

## Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації

*Київський національний торговельно-економічний університет*

Проаналізовано і розкрито поняття та сутність кадрового аудиту як методу оцінки кадрової забезпеченості підприємства, досліджено його види і методи проведення. Вироблені рекомендації щодо проведення кадрового аудиту на вітчизняних підприємствах. Запропонована поетапна організація процесу кадрового аудиту. Визначені переваги запровадження комплексного кадрового аудиту для організації.

**Ключові слова:** кадровий аудит, організаційний аудит, організаційно-кадровий аудит, комплексний аудит, оцінка персоналу.

**Постановка проблеми.** Більшість керівників сьогодні усвідомлює, що конкурентна перевага фірми - це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів, тому кожен керівник хоче мати чітке уявлення про кадрові ресурси свого підприємства. Достовірна інформація про кадрову ситуацію є основою для прийняття зважених управлінських рішень, гарантією зниження підприємницького ризику. Збалансована кадрова політика є запорукою успіху діяльності і розвитку будь-якої організації.

Економічна наука виділяє три фактори виробництва: капітал, природні ресурси і працю. Очевидно, що практично однакові засоби виробництва, сировина і матеріали доступні усім конкурентам на приблизно однакових умовах. Єдиним відмінним фактором всієї системи технологічного циклу підприємства є персонал організації. Хто більш раціонально управляє персоналом, операціями під час процесу перетворення сировини в кінцевий продукт виробництва, той і має конкурентні переваги.

Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. Це сьогодні є непростим завданням для абсолютної більшості вітчизняних підприємств і організацій. Адже необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, але і зв'язки і відносини всередині організації, і, звичайно, потенціал організації в цілому.

Типовими проблемами в сучасних організаціях, які недостатньо професійно добирають і оцінюють персонал, будують недосконалу систему управління персоналом є: висока плинність кадрів, низький рівень виконавської дисципліни, халатне відношення до праці, безініціативність співробітників, незадовільний морально-психологічний клімат.

Дослідження методів оцінки якості кадрової забезпеченості підприємства є дуже актуальним, тому що сьогодні якість і кваліфікація, вмотивованість і лояльність персоналу трактується як стратегічний засіб досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

**Аналіз публікацій:** Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили такі вітчизняні і закордонні вчені як: Афонін А.С., Балабанова Л.В., Белопольський М.Г., Виханський О.С., Данько Т.А., Десслер Г., Егоршин А.П., Кібанов А.Я., Омелянович Л.А., Сорока І.В., Якокка Л. [1-8]. Теоріям мотивації були присвячені роботи В. Врума, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Д. Мак Клелланда та ін. [1, 3, 6].

Проблеми оцінки персоналу, досліджувалися у працях таких закордонних науковців як: Верещагіна Л.А., Вилюнс В.К., Гроув Е.С., Гусіна В.Н., Дафт Р.Л., Еськов А.Л., Ільїн Е.П., Попов В.П., Крайнюченко І.В., Уінслоу Т.Ф., та ін. [1-6]. Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких як: Балабанова Л.В., Сардак О.В., Білорус Т.В., Кредісов А. І., Колот А.М., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Нестерчук В.П., Ніколаєнко Л.Ф., Шарапатова К.О., Панасюк Н.О., Ситнік О.Д., Ковальчук О.А., Червінська Л.П., Шаповал М.І., та ін. [3-7].

Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. У же той самий час не сформований системний підхід до оцінки персоналу на основі різних оцінних процедур, що вимагає більш поглибленого та комплексного дослідження цієї проблеми. Крім того, подальшого розвитку потребує розробка інструментарію оцінювання персоналу, зокрема комплексного оцінювання, інтегрування системи оцінки персоналу в загальну систему управління персоналом, кадрову політику. Методи оцінювання персоналу з точки зору якості кадрового забезпечення підприємства досліджені ще недостатньо.

**Метою статті** є дослідження сучасного методу оцінки кадрової забезпеченості підприємства - кадрового аудиту і вироблення рекомендацій щодо його проведення на вітчизняних підприємствах.

**Завдання** статті полягають в тому, щоб найбільш чітко розкрити поняття та сутність методу кадрового аудиту, дослідити його види, напрямки і методи проведення.

**Викладення основного матеріалу.** Існує безліч підходів до оцінки персоналу, але всі вони «хворіють» на одну хворобу - суб'єктивізм. Результати оцінки залежать від того, хто виступав ролі експерта, і який метод оцінки використовувався. Виходом із ситуації, що склалася, може бути відносно новий, але вже перевірений на практиці кадрового менеджменту метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства - кадровий аудит. Незважаючи на багато спільного у визначенні з атестацією персоналу, це все ж таки суттєво інша процедура - як за характером проведення, так і за цілями.

Поняття «аудит» прийшло до кадрового бізнесу з бухгалтерської області діяльності підприємств. Там під словом «аудит» розуміється «підприємницька діяльність аудиторів по здійсненню незалежних перевірок бухгалтерської звітності, платіжно-розрахункової документації, податкових декларацій і інших фінансових зобов'язань і вимог економічних суб'єктів з метою встановлення достовірності їх бухгалтерської звітності і відповідності здійснених ними фінансових та господарських операцій нормативним актам». Або, наприклад, американська бухгалтерська асоціація визначає аудит як «системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події, що встановлює рівень їх відповідності певному критерію і надає результати зацікавленому користувачеві».

Розрізняють кадровий, організаційний і комплексний - організаційно-кадровий аудит [1, 3, 6].

*Кадровий аудит* - це експертна оцінка відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, експертне дослідження на підприємстві кваліфікаційного рівня, компетентності та мотивованості персоналу, трудових і суміжних відносин на предмет відповідності трудовому законодавству і внутрішній політиці господарюючого суб'єкта.

*Організаційний аудит* - це виявлення відповідності організаційної структури та регламентуючої її організаційно-розпорядчої документації масштабам та характером діяльності компанії.

*Організаційно-кадровий аудит* - це діагностика стану людських, управлінських та організаційних ресурсів компанії, спрямована на виявлення проблемних місць в даних сферах та вироблення подальших рекомендацій щодо їх усунення. Організаційно-кадровий аудит включає в себе, як правило, 3 основних компоненти:

- 1) аналіз організаційно-штатної структури;
- 2) аналіз системи управління персоналом, існуючої в компанії;
- 3) аналіз кваліфікаційного рівня, компетентності та мотивованості персоналу.

Розглянемо докладніше саме кадровий аудит. Існує кілька основних причин, по яких компанії сьогодні проводять кадровий аудит:

- Планування організаційних змін, пов'язаних з розширенням і розвитком компанії.
- Проблеми і збої в роботі однієї або декількох підсистем бізнесу.
- Прихід в компанію нової команди топ-менеджерів з новим баченням розвитку компанії і її положення на ринку.

Перш ніж далі говорити про цей метод, необхідно зрозуміти, яких видів буває кадровий аудит і що саме він включає.

У практиці вітчизняних компаній і консалтингових компаній, які надають такі послуги, найбільш поширені методи "мінімального і розширеного кадрового аудиту" [7].

Під *мінімальним кадровим аудитом* (або експрес-аудит) розуміють аудит персоналу компанії (найчастіше керівників середньої і вищої ланки) або якого-небудь її підрозділу для визначення відповідності персоналу стратегічним цілям компанії. Розширений кадровий аудит - це аудит персоналу і системи управління персоналом в цілому.

Головна мета експрес-аудиту - перевірка відповідності персоналу наміченим цілям компанії або перевірка доцільності саме такої кількості персоналу і співвідношення посад.

Також мінімальний кадровий аудит використовується в наступних випадках:

- Призначення на посаду
- Зміна системи матеріальної мотивації
- Побудова / корегування системи нематеріальної стимуляції
- Структурна реорганізація
- Навчання та розвиток

При мініальному кадровому аудиті зазвичай застосовують стандартний набір методів, таких як [7]:

- Ассесмент-центр
- Кейс Інтерв'ю
- Метод 360 градусів
- Соціологічні дослідження і т.ін.

При *розширеному кадровому аудиті* використовується наступний набір методів: інтерв'ю з топ-менеджерами, керівниками навчальних центрів, керівниками профспілок, керівниками підрозділів, HR-керівниками, директорами філій. Далі здійснюється змістовний аналіз взаємодії відділів з HR-службою, з'ясування труднощів у різних аспектах управління персоналом [7].

Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом кадрового стану організації, оцінкою рівня її кадрової забезпеченості - кількості і якості фахівців, що працюють на різних посадах, відповідності персоналу стратегічним планам підприємства. Кадровий аудит є способом вивчення ступеня готовності підприємства до змін шляхом визначення типажів членів трудового колективу та видів їх мотивації, виявлення існуючої в організації корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників дотримуватися певних норм поведінки.

Процедура аудиту не повинна нести в собі якусь загрозу для колективу, здатну внести порушення в організацію роботи. «Увійти» в загальну систему кадрової роботи потрібно таким чином, щоб аудит став додатковим чинником стабільності.

Кадрова оцінка не повинна носити одноразовий характер. Це багатоступенева і поетапна система кадрової роботи, що охоплює всі стадії кадрового циклу.

При прийомі на роботу нового співробітника необхідно оцінити здатність здобувача влитися в колектив, адаптуватися до соціально-психологічних умов, сформованих в ньому, пристосуватися до системи комунікативних зв'язків, усталених в організації. Необхідно з'ясувати, який реальний кваліфікаційний рівень працівника, наскільки він відповідає висунутим вимогам. З'ясувати, наскільки правильно фахівець розуміє завдання, поставлені перед ним керівництвом організації. Спрогнозувати те місце, яке займе претендент в соціальній структурі, і чи не стане його поява (в силу особистих якостей потенційно нового члена трудового колективу) дестабілізуючим фактором.

При підвищенні, просуванні або функціональному переміщенні необхідно оцінити рівень підготовки кандидата, його здатність до виконання нових функціональних обов'язків. При цьому не можна забувати про необхідність заповнення посади, щоб не ставити під загрозу керованість персоналу організації.

Проводячи навчання, підготовку і перепідготовку, необхідно: оцінити рівень професійної компетенції; скласти перелік знань і навичок, якими необхідно оволодіти; виявити стереотипи мислення, що заважають ефективно працювати або керувати; визначити напрямки, за якими має проходити навчання і розвиток.

Кадровий аудит повинен дати відповідь на питання: що є, тобто яка ситуація є зараз, і в чому полягає невідповідність з тим, що необхідно, як повинно бути.

Однією зі складових обліку та оцінки кадрів є планування кадрового складу підприємства. Оскільки, як уже згадувалося, кадровий аудит - це процес постійний і безперервний, суть етапу планування полягає в постійному відстеженні, а не в періодичних заходах (відповідь на запитання «що є?» майже завжди готова).

На цьому етапі робота повинна вестися в трьох напрямках [3, 6]:

1. Оцінка, аналіз стану наявних трудових ресурсів (їх кількість, якість, плинність, результативність праці, компетентність, оптимальність їхнього завантаження і т. д.).

2. Оцінка зовнішніх джерел (працівники інших підприємств, випускники навчальних закладів, студенти-практиканти, учні).

3. Оцінка потенціалу зазначених джерел (якісного розвитку резервів власних ресурсів).

Особливе значення облік і оцінка персоналу набувають в умовах інноваційного процесу, оскільки кадри складають найважливіший елемент інноваційного циклу та науково-технічного потенціалу фірми. В даному аспекті виявляються ті, хто здатний розвиватися в умовах невизначеності середовища

(умовах новаторів), оцінюється їх придатність до творчої роботи. Часто змінюється й одиниця оцінки: нею стає група працівників.

Україна входить в ряд країн з вкрай низьким показником використання людських ресурсів, який не перевищує 25% від загального інтелектуального потенціалу [7]. Різниця між тим, що співробітник знає і вміє, і тим, що він використовує, у нас дуже велика.

Але наскільки ця різниця велика? Який потенціал криється в наших фахівцях? Які характеристики даного ресурсу підлягають корекції та розвитку?

На ці та багато інших питань можна відповісти, провівши повний кадровий аудит людського ресурсу компанії.

Серед найпоширеніших методів кадрового аудиту можна назвати [5-7]:

- аналіз документів, внутрішніх нормативних актів, наказів і розпоряджень з особового складу;
- анкетування керівників підрозділів;
- інтерв'ю з керівниками підрозділів з питань кадрового резерву, управління персоналом: проблеми, складності, оцінка роботи кадрового підрозділу;
- групові дискусії, проектування, контент-аналіз, спостереження.

Говорячи про методики аналізу, результати проведених оціночних заходів, можна умовно розділити їх на дві групи [3,5,6,7]. Одна може ґрунтуватися на судженнях, інша - на математичних розрахунках. Судження включають в себе метод «оцінки» і методику Дельфі. Якщо методика Дельфі досить відома, то метод «оцінки» не дуже поширений, особливо в країнах СНД. Навіть незважаючи на те, що він практично позбавлений суб'єктивізму.

Кожен учасник оцінюється кількома фахівцями і спеціально підготовленими спостерігачами (найчастіше це бувають співробітники тієї ж компанії). У свою чергу кожен спостерігач оцінює декількох учасників, що дозволяє зменшити можливість необ'єктивності і використовувати перехресні оцінки для підвищення достовірності результатів. У результаті створюється система оцінки, спрямована в основному на виявлення потенціалу кадрів. Кожен критерій оцінюється в декількох вправах, що зменшує похибку.

При використанні методики Дельфі кожний з експертів робить незалежну оцінку того, яким буде наступний запит, керуючись всіма основними припущеннями. Посередники представляють прогноз і припущення кожного експерта іншим, що дозволяє експертам переглядати свої позиції, якщо це необхідно. Цей процес продовжується до тих пір, поки не з'явиться згода [7].

Методи, засновані на використанні математики, включають різні статистичні методи, а також і методи моделювання. Статистичні методи використовують історичні дані для проектування майбутнього стану.

Найбільш простий і часто уживаний метод - екстраполяція, що представляє собою перенесення сьогоденної ситуації (пропорцій) у майбутнє. Привабливість цього методу складається в його доступності. Обмеженість же полягає в неможливості врахувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування, а також для організацій зі стабільною структурою, що діють у відносно стабільних зовнішніх умовах [7].

Методи моделювання звичайно забезпечують спрощений перегляд кадрових потреб в організації. При зміні вхідних даних кадрові розстановки можуть перевірятися для різних сценаріїв розвитку організації і потреб у персоналі.

Основним документом, що складається за результатами кадрового аудиту є звіт. У ньому даються експертна оцінка системи управління персоналом по кожному блоку досліджень і рекомендації щодо оптимізації цієї системи.

На закінчення зазначимо, що кадрова політика організації або підприємства на початковому етапі свого формування обов'язково повинна спиратися на: а) результати оціночних заходів; б) прогнозовану базу розвитку стану кадрів (як зовнішніх, залучених, так і внутрішньоорганізаційних). А сама оцінка, повинна бути різносторонньою, глибокою і об'єктивною. Вона повинна носити постійний характер і не становити загрози для персоналу, тобто бути запорукою стабільності і передумовою успішного розвитку фірми. Як в найближчій перспективі, так і у віддаленому майбутньому.

**Висновки.** Кадровий аудит - це сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства, відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, перший етап побудови ефективної кадрової політики, інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації. Регулярний, багатоступеневий, поетапний кадровий аудит - запорука стабільності і передумова успішного розвитку організації. Вітчизняним підприємствам доцільно засвоїти і застосовувати увесь комплекс методів його проведення. Чітка організація роботи служби внутрішнього кадрового аудиту дозволить уникнути багатьох помилок у процесі діяльності компанії. Автор пропонує наступну поетапну організацію процесу кадрового аудиту в організації:

1. Створення внутрішнього підрозділу з кадрового аудиту за допомогою зовнішніх консультантів, які на першому етапі нададуть допомогу в розробці нормативної документації та у підборі фахівців.

2. На другому етапі співробітники кадрової служби спільно з зовнішніми консультантами ідентифікують можливі ризики і проблеми і розроблять методiku проведення внутрішнього кадрового аудиту компанії.

3. Апробація створеної методики і, при необхідності, її корекція.

4. Через обумовлений час доцільно провести оцінку діяльності служби внутрішнього кадрового аудиту зовнішніми консультантами.

Таким чином, створивши за допомогою зовнішніх консультантів внутрішній підрозділ з кадрового аудиту та розробивши технологію перевірки, компанія згодом зможе проводити кадровий аудит самостійно. Керівництво компанії отримає: 1) повну інформацію про свої кадрові ресурси, на підставі якої зможе будувати довгострокові плани розвитку; 2) пропозиції щодо оптимізації розподілу областей відповідальності і функціональних обов'язків між підрозділами й співробітниками; 3) схеми виконання процедур управління персоналом.

Переваги і користь від комплексного кадрового аудиту будуть наступні: поліпшення роботи компанії, структурних підрозділів і кожного окремо співробітника; оптимізація чисельності персоналу; підвищення результативності компанії за рахунок чіткого розподілу обов'язків, усунення збоїв у роботі, функціональних «дірок», оптимізація витрат на персонал.

Подальших досліджень потребують методи і процедура проведення ефективного кадрового аудиту.

### Список літератури

1. Андриенко В.Н., Беликова Т.Ю., Голтвенко В.А., Лысенко Ю.Г., Маншилин К.Н. Стратегическое управление персоналом / Ю.Г.Лысенко (ред.). — 2. изд., перераб. и доп. — Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. — 202с.

2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М.Анисимов. — Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М. : Экономика, 2003. — 703с.
3. Балабанова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л.І.Балабанова, О.В.Сардак. - Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
4. Везигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А.В.Везигин. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
5. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов / В.М.Колпаков, Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 2005. — 752с.
6. Крушельницька О.М. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.М.Крушельницька, Д.С.Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. — К.: Кондор, 2005. — 304 с.
7. Рудьєв В.А. Буткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. / В.А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2002. – 374 с.

**Рецензент:** д.е.н., проф., зав. С.І. Бай,  
Київський національний торговельно-економічний університет,

## **Кадровый аудит как инструмент повышения результативности менеджмента и развития организации**

Проанализированы и раскрыты понятие и сущность кадрового аудита как метода оценки кадровой обеспеченности предприятия, исследованы его виды и методы проведения. Выработаны рекомендации по проведению кадрового аудита на отечественных предприятиях. Предложена поэтапная организация процесса кадрового аудита. Определены преимущества внедрения комплексного кадрового аудита в организации.

**Ключевые слова:** кадровый аудит, организационный аудит, организационно-кадровый аудит, комплексный аудит, оценка персонала.

## **Personnel audit as a tool for improving performance management and development organization**

The author analyzes and discloses the concept and essence of personnel audit as a method of evaluation of staffing for the company, investigated the types and methods of implementation. Make recommendations for the personnel audit in domestic enterprises. Proposed a phased process organization personnel audit. Identified the benefits of implementing a comprehensive staff audit in the organization.

**Keywords:** human resources audit, organizational audit, organizational and human resources audit, a comprehensive audit, evaluation staff.