

Аліна ЖУКОВСЬКА

## КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Досліджено необхідність, сутність, об'єкти, параметри, напрямки, структуру та види послуг кадрового аудиту як інструменту комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Виокремлено переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього кадрового аудиту. Окреслено перспективні шляхи розвитку кадрового аудиту як інноваційного інструменту оцінки ефективності системи кадрового менеджменту організації.*

Успішна діяльність будь-якої організації неможлива без аналізу показників кадрового менеджменту, який дозволяє оцінити техніко-економічний потенціал організації, визначити резерви більш ефективного використання її персоналу, виявити необхідність удосконалення умов праці та її оплати, виокремити шляхи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі тощо.

Довший час в нашій країні управління будь-якою організацією орієнтувалось в основному на ефективне, раціональне та економічне використання фінансових і матеріальних ресурсів при досягненні поставлених цілей, а роль персоналу значно применшувалася. Значний динамізм зовнішнього середовища та нестабільні умови функціонування організацій і їх персоналу вимагають від керівників вітчизняних організацій усвідомлення того, що персонал є головною цінністю та основним засобом досягнення кінцевих результатів організації.

На сьогоднішній день дослідження різних сфер управління персоналом займає слабші позиції поряд із аналізом інших сторін діяльності вітчизняних організацій. Індикаторами успішності діяльності організацій є підсумкові економічні критерії, стабільність функціонування тощо. Але існує ряд специфічних показників, без яких діяльність організації не може бути успішною: результативність (ефективність) діяльності структурних підрозділів і окремих працівників, задоволеність персоналу своєю роботою та умовами праці в організації, плинність кадрів, дотримання трудової дисципліни, наявність конфліктів на всіх рівнях управління, готовність персоналу до організаційних змін, характер соціально-психологічного клімату та особливостей організаційної культури, які склалися в організації. Саме тому сучасним організаціям необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні методи управління та контролю за діяльністю організацій в сфері праці та трудових відносин.

Одним із засобів оцінки діяльності організації, зокрема аналізу показників трудової діяльності, є використання специфічного напрямку аудиторської діяльності – кадрового аудиту.

Кадровий аудит об'єднує в собі комплекс послуг, спрямованих на перевірку локальних нормативних актів і документів по управлінню персоналом, визначення в кількісно-якісному еквіваленті структури робочого процесу, побудову комунікаційних процесів організації, обґрунтування доцільності створення нових та адекватності наявних робочих місць, проведення діагностики персоналу (замір мотиваційного потенціалу, визначення соціально-психологічного клімату колективу), вдосконалення алгоритму оцінювання роботи персоналу, перевірки наявності та сформованості всієї належної кадрової документації, системи оплати праці, координація роботи по стабілізації умов праці та дотриманню техніки безпеки. Тому його використання дозволяє комплексно оцінювати всю систему управління персоналом, починаючи від оцінки потенціалу організації і закінчуючи ефективністю системи управління ним.

Питання оцінювання ефективності кадрового менеджменту сьогодні досить активно обговорюються вітчизняними управлінцями та науковцями, зокрема В.М. Лученко [1], О.В. Крушельницькою, Д.П. Мельничуком [2], В.О. Лук'яних [3], Г.Ю.Базаровим, Б.Л.Ереминою [4], А.Я.Кибановим [5], В.А. Савченко [6] та іншими. Однак у науковій літературі відсутні цілісні системні дослідження кадрового аудиту як інструменту комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Переважна частина вітчизняних дослідників, що вивчають проблеми управління кадрами, намагаються перенести відомі в західних країнах технології кадрової роботи на вітчизняний ґрунт, в той час як вирішення проблеми полягає у створенні адаптованої до реалій України моделі кадрового аудиту.

Метою статті є дослідження теоретичних і методологічних засад проведення кадрового аудиту, виокремлення переваг та недоліків внутрішнього та зовнішнього кадрового аудиту, а також окреслення перспективних шляхів розвитку кадрового аудиту як інноваційного інструменту оцінки ефективності системи кадрового менеджменту організації.

Професійний підхід до кадрового діловодства і використання трудового законодавства України дозволяє керівникам організацій і фахівцям кадрової служби бути захищеними при вирішенні виникаючих трудових суперечок з працівниками. Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит або замовляє таку послугу в консалтинговій фірмі, повинен чітко знати, які процеси і з якою ефективністю проводяться в організації.

Кадровий аудит – це експертиза стану справ в частині кадрового менеджменту, що включає систему заходів щодо збору інформації, її аналізу, та оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, використання кадрового потенціалу і регулювання соціально-трудова відносин, а також формулювання рекомендацій для керівництва.

Необхідність проведення кадрового аудиту може бути зумовлена: зміною кадрового працівника, який відповідає за ведення кадрового діловодства (при звільненні чи переході на іншу посаду чи в інший підрозділ); врученням трудовою інспекцією повідомлення про майбутню планову перевірку; загрозою перевірки після звільнення ображеного працівника (невчасна виплата заробітної плати, премії, звільнення за ініціативою працедавця); зміною керівництва організації; приведенням кадрової документації у відповідність до законодавства після змін, які в ньому відбулися.

Кадровий аудит здійснюють з використанням методів діагностичного дослідження системи кадрового менеджменту. Основні параметри кадрового аудиту наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні параметри кадрового аудиту

Основні функції кадрового менеджменту	Зміст аудиту
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики, ступені її узгодженості із цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступені зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми факторами
Планування потреби в кадрах	Оцінка наявних ресурсів, мети і перспектив розвитку організації, майбутньої потреби в персоналі, аналіз штатного розпису, ступені його обґрунтованості, аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу, забезпечення стабільності складу працівників, дослідження зайнятості жінок та осіб похилого віку
Прийм та підбір персоналу	Оцінка методів найму персоналу, які використовуються в організації, джерел та шляхів задоволення потреб в персоналі, вартості найму, оцінка результативності найму, забезпечення вакансій кандидатами, взаємодія організації із службами працевлаштування та навчальними закладами
Ділова оцінка персоналу	Аналіз форм ділової оцінки персоналу, які використовуються в організації, періодичне її проведення, прийняття рішень
Навчання персоналу	Аналіз цілей та форм навчання, які використовуються в організації, вивчення змісту та тривалості навчання, оцінка персоналу, який пройшов навчання, ефективності навчання
Робота з кадровим резервом	Аналіз та проектування управлінської діяльності в організації, оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву, оцінка методів роботи з кадровим резервом
Службово-професійне просування	Аналіз системи просування персоналу в організації, аналіз схем розміщення посад, реалізації плану кадрового зростання
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки та охорони праці, аналіз стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу праці, аналіз фінансових вкладень в дану сферу та оцінка отриманих результатів

При проведенні кадрового аудиту основними об'єктами виступають: система кадрового менеджменту – діяльність організації по відношенню до персоналу, основні процедури в рамках системи кадрового менеджменту; трудовий (кадровий) потенціал – сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Для здійснення кадрового аудиту необхідна повна та достовірна інформація про показники діяльності персоналу, зокрема:

1. Продуктивність та ефективність праці. Цей напрямок займає основне місце в сфері управління трудовими ресурсами, оскільки в основі будь-якого управління лежить співставлення витрат і результатів праці, оцінка вкладу різноманітних категорій персоналу та окремих колективів у підсумки діяльності організації.
2. Трудовий потенціал. Даний напрямок здійснює безпосередній вплив на ефективність діяльності та рівень життя працівників.
3. Умови праці характеризують безпеку діяльності людини, режим праці та відпочинку, рівень інтенсивності праці тощо.
4. Організація та нормування праці обґрунтовує раціональні форми поділу праці, проектування та обслуговування робочих місць, прогресивні методи та прийоми виконання роботи, оптимальні норми трудових затрат різних категорій персоналу.
5. Планування чисельності персоналу забезпечує визначення обґрунтованості потреби в різних категоріях працівників та їх раціональне використання.
6. Мотивація персоналу спонукає людину до більш плідної діяльності на основі усестороннього обліку її особистих потреб та основних цілей організації.
7. Оплата та винагорода персоналу. Показники цього напрямку визначають результати роботи та доходи працівників, співвідношення загальних доходів та компенсаційних доплат тощо.
8. Соціально-трудові відносини. Цей напрямок вивчає взаємодію особистих, корпоративних та суспільних інтересів персоналу, розвиток партнерських відносин між працедавцем та співробітниками всіх категорій тощо.
9. Удосконалення організації управління персоналом передбачає приведення у відповідність існуючих в організації форм, методів і процедур роботи з кадрами.

Кадровий аудит здійснюється в наступних напрямках: планування трудових ресурсів; набір персоналу; розробка системи стимулювання; адаптація персоналу; навчання персоналу; оцінка трудової діяльності; ротация кадрів і планування індивідуальної кар'єри; підготовка керівних кадрів (створення резерву); моніторинг соціально-психологічної ситуації і внутрішньоорганізаційної організації комунікацій.

Загальна схема здійснення кадрового аудиту, яка включає необхідний перелік дій та очікувані результати від їх виконання, зображена на рис. 1.

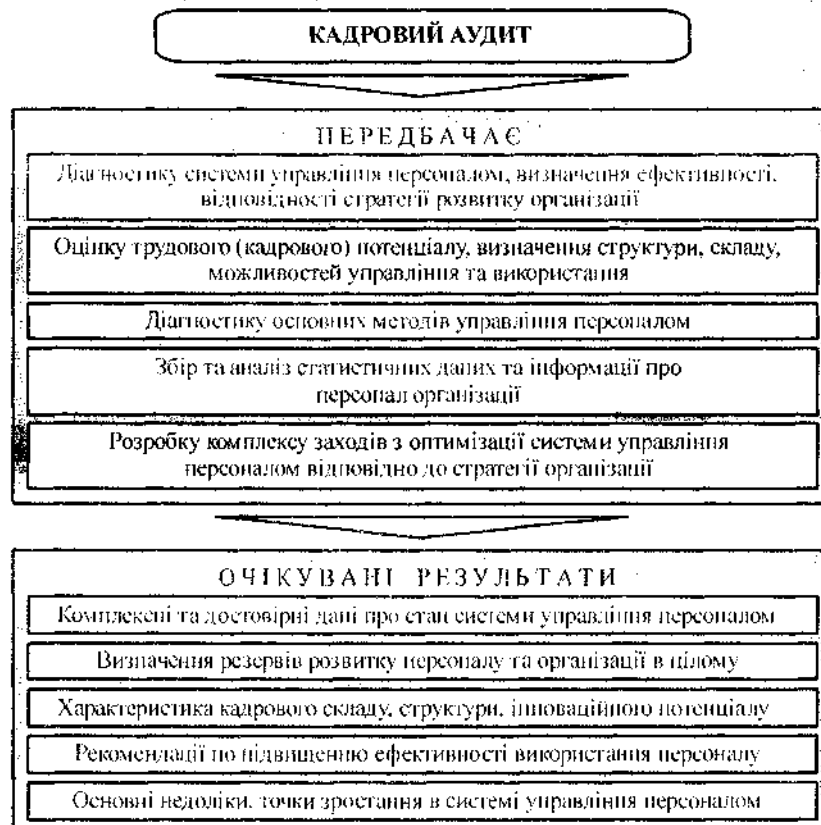


Рис. 1. Алгоритм здійснення кадрового аудиту та очікувані результати від його проведення

У зв'язку із широким діапазоном функцій кадрового менеджменту кадровий аудит включає різноманітні види послуг (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні види послуг кадрового аудиту

Вид послуг	Зміст
Експертиза кадрових документів організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– експертна оцінка правильності ведення кадрового документообігу;</li> <li>– аналіз тексту конкретного документу на відповідність його вимогам трудового законодавства України;</li> <li>– оцінка ризиків стягнення при проведенні перевірок та в разі трудового конфлікту.</li> </ul>
Абонентське обслуговування організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– роз'яснення питань застосування трудового законодавства України та інших законодавчих актів;</li> <li>– рекомендації по оформленню документів;</li> <li>– можливість укладення договору обслуговування на постійній основі, професійне оформлення всіх необхідних кадрових документів.</li> </ul>
Зовнішня кадрова служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення матеріальних і трудових витрат на постановку і ведення кадрового діловодства;</li> <li>– постійна консультативна підтримка організації;</li> <li>– можливість навчання конкретного працівника клієнта.</li> </ul>
Аудит кадрової документації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повний звіт стану кадрового діловодства в організації;</li> <li>– рекомендації щодо обов'язкового корегування;</li> <li>– оцінка змісту локальних нормативних актів організації;</li> <li>– план оптимізації роботи с кадровими документами.</li> </ul>
Відновлення обов'язкових кадрових документів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в межах діючого законодавства попередньо оцінюється необхідність проведення вказаної роботи та її ефективність.</li> </ul>
Розробка внутрішніх локальних нормативних актів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка трудового договору;</li> <li>– розробка правил внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актів.</li> </ul>
Консультації з питань трудового законодавства та кадрового діловодства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повна конфіденційність отриманої інформації;</li> <li>– оцінка ситуації, що склалася, з точки зору наявних ризиків;</li> <li>– пропозиції виходу з ситуації, враховуючи ризики запропонованих варіантів.</li> </ul>

Практика діяльності вітчизняних організацій показує, що кадровий аудит в Україні зосереджується в основному на аудиті трудового потенціалу та аудиті кадрової документації. Аудит трудового (кадрового) потенціалу передбачає оцінку кадрового складу і оцінку кадрового потенціалу.

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу дає змогу виявити: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі; потреби в професійному розвитку; стиль управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні фактори супроти змін; розподіл персоналу в організації.

Оцінка кадрового складу включає: оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і на рівнях управління, включаючи оцінку забезпеченості технологічного процесу персоналом; оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності; аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології й класифікатора посад; аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками; оцінку плинності кадрів

Оцінка кадрового потенціалу передбачає: діагностику основної орієнтації управлінського персоналу – орієнтація на завдання чи відносини; розподіл управлінських ролей; вміння проектувати; наднормативну активність; інноваційний потенціал; здібність до навчання; ролевий репертуар у груповій роботі; задоволеність статусом, орієнтація на посадове зростання, наявність резерву на висунення, оцінка кадрового резерву.

Аудит кадрової документації передбачає: вивчення особистих справ, трудових книжок працівників, електронної бази даних (якщо вона є), архіву та управлінських документів, що мають відношення до працівників, аналіз посадових інструкцій, регламентів роботи, положень про підрозділи, розпорядчих документів і інструкцій з техніки безпеки та охорони праці, підготовку звіту за станом кадрової документації; розробку плану заходів щодо відновлення і виправлення документації, наповнення і архівації особистих справ, підготовку проекту оптимізації потоків управлінської документації.

У зв'язку із різноманітністю послуг кадрового аудиту та з метою удосконалення його організаційно-методичного забезпечення доцільно використати секторний підхід, тобто окремо виділити сектор робіт по стимулюванню та оплаті праці, сектор вивчення та оцінки кадрів і сектор стратегічного управління персоналом.

Сектор робіт по стимулюванню та оплаті праці повинен об'єднувати: тарифні погодження; вивчення та спостереження за видозмінами у мотивації до праці; встановлення систем стимулів та компенсацій; розробку інших методів оплати праці тощо.

Сектор вивчення та оцінки кадрів повинен об'єднувати: аналіз якості трудового життя, ступеня задоволення найважливіших особистісних потреб через діяльність в організації; визначення морально-психологічного клімату в колективі; організацію оцінки кадрів; внутрішньоорганізаційні переміщення; оцінку змісту роботи; планування оптимального складу персоналу тощо.

Сектор стратегічного управління персоналом повинен включати: розробку стратегії управління персоналом для досягнення цілей організації; планування розвитку персоналу; аналіз інформації по ринку робочої сили; планування потреб персоналу; забезпечення керівництва кадровою інформацією тощо.

Проведення кадрового аудиту можна доручити компанії-провайдеру, яка надає подібні послуги, а можна провести самостійно. При залученні для проведення кадрового аудиту консалтингової фірми спеціально навчені люди проведуть комплексну перевірку персоналу та кадрової документації за напрацьованою методикою та нададуть звіт про результати роботи. В звіті будуть зазначатися виявлені порушення, їх можливі наслідки та наведені рекомендації по ліквідації помилок.

Залучення зовнішніх консультантів в організацію зумовлене наступними причинами: поточною завантаженістю працівників організацій, що перешкоджає їм самостійно вирішувати проблеми та оцінювати кризові ситуації в організації на сучасному рівні знань; прагненням одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами; необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності організації в умовах ускладнення управлінських проблем; відсутністю чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання; інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів; необхідністю ініціювання змін в організації; необхідністю подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем; необхідністю навчання персоналу новим управлінським технологіям; необхідністю подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікацією проблем та наданням виконавчої допомоги для їх вирішення.

Зовнішні консалтингові фірми можна умовно поділити на дві групи: фірми-новатори і фірми-консерватори. Перші намагаються використовувати нестандартні підходи до виконання завдань, що поставлені замовником. Тому прийоми, які використовуються фахівцями для отримання інформації про персонал, можуть варіюватися від традиційних «паперових» тестів і анкет до семінарів і фокус-груп, розроблених відповідно до останнього «писку» консалтингової моди. Однак більшість замовників надають перевагу тому, щоб консультанти використовували більш зрозумілі їм прийоми. Фірми-консерватори звичайно застосовують стандартний набір методів проведення кадрового аудиту. Список інструментів, що використовуються включає тести, індивідуальні інтерв'ю, спостереження, анкетування, проведення фокус-груп.

Ціна на послуги кадрового аудиту, які надаються незалежними консалтинговими компаніями, дуже висока. Крім того не всі керівники згодні довірити роботу з інформацією про працівників організації сторонній організації.

Незважаючи на те, що значна кількість організацій відчуває необхідність консультаційної допомоги з кадрових питань, попит на послуги кадрового консалтингу в Україні залишається низьким. Основними причинами цього є: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності; відсутність культури роботи з незалежними експертами; побоювання щодо порушення конфіденційності; низька платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Однак кадровий консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на послуги кадрового консультування може відбутися в результаті поліпшення їх якості, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; відбудеться перехід на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; відбудеться усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій з кадрових питань в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє кадрового консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Поряд із використанням зовнішнього консультування як великі провідні, так і невеликі організації, створюють внутрішні консультаційні підрозділи, які покликані надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм. Працю консультантів внутрішніх підрозділів характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції консультантів під час надання об'єктивних управлінських порад. Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах організації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг. Доступність, знання корпоративної культури, гарантія конфіденційності, а також володіння інформацією щодо глибинних причин виникнення проблем дозволяє вважати внутрішніх консультантів основним джерелом професійних рекомендацій. Окрім того, перевагою внутрішнього консультування є його вартість, яка зазвичай нижча від вартості послуг зовнішнього професіонала (табл. 3). Безумовно зберегти об'єктивність та незалежність внутрішніх консультантів в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву клієнта досить складно, тому створення і функціонування такого підрозділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультаційної допомоги.

Таблиця 3

#### Переваги та недоліки внутрішнього кадрового аудиту в порівнянні із зовнішнім

Переваги	Недоліки
Знання внутрішніми аудиторами особливостей організацій	Нижчий, ніж при зовнішньому аудиті, рівень об'єктивності через ймовірну упередженість внутрішніх аудиторів до деяких працівників організації
Відсутність упередженого відношення працівників підрозділів, які проходять аудит	Нижча ніж при зовнішньому аудиті інтенсивність роботи внутрішніх аудиторів, яка обумовлена менш жорсткими часовими рамками
Знання внутрішніми аудиторами специфічних каналів комунікації, які діють в організації	Виявлення недоліків у підрозділах внутрішніми аудиторами сприймається болісніше
Знання внутрішніми аудиторами неформальних лідерів, чия інформація може бути найбільш корисною під час проведення аудиту	Рівень кваліфікації внутрішніх аудиторів, як правило, нижче рівня кваліфікації зовнішніх аудиторів
Можливість використання конфіденційної інформації в звітах про аудит	Результати внутрішнього аудиту розглядаються як менш вагомими, чим при зовнішньому аудиті
Відсутність дефіциту часу під час підготовки до аудиту, який забезпечує можливість більш детального вивчення об'єкту аудиту	Результати внутрішнього аудиту недостатньо авторитетні для того, щоб їх використовувати для реклами
Можливість більш глибокого аналізу об'єкту аудиту (з статистики, внутрішні аудиторів виявляють в 10-100 разів більше невідповідностей, ніж зовнішні аудиторів)	Витрати на внутрішній аудит визначаються менш точно, ніж на зовнішній аудит
Можливість одночасного використання внутрішніх аудиторів в ролі експертів	
Витрати на внутрішній аудит значно менші, ніж на зовнішній	

У результаті проведення кадрового аудиту (незалежно від того, внутрішній він чи зовнішній) завжди виявляються проблеми, які необхідно вирішувати, а отже, – запроваджувати зміни. Тому ще на початковій стадії кадрового аудиту необхідно налаштувати персонал на готовність до співпраці, оскільки працівники сподіватимуться на позитивні аудиторські висновки і якщо таких не буде, то це слугуватиме демотиваційним фактором.

**Література**

1. Лученко В.М. Кадровий аудит. Теорія та практика: Науково-практичне видання. – К.: ТОВ «Бюро Управлінського Консультування», 2003. – 124 с.
2. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор». – 2003. – 296 с.
3. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми.: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Г.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
7. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Экзамен, 2004.