

КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано значення та необхідність застосування кадрового аудиту в сучасних економічних умовах, досліджено основні об'єкти кадрової роботи при його проведенні. Визначено основні завдання системи управління персоналом, що впливатимуть на ефективність управління організацією в цілому.

Ключові слова: персонал, аудит персоналу (кадровий аудит), кадрова політика, система управління персоналом.

In the article the importance and necessity of the audit staff in the current economic environment, basic facilities personnel work at his conduct. The main task of the personnel management system that can influence the effectiveness of the organization.

Key words: staff, audit staff, personnel policies, personnel management system.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Вплив кризових тенденцій розвитку світових фінансових ринків зумовив наростання негативних економічних явищ у розвитку нашої держави, зокрема скорочення інвестицій в основний капітал та низьку інноваційну активність національних товаровиробників. Тому особливої актуальності набувають питання ефективності використання людських ресурсів на вітчизняних підприємствах та організаціях.

Дедалі більше керівників усвідомлюють, що конкурентна перевага фірми, це – насамперед, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів. У даних умовах потрібно оптимізувати технології управління людськими ресурсами, щоб вони були спрямовані на становлення на підприємстві (фірмі) сучасної та ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідатиме цілям розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. У сучасній науковій літературі багато уваги приділено антикризовому управлінню бізнес-процесами, однак недостатньо обґрунтовано значення людських ресурсів та необхідність їх уведення в систему антикризового управління.

Питання управління людськими ресурсами в умовах кризи розглядають Т. Базаров, Н. Горелов, А. Кибанов, В. Петюх, Г. Назарова, О. Грішнова та інші автори. Різноманітність авторських підходів до використання людських ресурсів в умовах кризи економіки, наявність закордонного досвіду потребують розроблення нових підходів, нових методів, інструментів щодо системи управління персоналом, її діагностики і дадуть змогу оптимізувати витрати на персонал у даних умовах. Це й визначило основні **цілі** даної статті.

Виклад матеріалу дослідження. Персонал організації – головна її цінність, основа процесу управління і розвитку. Проте в сучасних умовах діагностика персоналу – найслабкіша ланка в управлінні українськими підприємствами. Індикаторами ефективного управління ним є підсумкові економічні показники, стабільність роботи всієї організації, його стійкість на ринку, конкурентоспроможність та ін. Можна визначити і специфічні показники діяльності: результативність (ефективність) діяльності структурних підрозділів та окремих працівників; задоволеність персоналу своєю роботою і належністю до даної організації; плинність кадрів; дотримання трудової дисципліни; наявність трудових конфліктів.

Для всебічної оцінки кадрової політики організації в умовах економічної нестабільності доцільно проводити організаційно-кадровий аудит або аудит персоналу. Поняття «кадровий аудит» означає перевірку відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структури, потенціалу працівників тим цілям, завданням і стратегії розвитку організації й вироблення на цій основі програми певних організаційних змін.

Професор Ю. Г. Одегов (Академія ім. Плеханова, м. Санкт-Петербург) аудит персоналу визначив як «комплексний формалізований метод довгострокового підвищення ефективності організації шляхом діагностики виникаючих організаційних проблем та вироблення рекомендацій для їх можливого розв'язання» [1].

У сучасних організаціях кадровий аудит дає змогу виявити:

- комплексні та достовірні дані про стан системи управління персоналом;
- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі (оцінка відповідності кандидата вимогам вакансії; оцінка готовності співробітника до просування на нову посаду; формулювання посадових обов'язків і вимог);
- потреби в професійному розвитку (визначення потреби персоналу в тренінгах і навчанні);
- соціально-психологічний клімат (виявлення сильних і слабких сторін співробітників і кандидатів; оцінка сумісності співробітників);
- розподіл персоналу в організації (розроблення рекомендацій щодо ефективного управління персоналом);
- основні недоліки, «негнучкі місця» в системі управління персоналом.

Кадровий аудит також має сприяти вирішенню питань відповідності чисельності, професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, рівня продуктивності та інших кількісних показників їх проектованому значенню; оцінки інтелектуального потенціалу співробітників і претендентів на вакантну посаду. Проведення кадрового аудиту сприятиме оптимізації витрат на персонал (у т. ч. на вивільнення, підвищення кваліфікації), що є важливим в умовах економічної нестабільності більшості вітчизняних підприємств (фірм).

Аудит персоналу можна застосовувати як метод, що визначає ефективність системи ухвалення управлінських рішень і контроль ефективності системи управління персоналом. З останньою метою доцільно регулярно здійснювати внутрішній аудит персоналу.

Основними напрямками проведення аудиту персоналу є:

1. Безперервна оцінка рівня використання професійних технологій та досягнення основних показників діяльності;
2. Виявлення у діях персоналу дефектів та помилок, що призводять до негативних наслідків і зниження ефективності та якості праці; виявлення їх причин;
3. Оперативна реакція керівництва на виявлені недоліки;
4. Постійна оцінка стану і використання особистісного потенціалу працівників;
5. Визначення сфери управлінських рішень;
6. Використання результатів аудиту [2].

Важливим етапом проведення кадрового аудиту є оцінка персоналу і вироблення рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики організації. Можна визначити наступні об'єкти кадрової роботи під час проведення кадрового аудиту (табл. 1).

Оцінка персоналу є основою для розвитку. Це має вирішальне значення у кадровій політиці організації, особливо під час її реструктуризації. Управління компанії має орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові пріоритети цінностей.

У ході кадрового аудиту оцінюють готовність керівної ланки до реалізації цілей організації, аналізують структуру і чисельність кадрового складу. Метою даного аналізу є виявлення пропорцій між управлінським персоналом, фахівцями різних категорій, що дає змогу отримати загальне уявлення про кадровий склад компанії і побачити наявність можливих недоліків у сформованій системі управління персоналом.

Процедура аудиту в жодному разі не має містити якусь загрозу для колективу, спроможну внести порушення в організацію роботи. Увійти в загальну систему кадрової роботи потрібно так, щоб аудит став додатковим чинником стабільності. Кадрова оцінка не має бути одноразовою. Це – багатоступенева і поетапна система кадрової роботи, що охоплює всі стадії кадрового циклу.

Об'єкти кадрової роботи під час проведення кадрового аудиту

	Етапи кадрової роботи	Об'єкти кадрової роботи
1.	Дослідження структури організації	Визначення функціональної структури управління та відповідності її стратегії розвитку організації.
2.	Аналіз планування потреби у працівниках	Оцінка відповідності працівників потребам організації; Визначення перспективної потреби у працівниках.
3	Аналіз нормативних документів організації	Відображення у нормативних документах стратегії управління, мети діяльності, схем взаємодії працівників.
4	Підбір (відбір) персоналу	Дослідження способів залучення працівників та формування їх в управлінські команди.
5	Навчання персоналу	Визначення проблем у діяльності, дослідження можливостей розвитку працівника.
6	Оцінка персоналу	Оптимізація кількісного та якісного складу персоналу потребам діяльності; Визначення ступеня задоволеності працівника роботою та ступенем введенням у команду.
7	Аналіз системи стимулювання працівників	Дослідження чинних систем оплати та систем заохочення, визначення їх ефективності й оцінка ступеня задоволеності працівників оплатою своєї праці.
8	Просування та формування кадрового резерву	Наявність кадрового резерву, визначення ступеня його готовності до роботи в команді.
9	Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації всередині організації	Дослідження соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації.

При прийомі на роботу нового співробітника аудиторіві необхідно оцінити спроможність здобувача влитися в колектив, адаптуватися до соціально-психологічних умов, що сформувалися в ньому, пристосуватися до системи комунікативних зв'язків, установлених в організації. Доцільно з'ясувати, який реальний кваліфікаційний рівень працівника, наскільки він відповідає висунутим вимогам, спрогнозувати те місце, яке займе претендент у соціальній структурі. При підвищенні, просуванні або функціональному переміщенні необхідно оцінити рівень підготовки кандидата, його спроможність виконувати нові функціональні обов'язки.

Оцінювати персонал доцільно групі експертів, які мають відповідну кваліфікацію та досвід проведення кадрового аудиту. У групі може бути від трьох до п'яти фахівців, залежно від планованого обсягу робіт та їх тривалості.

Рекомендуємо, що до групи, яка проводитиме аудит персоналу вводити таких фахівців :

✓ менеджера з персоналу – провідного спеціаліста при проведенні кадрового аудиту. В його обов'язки входять вивчення й аналіз структури управління персоналом, оцінка ефективності діяльності працівників, оцінка кваліфікації персоналу;

✓ фахівця із соціальної психології. Він збиратиме інформацію, проводитиме глибинні інтерв'ю, даватиме експертні оцінки, аналізуватиме статистичні дані;

✓ спеціаліста з фінансів. До його компетенції належатимуть оцінка «вартості» того чи іншого працівника, аналіз організаційних процесів, зіставлення їх із фінансовими ресурсами організації;

✓ психолога, який складатиме психологічних характеристики окремих співробітників та досліджуватиме загальний соціально-психологічний клімат в організації.

Проведення кадрового аудиту дає уявлення лінійним менеджерам про внесок їх підрозділів в успіх фірми, формує професійний образ менеджерів і фахівців служби управління персоналом, допомагає уточнити роль служби управління персоналом, що приводить до більшої стабільності всередині фірми. Найважливіше, що він розкриває проблеми і гарантує узгодженість з різними законами. Цим пояснюється збільшення

інтересу до аудиту персоналу в багатьох країнах за останні роки.

Висновки. Аудит персоналу дає змогу систематизувати й інтегрувати в систему управління організацією складне різноманіття робіт із управління персоналом, що зумовлює ефективність кадрової політики організації.

Отже, кадровий аудит в сучасних умовах :

- ✓ характеризує внесок кадрової служби в досягнення кінцевої мети організації;
- ✓ виявляє «ядро» кадрового потенціалу, тих працівників, які є особливо цінними для організації;
- ✓ конкретизує вплив кадрового потенціалу на ринкову ціну та інвестиційну привабливість підприємства;
- ✓ забезпечує відповідність стратегії, кадрової політики і практики її реалізації;
- ✓ виявляє основні кадрові проблеми;
- ✓ стимулює зростання відповідальності та професіоналізму працівників служби управління персоналом;
- ✓ гарантує постійне дотримання трудового законодавства;
- ✓ забезпечує оптимізацію витрат на персонал та здійснення кадрових заходів;
- ✓ здійснює оцінку системи інформаційного забезпечення кадрової роботи організації.

Основними завданнями функціонування системи управління персоналом в теперішніх умовах економічної нестабільності мають стати:

- ✓ істотне підвищення її гнучкості й орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства;
- ✓ децентралізація структури управління з делегуванням необхідних повноважень ключовим особам в апараті управління і забезпеченням максимальної гнучкості при розробленні управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;
- ✓ акцент на командну роботу, а не індивідуальні зусилля – формування робочих груп, команд (як між відділами, так і в різних підрозділах підприємства);
- ✓ формування і збереження ядра кадрового потенціалу підприємства;
- ✓ відмова від стандартних програм навчання персоналу і перехід до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку.

Аудит персоналу формує стратегічні переваги організації у сфері управління персоналом, впливає на ефективність управління організацією в цілому. Це дає змогу організації бути лідером в своїй сфері діяльності в будь-яких ситуативних умовах і сприяє побудові "сильної організації", готової до змін в зовнішньому середовищі та можливістю адаптуватися до цих змін із користю для себе. Необхідність в аудиті персоналу загострюється в умовах посилення конкурентної боротьби, коли від ефективності управління персоналом починає залежати виживання організації на ринку.

Література

1. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2006. – 560 с.
2. Шилець О. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Вип. 15. 2010.
3. Мороз. О. С. Специфика управления персоналом в условиях экономического кризиса. // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. Т 2. – Донецьк: ДонНУ, 2009. – С.224 – 229.