

Фріман Є. М.

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ КАДРОВИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті проаналізовано сутність поняття аудиту персоналу, визначено його об'єкти та надано результати дослідження щодо змісту аудиту персоналу в системі прийняття кадрових рішень.

*Ключові слова:* аудит персоналу, контроль, кадрові рішення

*Бібл.:* 6.

**Фріман Євген Михайлович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Національна металургійна академія України (пр. Гагаріна, 4, Дніпропетровськ, 49600, Україна)

*Email:* lenylichka@mail.ru

УДК 657.6:65.018

Фріман Е. М.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРИНЯТИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье проанализированы сущность понятия аудита персонала, определены его объекты и предоставлены результаты исследования содержания аудита персонала в системе принятия кадровых решений.

*Ключевые слова:* аудит персонала, контроль, кадровые решения

*Библ.:* 6.

**Фриман Евгений Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Национальная металлургическая академия Украины (пр. Гагарина, 4, Днепропетровск, 49600, Украина)

*Email:* lenylichka@mail.ru

UDC 657.6:65.018

Freeman Y. M.

**ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF AUDIT STAFF IN MAKING PERSONNEL DECISIONS IN THE ENTERPRISE**

The paper explores the essence of the concept of audit staff identified its objects and the results of an investigation on the content of the audit staff are already making personnel decisions.

*Keywords:* audit personnel, supervision, personnel decisions

*Bibl.:* 6.

**Freeman Yevgeniy M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, The National Metallurgical Academy of Ukraine (pr. Gagarina, 4, Dnipropetrovsk, 49600, Ukraine)

*Email:* lenylichka@mail.ru

**Вступ.** Ринкові реформи в Україні, розширення процесів демонополізації та приватизації, структурна реорганізація промисловості та низка інших економічних і соціальних чинників змінили місце і роль персоналу у промисловому виробництві країни. В умовах розвиненої конкуренції та використання в промисловості сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій управління вплив оцінки професійних якостей персоналу з управління на кінцеві результати виробництва постійно збільшується.

Це вимагає розв'язання науково-практичних завдань визначення результатів діяльності персоналу усіх підрозділів на промислових підприємствах шляхом створення та використання нових методів контролю – аудиту персоналу та результативності.

Вагомий внесок у формулювання і теоретичну розробку проблем результативності діяльності персоналу підприємства внесли такі відомі зарубіжні вчені як М. Армстронг, Т. Ю. Базаров, Л. Байєрс, Б. М. Генкін, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Друкер, О. П. Єгоршин, О. Я. Кібанов, А. А. Козлов, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Х. Мескон, Ф. Тейлор, В. В. Травін, В. О. Фокін, С. В. Шекшня та інші.

Також проблемами розробки методів оцінки діяльності персоналу займалися відомі українські вчені: О. І. Амоша, Д. П. Богиня, В. Г. Герасимчук, Г. М. Дмитренко, М. С. Дороніна, Т. В. Кириян, К. Ф. Ковальчук, О. Л. Колос, О. М. Колот, Ю. Г. Лисенко, Т. П. Максименко, О. Ф. Новікова, О. І. Пушкар, Л. Н. Салій, О. Ю. Сердюк, А. Чернявський, Н. Г. Чумаченко, Г. В. Щокін, О. М. Ястремська та інші.

Діючі методи оцінки діяльності персоналу промислових підприємств не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність персоналу усіх підрозділів промислового підприємства, а також лише фрагментарно враховують економічні і соціальні аспекти їх професійної діяльності. Використовуючи ці методи без урахування обґрунтованої системи оцінних критеріїв персоналу, керівництво промислового підприємства не має можливості всебічно та своєчасно в кількісному вигляді оцінити вклад кожного працівника в результати діяльності підприємства, оцінити рівень кадрового забезпечення підприємства.

У зв'язку з цим дослідження і вирішення питань, які пов'язані із створенням системи аудиту персоналу для при-

йняття кадрових рішень на промисловому підприємстві, є актуальною проблемою для розвитку теорії та практики прийняття кадрових рішень і має господарське значення.

**Метою** статті є аналіз сутності поняття аудиту персоналу, визначення його об'єкта та надання результатів дослідження щодо змісту аудиту персоналу в системі прийняття кадрових рішень.

Потреби удосконалення ефективності діяльності вимагають існування багатьох напрямків використання методу аудиторської перевірки. Однак на сьогоднішній день практичне використання аудиторської форми діагностики дослідження майже обмежене. Отже в першу чергу треба визначитись із поняттям та класифікацією аудиту.

Згідно з Законом України «Про аудиторську діяльність» – аудит – це перевірка відкритої бухгалтерської звітності, обліку, первинної документації та іншої інформації, яка стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з ціллю визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти та відповідно до чинного законодавства [1].

Аудит (фінансовий) – це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їхньої звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам [1].

Аудит – це процес, за допомогою якого компетентний незалежний працівник накопичує й оцінює свідчення про інформацію, яка піддається кількісній оцінці та відноситься до певної господарської системи (юридичної особи, підрозділу суб'єкта господарювання, індивідуума), щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям [3, с. 111].

Потреби удосконалення діяльності визначають існування багатьох напрямків використання методу аудиторської перевірки. Однак на сьогоднішній день практичне використання аудиторської форми діагностики дослідження майже обмежене [2].

У світову практику вже давно увійшла така форма контролю, як аудит адміністративної діяльності, який ще називають операційним, управлінським або аудитом ефективності. Ця форма контролю суттєво відрізняється від фінансового аудиту. Обумовлено це тим, що метою фінансового аудиту і в Україні, і в більшості інших країн є оцінка достовірності бухгалтерського обліку і фінансової звітності, а метою адміністративного аудиту (управлінський, аудит ефективності) – оцінка рівня економічності, ефективності і результативності заходів, програм і діяльності структур, які піддаються контролю.

Спеціаліст в області консультативного супроводження організаційних змін роботи з персоналом С. К. Мордовін вказує, що аудит людських ресурсів являє собою формалізовані дії, які направлені на вивчення та оцінку стану людських ресурсів в організації, а також вважає, що одним із найбільш розповсюджених засобів оцінки ефективності управління людськими ресурсами є оцінка людських ресурсів методами аудиту, а саме фінансового. Розвиток та

застосування статистичної звітності та даних, отриманих під час дослідження аудит персоналу, допомагає визначити наскільки успішно здійснюється діяльність по управлінню людськими ресурсами. Аудит людських ресурсів має на меті досягнення цілей аудиторської перевірки – відповідність фактичного стану управління людськими ресурсами визначеним цілям підприємства [4, с. 244].

У свою чергу Ю. Г. Одегов стверджує, що аудит персоналу – це періодичне проведення експертизи в частині управління персоналом, включаючи систему заходів стосовно збору інформації, її аналізу та оцінки, а на основі цього – ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу та регулювання соціально – трудових відносин. Він зазначає, що оцінка людських ресурсів повинна проводитися методами управлінського аудиту [5, с. 127].

На думку А. Я. Кібанова, аудит персоналу – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка наряду з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку [6, с. 617].

Таким чином, аудит персоналу – це перевірка всієї документації стосовно організації та діяльності персоналу, яку здійснює компетентний незалежний працівник з метою визначення достовірності її звітності, обліку, повноти, відповідності діючому законодавству та встановленим нормам щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям.

Під час проведення аудиту персоналу здійснюється перевірка відповідності нормативно-правовим актам України наступних документів: колективний договір; штатний розпис; правила внутрішнього розпорядку; посадові інструкції; накази по кадровому складу; особові картки; трудові книжки; табелі використання робочого часу; документація стосовно заробітної плати; документація нарахування на фонд оплати праці та утримань із заробітної плати.

Відповідно до цього аудит персоналу не суперечить законодавству, не дивлячись на те, що визначення «аудит персоналу» в Законі № 3125 відсутнє. Більш того, проведення аудиту персоналу не тільки можливо, але й необхідно, бо він дозволить: визначити стан організації персоналу на підприємстві; привести документацію стосовно персоналу у відповідність з нормами та нормативними актами України; уникнути порушень трудового законодавства, штрафних санкцій, адміністративної, а в деяких випадках і кримінальної відповідальності.

При цьому головною, глобальною ціллю аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного із важливих факторів, які забезпечують прибутковість організації. З одного боку, аудит персоналу є способом спостереження подібно фінансовому або бухгалтерському аудиту, а з іншого – інструментом управління, який дозволяє визначити ту чи іншу проблему у сфері трудових відносин.

Аудит персоналу здійснюється на підставі визнаних для будь-якої аудиторської перевірки принципах: професіоналізму, незалежності, достовірності, чесності та об'єктивності, які співпадають з міжнародними стандартами.

Об'єктом аудиту персоналу є трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи та методи управління персоналом в організації.

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 [6].

Складність та багатогранність об'єкта та цілей аудиту персоналу визначає використання методологічного інструментарію проведення перевірок та аналізу, який можна розділити на три групи методів: організаційно-аналітичні; соціально-психологічні; економічні методи.

Функція аудиту в процедурі відстеження, зіставлення і коректування негативних відхилень (неприпустимих ситуацій). Р. Дуарс зазначає: «Контроль – це критично важлива і складна функція управління, яка повинна здійснюватися кожним керівником незалежно від займаної посади та посадових обов'язків». З цього випливає, що аудит є найбільш фундаментальним елементом процесу управління, оскільки планування, організацію і мотивацію неможливо розглядати у відриві від конт-ролю.

Аудит персоналу повинен здійснюватися з моменту постановки цілей і формулювання змісту завдань, проводитися на підставі оцінки фактичних результатів діяльності підрозділів, включати наступне їх зіставлення з плановими показниками кожного з підрозділів. Результати аудиту постійно безпосередньо або опосередковано використовуються для визначення поділу успішності функціонування всіх підрозділів підприємства. Контроль фактично досягнутих результатів одночасно є підставою для оцінки управлінського персоналу всіх підрозділів підприємства. Під оцінкою управлінського персоналу розуміється інтегральна функція критеріїв, на підставі яких визначаються професійні якості та результативність роботи управлінців всіх підрозділів.

Ефективний аудит персоналу дає можливість правильно оцінити реально ситуацію, що склалася і тим самим

Таблиця 1

Основні складові проведення аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень

Основні функції управління персоналом	Зміст аудиту
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики та оцінка ступеня зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми умовами
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі, аудит штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості, аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу, забезпечення стабільності складу робітників
Підбір персоналу	Оцінка використовуваних методів найму персоналу, результативності оціночних процедур, взаємодії організації зі службами працевлаштування, учбовими закладами тощо
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використаних форм ділової оцінки персоналу, періодичності її проведення, представлених результатів та рішень, застосованих по її результатам
Адаптація персоналу	Аналіз використаних методів адаптації, оцінка їх ефективності, виявлення та діагностика проблем, які виникають в період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей та використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту та періоду навчання; оцінка персоналу та ефективності навчання, фактичних результатів
Робота з кадровим резервом	Аудит управлінської діяльності в організації, оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби у підготовці кадрового резерву, оцінка методів роботи з кадровим резервом
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці та стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподіл робіт та оцінка отриманих результатів
Мотивація та стимулювання	Аналіз використовуваних форм та систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу, рівня та структури оплати праці, оцінка співвідношення розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
Трудові відносини у колективі	Діагностика соціально – психологічного клімату, оцінка рівня соціальної завантаженості в організації, діагностика організаційної культури
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

створити передумови для внесення змін у заплановані показники розвитку, як окремих підрозділів, так і всього підприємства в цілому [4].

Він відрізняється наступними ознаками: стратегічна спрямованість, безперервність, орієнтованість на кінцеві результати, обґрунтованість, вимірність, своєчасність, гнучкість, економічність і простота, врахування специфіки роботи кожного підрозділу.

Від ефективності аудиту персоналу залежить максимальне та своєчасне врахування ризиків і загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства за рахунок збору, обробки та аналізу інформації про фактичні результати господарської діяльності кожного підрозділу.

Так, можна зробити висновок про те, 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.

Неефективність аудиту персоналу за процесом виконання завдань у всіх сферах діяльності, є передумовою зниження конкурентоспроможності продукції, в результаті чого руйнується економічний потенціал підприємства і виникає загроза банкрутства.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що аудит персоналу формує стратегічні переваги організації в сфері управління персоналом, впливає на ефективність управління організацією в цілому. Це дозволяє організації бути лідером в області діяльності в різних ситуаційних умовах і сприяє побудові «сильної організації» готової до змін зовнішнього середовища, а також можливість адаптуватися до цих змін. Це свідчить про те, що аудит персоналу, особливо в умовах ринкової економіки, дозволить підвищити прибутковість організації за рахунок виявлення внутрішньо організаційних резервів підвищення ефективності та продуктивності персоналу організації.

**Висновки.** Новітні концепції управління персоналом підприємства недостатньо враховують зміну пріоритетів серед функцій управління, а саме те, що консолідуючу роль в управлінні перебрала на себе функція мотивації персоналу. Задля організаційно-економічної підтримки таких змін потрібно розвивати теоретичні засади аудиту персоналу та інтегральної персоналіфікованої оцінки діяльності управлінського корпусу підприємства. Аналіз стану управління людськими ресурсами в промисловості та дослідницьких робіт із вдосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах дозволяє зробити висновок щодо актуальності в умовах інноваційного розвитку розробки та впровадження на промислових підприємствах системи аудиту персоналу, яка дозволить визначати професійні якості і вклад кожного працівника в результати діяльності підприємства, оцінити рівень кадрового забезпечення підприємства, формувати раціональну кадрову політику та обґрунтувати прийняття поточних і стратегічних кадрових рішень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.93 № 3225 – XII// Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 50. – С.45 – 52.
2. Алборов Р. А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 464 с.
3. Дікань Л. В. Контроль і ревізія: Навч. посібник для вищ. навч. закл. – К.: Цент навчальної літератури, 2004. – 245 с.
4. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М., 2000. – 288 с.
5. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала: Учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Изд. «Экзамен», 2002. – 448 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М., 2002. – 638 с.