

5. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 657.6:005.95

АУДИТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Бугай В.З., к.е.н., старший науковий співробітник, Лунина К.А.

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

katialunina12@mail.ru

Стаття присвячена формуванню системи аудиту персоналу на підприємстві, який спрямований на пошук напрямів оптимізації і відповідного підвищення ефективності процесу управління персоналом, аудиту знань, який має вирішувати проблему вирівнювання наявних з необхідними знаннями у працівників для реалізації стратегічних цілей підприємства, та аудиту людського капіталу, який має перевірити звіт про інтелектуальний капітал або звіт про людський капітал на достовірність (в разі їх складання на підприємстві), тобто на відповідність документальних даних з реально існуючим людським капіталом. Визначено сутність та необхідність аудиту у системі менеджменту персоналу. Сформульована мета аудиту кадрового потенціалу, яка полягає у оцінці ефективності і продуктивності праці персоналу шляхом виявлення відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегії розвитку, перевірки дотримання нормативно-правової бази у сфері кадрів, виявлення проблем у сфері соціально-трудових відносин для їх вирішення та подальшого запобігання. При цьому найважливішим питанням є відповідність необхідного рівня кадрового потенціалу підприємства з його наявним рівнем. Проаналізовано методологічний інструментарій проведення перевірки та аналізу, який можна розділити на три основні групи методів: організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні. Розкрита роль служби управління персоналом, що призводить до більшої стабільності у діяльності всередині підприємства. Досліджено кількісні та якісні характеристики персоналу. Систематизовано основні параметри аудиту по функціям управління персоналом, за допомогою яких досягається забезпечення інтересів підприємства. Порівняно переваги та недоліки проведення HR-аудиту власними силами та за допомогою зовнішніх консультантів. Досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід проведення кадрового аудиту на підприємстві.

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, функції управління персоналом, HR-аудит, оцінка персоналу.

АУДИТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

Бугай В. З., к.э.н., старший научный сотрудник, Лунина Е.А.

*Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Статья посвящена формированию системы аудита персонала на предприятии, который направлен на поиск направлений оптимизации и соответствующего повышения эффективности процесса управления персоналом, аудита знаний, который должен решать проблему выравнивания имеющихся с необходимыми знаниями сотрудников для реализации стратегических целей предприятия, и аудита человеческого капитала, который должен проверить отчет об интеллектуальном капитале или отчет о человеческий капитал на достоверность (в случае их составления на предприятии), т.е. на соответствие документальных данных с реально существующим человеческим капиталом. Определена сущность и необходимость аудита в системе менеджмента персонала. Сформулирована цель аудита кадрового потенциала, которая заключается в оценке эффективности и производительности труда персонала путем выявления соответствия кадрового потенциала предприятия его целям и стратегии развития, проверки соблюдения нормативно-правовой базы в сфере кадров, выявление проблем в сфере социально-трудовых отношений для их решения и дальнейшего предотвращения. При этом важнейшим вопросом является соответствие необходимого уровня кадрового потенциала предприятия с его имеющимся уровнем. Проанализирован методологический инструментарий проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические. Раскрыта роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности в деятельности внутри предприятия. Исследованы количественные и качественные характеристики персонала. Систематизированы основные параметры аудита по функциям управления

персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов предприятия. Сопоставлены преимущества и недостатки проведения HR-аудита собственными силами и с помощью внешних консультантов. Исследован отечественный и зарубежный опыт проведения кадрового аудита на предприятии.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, функции управления персоналом, HR-аудит, оценка персонала.

THE AUDIT MANAGEMENT SYSTEM PERSONNEL

Bugay V.Z., PhD in Economics, senior researcher, Lunina E.A.

Zaporizhzhya National University

Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66

The article is devoted to formation of system of audit of staff in the enterprise that is directed to the search directions of the optimization and corresponding increase the efficiency of the personnel management process, knowledge audit, which should solve the alignment issue existing with the necessary knowledge to implement the strategic goals of the company, and audit of human capital which should review the report or intellectual capital report human capital for accuracy (in case of their creation at the enterprise), i.e. the compliance of documentary data with the actually existing human capital. Determined the nature and necessity of audit in the system of personnel management. Formulated the purpose of the audit of personnel potential, which is to evaluate the efficiency and productivity of staff by identifying compliance personnel potential of the enterprise to its goals and development strategies, compliance and regulatory framework in the sphere of personnel, identification of problems in the sphere of social and labor relations for their solution and further prevention. The most important issue is the required level of personnel potential of the enterprise with its current level. Analyzed the methodological tools for verification and analysis, which can be divided into three main groups of methods: organizational, analytical, socio-psychological and economic. The role of personnel management, which leads to greater stability in the activities within the enterprise. Studied quantitative and qualitative characteristics of personnel. Systematized audit settings for HR functions, through which is achieved the interests of enterprises. Spustena the advantages and disadvantages of conducting an HR audit on their own and with the help of external consultants. Studied domestic and foreign experience of carrying out HR audit in the enterprise.

Key words: personnel, human resources, HR management, HR audit, personnel evaluation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

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. Ефективна діяльність сучасного підприємства залежить від стану соціально-трудових відносин у колективі, організації та оплати праці, умов праці, його кадрового потенціалу. Нині перед сучасним менеджментом особливо гостро стоїть проблема забезпечення виживання підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та своєчасне виявлення негативних тенденцій, які можуть свідчити про настання кризового становища.

При цьому роль управлінського апарату полягає в тому, щоб виявити зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації та розробити стратегію виживання фірми в умовах жорстокої конкуренції. У сучасних умовах персонал є одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

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. Уперше на пострадянському просторі почав працювати над теоретичними основами та створенням цілісної концепції аудиту персоналу С.А. Сухарев.

Дослідник Є. Фріман у своїх дослідженнях аналізує сутність поняття аудиту персоналу та визначає основні складові проведення аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень. Вважає, що ефективність аудиту персоналу взаємопов'язана з оцінкою діяльності керівників і фахівців усіх сфер управління. Це дозволяє підприємству досягати поставлені цілі, як в оперативних питаннях, так і в стратегічній перспективі [1].

Учена О. Лебединська детально досліджує послідовність етапів, сукупність завдань, процедури проведення аудиту персоналу у визначених підсистемах соціально-трудова сфери [2].

Економіст С. Хмелевський визначає передумови для застосування аудиту персоналу в Україні, а також аналізує кадровий аудит з точки зору неекономічних аспектів: конфліктологія, психологія праці, логістика [3].

Також дослідженню теорії і практики аудиту персоналу присвятили свої роботи: Г. Писаревська [4], О. Вакун [5], Ю. Одегова, А. Рачинський, І. Пожарницька., І. Романів, І. Голяш, Р. Романів [6] у своїх дослідженнях визначають основні блоки (елементи) оцінки системи управління персоналом підприємства під час проведення кадрового аудиту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Дослідити сутність аудиту в системі менеджменту персоналу та надати пропозиції щодо його впровадження на підприємствах. Узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід проведення кадрового аудиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успішна діяльність будь-якої організації, державного підприємства, установи чи приватної комерційної фірми, неможлива без аналізу трудових показників, який дозволяє більш точно оцінити техніко-економічний потенціал; визначити резерви ефективного використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та її оплати; шляхи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі тощо.

Персонал являє собою головну цінність організації. Але фактично в процесі аналізу діяльності підприємства, вивчення роботи персоналу, займає нижчі позиції, ніж інші питання.

Якщо для вітчизняних підприємств аудит персоналу – інноваційний напрям діяльності, то для зарубіжних компаній, в тому числі із філіями в Україні, – звичайна процедура.

Аудит персоналу дає уявлення менеджерам про внесок їх підрозділів в успіх підприємства, формує професійний образ менеджерів і фахівців служби управління персоналом, допомагає з'ясувати роль служби управління персоналом, що призводить до більшої стабільності всередині підприємства. Найбільш важливо, що він розкриває проблеми і гарантує погодженість з різноманітним законам. Цим пояснюється збільшення інтересу до аудиту персоналу в багатьох країнах в останні роки.

Необхідність аудиту персоналу обумовлюється високою плинністю кадрів на підприємстві, значних втрат робочого часу, необхідності проведення атестації персоналу та введення нових посадових інструкцій, реорганізації підприємства.

Метою аудиту кадрового потенціалу є виявлення того, чи володіє підприємство людськими ресурсами, необхідними і достатніми для його функціонування і розвитку; чи здатний персонал працювати ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад працюючих, а також особливості самого персоналу, наявність у працівників професійно важливих якостей і характеристик.

Складність і багатогранність об'єкта і цілей аудиту персоналу припускають використання різноманітного методологічного інструментарію проведення перевірки та аналізу, який можна розділити на три основні групи методів [7, с. 427]:

- організаційно-аналітичні, що припускають перевірку звітності, аналіз трудових показників, які свідчать про результативність діяльності організації та її персоналу. При цьому із загального числа трудових показників слід виділити тільки ті, які найбільшою мірою впливають на ефективність (прибутковість) організації, серед них – показники використання робочої сили, робочого часу, якості праці, продуктивності праці, оплати праці та ін.
- соціально-психологічні, які полягають у проведенні самостійних соціологічних опитувань, анкетування, індивідуальних і колективних бесід, інтерв'ювання працівників різних рівнів і категорій. Ця група методів найбільш результативна для оцінки задоволеності працею, ставлення до роботи, взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва та системи винагород і компенсацій і т.д.;
- економічні, що дозволяють шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації із законодавчо встановленими нормами і нормативами або з середніми або кращими в галузі (групі аналогічних організацій) показниками оцінити: конкурентоспроможність організації на ринку праці; ефективність функціонування служб управління персоналом; ефективність самого аудиту персоналу.

Під час аудиторської перевірки повинні бути вивчені не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, але і весь спектр функцій управління персоналом, за допомогою яких досягається забезпечення інтересів організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні параметри аудиту по функціям управління персоналом [1, с. 153]

Основні функції управління персоналом	Зміст аудиту
1	2
Формування кадрової політики підприємства	Оцінка поточного стану кадрової політики, ступеня її узгодження з цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступеня зв'язку кадрової політики зі специфікою організації і зовнішніми умовами
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку підприємства, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших вразливих верств населення
Відбір і наймання персоналу	Оцінка використовуваних методів відбору персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості відбору, оцінка результативності відбору, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оціночних процедур; оцінка взаємодії організації із службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади, конкуруючими організаціями
Навчання та розвиток персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту і тривалості навчання; оцінка персоналу, що пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів
Адаптація персоналу	Аналіз використаних методів адаптації, оцінка їх ефективності, виявлення та діагностика проблем, які виникають в період адаптації
Мотивація та стимулювання	Аналіз використовуваних форм та систем, їх зв'язку з мотивацією персоналу, рівня стимулювання та структури оплати праці, оцінка співвідношення розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
Трудові відносини в колективі	Діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної завантаженості в організації, оцінка рівня співвідношення цілям організації, діагностика організаційної культури, типу управлінської команди
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці та стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподіл робіт та оцінка отриманих результатів
Ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи руху персоналу в організації, аналіз схем заміщення посад та реалізації плану кадрового росту, оцінка результативності методів планування кар'єри

Зазвичай проведення кадрового аудиту на підприємстві проводиться працівниками відділу кадрів. Керівник відділу контролює процес вибіркоким методом. Також доволі поширеною практикою є залучення аудиторських консалтингових компаній. Переваги та недоліки є як у одного, так і у іншого підходу (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз проведення HR-аудиту власними силами та за допомогою зовнішніх консультантів [8]

Варіанти проведення HR-аудиту	Переваги	Недоліки
1	2	3
Власними силами (HR-департамент)	Швидке рішення організаційних питань	Неможливість довести об'єктивність та строгу конфіденційність з боку HR-департаменту як працівникам, так і керівництву підприємства
	Більш економний варіант для підприємства	
Залучення зовнішніх консультантів	Незалежність суджень, погляд зі сторони	Більш високі затрати у порівнянні з першим варіантом
	Об'єктивна оцінка	Нездатність дивитися на бізнес очима власного працівника
	Більш високий ступінь довіри до об'єктивності результатів з боку керівництва	Можливі організаційні складності у випадку недостатньої підтримки з боку внутрішніх служб

Особливого значення облік і оцінка персоналу набувають в умовах інноваційного процесу, оскільки кадри складають найважливіший елемент інноваційного циклу і науково-технічного потенціалу фірми. У даному аспекті виявляються ті, хто здатний розвиватися в невизначених умовах (умовах кризи), оцінюється їх придатність до творчої роботи. Україна входить в низку країн з украй низьким показником використання людських ресурсів, який не перевищує 25% від загального інтелектуального потенціалу. Різниця між тим, що співробітник знає і уміє, і тим, що він використовує, у нас дуже велика [9].

За даними American Society For Training And Development, 64% компаній в США регулярно проводять кадровий аудит, причому приблизно половина від цього числа з кожним роком замовляє його в більшому обсязі, ніж в попередній раз. На Заході кадровий аудит зазвичай проводиться регулярно раз на рік або раз на два роки. У Росії ж глобальні перевірки такого плану організуються в міру необхідності, від випадку до випадку, і це перша відмінність від західної практики. Друга відмінність є наслідком першого: у розвинених країнах за допомогою кадрового аудиту виявляється відповідність діяльності компанії всім нормам і правилам законодавства, а також факт проходження такої перевірки є інструментом підтримки іміджу компанії. Саме тому регулярний кадровий аудит стає практичною необхідністю. Однак це не головні причини проведення аудиту кадрової системи. Основні ж такі: перевірка відповідності функцій HR-управління та кадрової політики бізнес-цілям компанії, а також виявлення неефективних бізнес-процесів, що впливають на загальний результат [7, с. 425-426].

ВИСНОВКИ

Отже, аудит персоналу – це систематичне проведення експертизи стану справ у сфері управління персоналом, що включає систему заходів щодо збору інформації, її аналізу та оцінки на цій основі ефективності діяльності організації використання трудового потенціалу і регулювання соціально-трудова відносин. Його суть зводиться до діагностики причин проблем, які виникають в організації, оцінки їх важливості і можливостей формулювання конкретних рекомендацій для керівництва організації.

Результат аудиту – скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення необхідності навчання персоналу та економія коштів на пошуки нових кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є.М. Фріман // Проблеми економіки. — 2012. — № 3. — С. 151—154.

2. Лебединська О.С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві / О.С. Лебединська // БІЗНЕС ІНФОРМ. — 2014. — № 11. — С. 323—327.
3. Хмелевський С.М. Аудит персоналу: неекономічні аспекти / С.М. Хмелевський // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 3. — С. 466—470.
4. Писаревська Г.І. Формування системи аудиту персоналу на підприємстві / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2015. — № 13 (4). — С. 153—157.
5. Вакун О.В. Вдосконалення аудиту інтелектуального капіталу / О.В. Вакун // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2015. — № 11 (5). — С. 136—140.
6. Романів С.Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом / С.Р. Романів, І.Д. Голяш, Р.В. Романів // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 5. — С. 1025—1030.
7. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 492 с.
8. Грайхе С. HR-аудит: дань моде или эффективный инструмент бизнеса [Електронний ресурс] / С. Грайхе. — Режим доступу: <http://bk-journal.ru/articles/hr-аудит-дань-моде-или-эффективный-инст/#>
9. Пучкова С. Кадровий аудит в умовах кризи [Електронний ресурс] / С. Пучкова. — Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2116/1/Кадровий%20аудит%20в%20умовах%20кризи.pdf>

REFERENCES

1. Friman, Ye.M. (2012), “Organizational principles of audit staff in making personnel decisions in the enterprise”, *Problemy ekonomiky*, no 3, pp. 151—154.
2. Lebedynska, O.S. (2014), “Technology features of the audit staff at the company”, *BIZNES INFORM*, no 11, pp. 323—327.
3. Khmelevskiy, S.M. (2015), “Audit staff: the non-economic aspects”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no 3, pp. 466-470.
4. Pysarevska, H.I. (2015), “The formation of the system of audit personnel”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no 13, Vol 4, pp. 153—157.
5. Vakun, O.V. (2015), “Improving audit intellectual capital”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no 11, Vol 5, pp. 136-140.
6. Romaniv, S.R., Holiash, I. D. and Romaniv, R.V. (2015), “Theoretical aspects of HR audit evaluation of the personnel management system”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no 5, pp. 1025-1030.
7. Maslova, V.M. (2015), *Upravlenye personalom [Personnel management], tutorial and workshop for undergraduate academic, 2-e yzd., pererab. y dop.* “Yurait”, Moscow, Russia.
8. Hraikhe, S., “HR audit: a fad or an effective business tool”, available at: [http://bk-journal.ru/articles/hr-аудит-дань-моде-или-эффективный-инст/#\(access April 24, 2017\)](http://bk-journal.ru/articles/hr-аудит-дань-моде-или-эффективный-инст/#(access April 24, 2017)).
9. Puchkova, S., “Personnel audit in crisis”, available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2116/1/Кадровий%20аудит%20в%20умовах%20кризи.pdf> (April 24, 2017).

УДК 338.4:005.336.1

ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМО-КАМПАНІЙ

Нагаєць І.Ю., к.е.н., доцент, Баклаженко Ю.В.

Запорізький національний університет

Україна, 69002, м.Запоріжжя, вул.Жуковського, 66

impala97@mail.ru

Оцінка і пошук найбільш ефективних способів просування товару грає важливу роль для успішної діяльності компанії в умовах високої конкуренції. Велика кількість учасників ринку пропонує споживачам широкий спектр товарів і послуг, збільшуючи потік рекламної інформації. Внаслідок цього відбувається перенасиченість