розвиток підприємств в Україні поки що стримується кризовими явищами та недостатнім розумінням з боку керівництва важливості цільового управління процесами розвитку людського потенціалу. Лише в останні роки суб'єкти підприємництва почали приділяти увагу особливостям формування і функціонування систем навчання та ефективного інвестування в розвиток людського ресурсу, принципам створення організацій, що самонавчаються, розвитку корпоративної культури, а також засадам соціально відповідального менеджменту. В умовах глобалізації світової економіки, зростання рівня інформатизованості суспільства висувуються підвищені вимоги до людини – головної рушійної сили суспільного розвитку. Адже вона є суб'єктом будь-якої господарської системи, яка, у свою чергу, визначається не тільки жорсткими економічними відносинами, а й розвивається під впливом багатьох соціальних сил. Вихідною передумовою для створення ефективного механізму управління персоналом та мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю кадрового аудиту підприємства, яка повинна забезпечувати моніторинг поточної діяльності персоналу підприємства, оперативне виявлення негативних впливів, забезпечення достовірної, своєчасної та повноцінної інформації для оцінки кадрових процесів і прийняття рішень.

В Україні проблематика аудиту персоналу активно досліджується консалтинговими компаніями та фрагментарно представлена окремими публікаціями практичного спрямування. Питання теоретичної сутності, цілей і методів кадрового аудиту є предметом уваги російських та українських науковців А. Кібанова [1], В. Лученко [2], І. Миколайчук [3], Т. Ніконової, Ю. Одегова [4]. Різні аспекти технології та методів оцінки кадрового потенціалу висвітлювались у роботах Т. Білорус [5], Б. Беккера [6], А. Вязігіна [7], В. Данюка, В. Петюха [8], М. Зільбермана [9], С. Іванової [10], Є. Моргунова [11], Ф. Хміля [12], Я. Фітенця [13]

© Жуковська В., 2010

та ін. Крім того, потрібно відзначити науково-методичні розробки А. Аренса [14] С. Мниха, Н. Барабаша, М. Никонович [15], Н. Іванової та ін., присвячені окремим фінансовим аспектам аудиту праці та її оплати. Концептуальні комплексні розробки щодо формування механізму кадрового аудиту на підприємстві з урахуванням організаційно-правових вимог законодавства практично відсутні. На сьогодні не вироблено єдиної позиції щодо визначення сутності кадрового аудиту як багатоаспектного організаційно-правового процесу, з одного боку, і як цільової стратегічної кадрової функції – з іншого. Потрібно зазначити, що в чинному українському законодавстві відсутнє визначення кадрового аудиту, залишаються дискусійними питання щодо напрямів та різновидів кадрового аудиту. Проблематика сутності кадрового аудиту актуальна і в освітньому аспекті, оскільки вивчається при підготовці студентів з напрямку "Менеджмент" при опануванні нормативної дисципліни "Управління персоналом" та все більше входить як окремий розділ або як самостійна дисципліна до магістерських програм. Таким чином, необхідність обґрунтування сутності понятійно-термінологічних засад кадрового аудиту в контексті управління персоналом організації, класифікації напрямів кадрового аудиту та їх суті з урахуванням чинного законодавства обумовили актуальність і мету статті.

Кадровий аудит – це міждисциплінарний напрям досліджень, який знаходиться на межі таких галузей знань, як менеджмент, управління персоналом, трудове право, аудит, організаційна поведінка, охорона праці, соціологія, психологія, стратегічний та інноваційний менеджмент. Саме багатодисциплінарність та унікальна інтеграційна сутність концепції кадрового аудиту, з одного боку, створюють при її розгляді певні труднощі пізнавального плану, а з іншого, дають можливість ефективно управляти кадровим потенціалом підприємства. Поняття кадровий аудит стає все більш поширеним і вживаним терміном, який використовується в консалтингу, кадровими і рекрутинговими агенціями, що пропонують послуги кадрового аудиту.

Правомірність використання поняття "кадровий аудит" опосередковано підтверджується низкою нормативно-правових документів. Стаття 13 Закону України "Про охорону праці" № 2694-ХІІ від 14 жовтня 1992 р. (у його новій редакції № 229-ІV від 21 листопада 2002 р.) містить вказівку на те, що роботодавець організує проведення аудиту охорони праці. Відповідно до ст. 3 Закону України "Про аудиторську діяльність", аудит – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень бухгалтерського обліку або інших правил згідно із вимогами користувачів [16]. Аудит може проводитися з ініціативи господарюючих суб'єктів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством (обов'язковий аудит). Згідно зі ст. 22 Закону України "Про аудиторську

діяльність" аудиторів й аудиторських фірм мають право самостійно визначати форми й методи аудиту на основі чинного законодавства, існуючих норм і стандартів, умов договору із замовником, професійних знань і досвіду. Крім того, вони мають право одержувати необхідні документи, що пов'язані з предметом перевірки і перебувають як у замовника, так і у третіх осіб.

У кадрових документах міститься інформація про фінансово-господарську діяльність підприємства, зокрема про формування фонду оплати праці, матеріальне заохочення працівників, визначення компенсацій при нещасних випадках на виробництві та ін. Водночас кадровий аудит є частиною комплексу заходів, призначених для оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємства, але може проводитися на замовлення керівника як самостійна процедура, наприклад, при купівлі підприємства, злитті компаній, реорганізації системи управління персоналом, скороченні персоналу, оптимізації роботи філій тощо. Саме тому використання поняття "кадровий аудит" як одного з напрямів перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства не суперечить чинному законодавству.

У працях сучасних українських і зарубіжних дослідників можна зустріти терміни "аудит персоналу", "соціально-кадровий аудит" і "кадровий аудит", причому спостерігається синонімічність у трактуванні не тільки їх сутності, а й формуванні окремих напрямів аналізу аудиту кадрової діяльності [2; 3; 10; 14]. Російські дослідники Ю. Одегов, Т. Ніконова [4] застосовують поняття аудит персоналу – оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку бізнесу. А. Кібанов розширює сутнісну характеристику кадрового аудиту, трактуючи його як систему консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, що дозволяє виявити його відповідність цілям і стратегії розвитку [1, с. 617]. Кадровий аудит ототожнюється з діловою оцінкою якостей (компетенцій) персоналу [2], однак його зміст є більш широким, оскільки оцінка персоналу може бути як одним із напрямів, так і окремою процедурою кадрового аудиту (у компаніях, як правило, проводиться самостійно або на замовлення). Окремі компанії (аудиторські, консалтингові, кадрові агенції тощо) пропонують абонентське обслуговування певних кадрових функцій чи процесів. Під цим терміном позначається надання виконавцем (аудиторською компанією) послуг із кадрових питань, які виникають у замовника під час здійснення його комерційної діяльності (зовнішній кадровий аудит).

Обґрунтувавши викладені вище теоретичні положення та взявши до уваги емпіричні дослідження аудиту підприємств щодо сутності кадрового аудиту можна запропонувати його уточнене визначення. *Кадровий аудит* – це процедура організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Основне завдання кадрового аудиту полягає у виявленні проблем, пов'язаних із людськими ресурсами підприємства, у розробленні напрямів та завдань щодо їх вирішення. *Об'єкт кадрового аудиту* – трудовий колектив, різні сторони його господарської діяльності та поведінки, принципи та методи управління персоналом організації.

Зважаючи на сутність та залежно від поставлених цілей кадровий аудит може передбачати всеохоплюючу оцінку системи управління персоналом підприємства або/чи бути зосереджений на діагностиці кадрових процесів і процедур (локальний аудит). Водночас оцінка може здійснюватись на стратегічному, управлінському і тактичному рівнях. В умовах глобалізованої та соціально орієнтованої економіки, а також високої конкуренції ускладнюються і диверсифікуються процеси управління персоналом, особливо у великих, мережевих компаніях, що зумовлює необхідність конкретизації сутнісного змісту класифікації напрямів та методичного інструментарію проведення кадрового аудиту відповідно до чинного законодавства й сучасних вимог міжнародних стандартів. Класифікація є важливим елементом для визначення видів кадрового аудиту в системі управління персоналом підприємства, в її основу має бути покладений цільовий результат, який хоче отримати керівництво організації. Два основні напрями проведення кадрового аудиту виокремлює А. Кібанов [1, с. 618]: оцінка кадрового потенціалу організації, кількісних і якісних характеристик персоналу; діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності. Однак при визначенні параметрів аудиту спостерігається їх дублювання і тісний взаємозв'язок. Аналогічне трактування наводять Ю. Одегов, Т. Ніконова [4;12]. Цікавим є підхід І. Миколайчук, яка розмежовує напрями кадрового аудиту на основі компетентності: фінансовий аудит компетентності, кадровий аудит професійної компетентності, командної компетентності та ефективності системи управління персоналом [3]. На жаль, сутнісного та методичного наповнення зазначених напрямів аудиту автор не надає.

Таким чином, можна зазначити, що більшість авторів акцентують увагу на оцінці кадрового потенціалу, кадрових процесах і процедурах управління, оцінці їх ефективності. Зважаючи на викладене вище й беручи до уваги суб'єктно-об'єктну специфіку кадрового менеджменту, систематизовано й уточнено класифікацію напрямів кадрового аудиту, конкретизовано сутнісну складову його проведення. За змістом кадровий аудит поділяється на три напрями (*рисунок*): *організаційно-правовий аудит персоналу; функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями); аудит кадрового потенціалу*. Слід зазначити, що цей поділ є умовним, оскільки всі напрями між собою взаємопов'язані, до того ж, якщо брати до уваги комерційну складову, що складається на ринку кадрових аудиторських послуг й обумовлює вартість окремих процедур. Наприклад, якщо перед керівником стоїть завдання оцінити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії

розвитку бізнесу, то ефективність цієї процедури кадрового аудиту обумовлюється точним аналізом (поданням) даних про стратегічні цілі та розвиток компанії. Варто зазначити, що кадровий аудит необхідно проводити разом із організаційним, оскільки бізнес-процеси на підприємстві тісно взаємозалежні й аудит персоналу окремим дослідженням не завжди доцільний. Водночас комплексна діагностика підприємства дозволяє значно підвищити ефективність кадрового аудиту.



Класифікація напрямів кадрового аудиту

Організаційно-правовий аудит персоналу передбачає перевірку наявності документів, що регламентовані нормативно-правовими актами, їх належне оформлення є обов'язковим для організації. Основною метою організаційно-правового кадрового аудиту є забезпечити підприємство від можливих санкцій за порушення трудового законодавства, а керівників від адміністративної та кримінальної відповідальності. Предметом оцінювання обов'язкового (зовнішнього) кадрового аудиту є: облікові кадрові документи, документи статистичної звітності, відповідність чисельності професійно-кваліфікованому складу, продуктивності та інших кількісних показників необхідному чи запланованому значенню, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки;

відповідність паспортів робочих місць вимогам законодавства, наявність шкідливих умов праці, порядок нарахування та використання коштів соціального страхування, сплачені податки з фонду оплати праці.

Оскільки переважна кількість регламентованих законодавством документів є водночас предметом зовнішнього аудиту, організаційно-правовий аудит персоналу доцільно поділяти на три підгрупи (різновиди): аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів.

Аудит організаційної структури передбачає ступінь регламентованості діяльності працівників підприємства з метою виявлення причин системних відхилень, узгодженості та чіткості дій при прийнятті управлінських рішень, їх вплив на кінцеві результати (досягнення цілей). Місце кадрової служби в системі організаційної структури, відповідність цілей кадрової стратегії цілям корпоративного розвитку. Важливим є також визначення рівня координації взаємодії між підрозділами: яким чином регламентовано взаємодію працівників підрозділів. Основними об'єктами вищезначеного аудиту є діяльність і пов'язані з нею організаційні регламенти, тобто це основні документи підприємства, а саме: статут, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, штатний розклад (перевіряються *дати, строки, внесені зміни, назви посад за Класифікатором професій*), посадові інструкції. Аудит організаційної структури водночас може бути основою для дослідження функціонального аудиту кадрової служби та її діяльності.

Аудит статистичної звітності з персоналу передбачає перевірку достовірності відображення інформації та правильності її заповнення у відповідних документах, регламентованих законодавчими і нормативними актами України. Джерелами інформації для аудиту виступають звіти, зокрема: звіт про кількість працівників їх якісний склад і професійне навчання (річна БПВ); поточні: звіт з праці (термінова місячна ІПВ) та звіт про використання робочого часу (квартальний ЗПВ).

Аудит обліку кадрових документів передбачає перевірку їх наявності, правильності їх заповнення та відповідності. Обов'язковими для зовнішнього аудиту є журнали реєстрації відпусток, документи з військового обліку, особові справи; трудові книжки; журнал обліку руху трудових книжок і вкладишів до них (форми П9, П10, П11); таблиць використання робочого часу (форми П12, П13, П14, П15, П16).

Для розробки та обґрунтування рішень за результатами *функціонального аудиту* необхідний увесь спектр функцій (підсистем) управління персоналом, що здійснюються на підприємстві. Огляд літератури свідчить, що загально поширеними і такими, що практично використовуються, є функції: кадрового планування, маркетингу персоналу, відбору, найму й адаптації, розвитку та навчання персоналу, охорони та умов праці, системи стимулювання і процесів мотивування працівників, оцінки трудової діяльності й атестації тощо.

Функціональний аудит, а також аудит кадрового потенціалу може проводитись на відповідних рівнях аудиту: стратегічному, управлінському, операційному. На стратегічному рівні досліджується ступінь ін-

теграції практики управління персоналом до організаційної структури і планування, централізація функцій управління персоналом, а також формуються пропозиції щодо розробки штатного розкладу, стратегічних цілей управління персоналом відповідно до корпоративної стратегії компанії. Управлінський рівень аудиту фокусує увагу на взаємовідносинах служби управління персоналом з лінійними менеджерами, а також на ступінь правильності застосування лінійними менеджерами рекомендацій кадрової служби. Операційний рівень спрямований на детальний розгляд правильності окремих процедур, що характеризують функціонування служби управління персоналом. На основі результатів функціонального аудиту базується низка кадрових рішень щодо організації управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів, технології прийняття рішень за змістом діяльності виконавців тощо.

У практичній діяльності важливою конструктивною перевагою будь-якої організації, яка прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, є її *кадровий потенціал*. Якщо підприємство намагається поліпшити своє положення на ринку шляхом завоювання більшої частки спеціалізованого ринку, то важливим завданням аудиту є визначення того, чи зможе компанія за рахунок власних кадрових ресурсів здійснити таку стратегію. У цьому випадку кадровий аудит буде пов'язаний з оцінкою кадрового потенціалу підприємства у сфері маркетингу, продажів, фінансів, логістики тощо.

Під *аудитом кадрового потенціалу* слід розуміти аналіз наявного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності діяльності управлінської команди та роботи підрозділів, їх результативність за певний період часу (місяць, квартал, рік тощо) з урахуванням бізнес-цілей (стратегії) підприємства та перспективного розвитку. Аудит кадрового потенціалу доцільно розглядати у двох площинах: з одного боку, це має бути оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу, його ключові та унікальні компетенції, що відображають рівень професіоналізму щодо вимог та потреб діяльності підприємства – *аудит компетентності*; а з іншого – ефективність групової взаємодії працівників, їх синергетичний цільовий результат, а саме *аудит групової ефективності* (див. *рисунок*).

Оскільки аудит кадрової компетентності спирається на багатовекторні параметри оцінки потенціалу працівника, доцільно здійснювати аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу. Для цього виду аудиту характерна висока вартість, оскільки під кожен позицію (посаду) на підприємстві має бути (у разі необхідності – розроблена) використана модель або карта компетенцій. Якщо підприємство має іншу систему оцінки персоналу, наприклад, професіограма, посадова інструкція, профіль посади, модель робочого місця, то варто проаналізувати фактичну дієвість задекларованих положень та їх достатність/недостатність у бізнес-процесах діяльності. Предметний рівень аудиту компетенцій передбачає виявлення впливу професійних та особистісних якостей окремих працівників на рівень кадрового по-

тенціалу, адекватність наявного інноваційно-творчого потенціалу сукупного працівника стратегічним завданням підприємства. Також повинні бути визначені ті компетенції, які необхідні для кваліфікованого виконання операцій.

Головною метою аудиту групової ефективності є аналіз причин конфліктів, соціально-психологічного клімату, організаційної поведінки та динаміки малих груп (підрозділів), управлінських команд, рівень соціального розвитку організації в цілому. Аудит групової ефективності та її потенціалу доцільно здійснювати двома способами: *по-перше*, шляхом визначення ефективності роботи управлінської команди (стратегічно-тактичний рівень), діяльності підрозділів, філій (для великих підприємств); *по-друге*, з позиції ефективності та результативності інвестування у формування і реалізацію кадрового потенціалу. Водночас такий аудит повинен супроводжуватись діагностикою структури комунікацій в організації, тобто наскільки сприятливою є система формальних і неформальних взаємодій між працівниками, їх соціально-психологічний фон у підрозділах підприємства, ефективність каналів інформаційного обміну та джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій. Однак більшість авторів [1; 2; 9; 17], наголошуючи на важливості соціально-психологічного клімату, соціальної інфраструктури для ефективної діяльності підприємств, не приділяє уваги проблемам його виміру й аналізу в контексті аудиту підприємства. На основі отриманих результатів визначаються потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації наявних працівників, можливості залучення нових, формуються заходи щодо подолання проблемних кадрових ситуацій, реорганізації неефективних кадрових структур, процесів, функцій, формується чи уточнюється кадрова стратегія відповідно до заданих цілей аудиту.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кадровий аудит дозволяє виявити основні проблеми у кадровій роботі на всіх етапах менеджменту персоналу, сприяє реальній оцінці ринкової вартості кадрового потенціалу підприємства, оцінці місця в конкурентному середовищі та ринкових перспектив підприємства, вдосконаленню методів своєчасного звільнення від "кадрового баласту" та зростання продуктивності праці. Використання зарубіжного досвіду, врахування особливостей організаційно-правової діяльності у сфері управління персоналом дозволять розвинути напрям кадрового аудиту. Рекомендації та пропозиції, сформульовані автором, можуть бути використані при викладанні дисциплін "Кадровий аудит", "Консалтинг", магістерських програм за напрямом "Менеджмент".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Управление персоналом организации* : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
2. *Луценко В.* Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. / В. Луценко. — К. : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. — 126 с.

3. *Миколайчук І. П.* Управління персоналом : опорний конспект лекцій / І. П. Миколайчук. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 126 с.
4. *Одегов Ю. Г.* Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 560 с.
5. *Білорус Т. В.* Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. — Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. — 174 с.
6. *Беккер Б.* Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. Беккер ; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. — М. : Вильямс, 2007. — 298 с.
7. *Вязигин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. — М., СПб. : Вершина, 2006. — 249 с.
8. *Менеджмент персоналу* : навч. посіб. [вид. 2-ге, без змін] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2006. — 398 с.
9. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер с англ. — СПб. : Питер, 2007. — 432 с.
10. *Иванова Е.* Увидеть глубину [Электронный ресурс] / Е. Иванова. — Режим доступа : http://www.job-today.ru/novgorod/issue/s33_07_2.htm.
11. *Модели и методы управления персоналом* : Российско-Британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. — М. : ЗАО "Бизнес-школа Интел-синтез", 2001. — 464 с.
12. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.
13. *Фитенц Я.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитенц. — М. : Вершина, 2007. — 298 с.
14. *Аренс А.* Аудит / А. Аренс, Дж. Лоббек ; пер. с англ., гл. ред. серии Я. В. Соколов. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 340 с.
15. *Державний фінансовий аудит: методологія і організація* : монографія / [Є. В. Мних, М. О. Никонович, Н. С. Барабаш та ін.] ; за ред. Є. В. Мниха. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 319 с.
16. *Про аудиторську діяльність* : Закон України № 140-V від 14 верес. 2006 р.
17. *Головнева И. В.* Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / И. В. Головнева. — К. : Кондор, 2008. — 172 с.