О.Г. **Брінцева**, асп.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті розглянуті питання проведення кадрового аудиту на підприємстві, проаналізовані основні етапи та завдання кадрового аудиту за функціями системи управління персоналом підприємства.

This article is dedicated to the questions of personnel audit on enterprise and analyzed basic stages and tasks of personnel audit according to the functions of personnel management system.

В сучасних умовах господарювання консалтингові послуги з управління персоналом є важливим напрямком зростання кадрового потенціалу підприємства. Одним з видів консалтингових послуг з управління персоналом є кадровий аудит, що спрямований на оцінку кадрових процесів, системи управління персоналом та розробку пропозицій з підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у визначенні ключових напрямків аналізу системи управління персоналом при проведенні діагностики кадрових процесів на підприємстві та необхідністю покращення методичного забезпечення кадрового аудиту.

Проблеми удосконалення управління персоналом на основі консалтингової діяльності розглядаються у дослідженнях В.А. Верби, О.О. Гармашева, М. Зільбермана, Г.Н. Калянова, В.А. Коростельова, М. Кубра, Г. Ліппіт, Г.І. Марінко, Ю.Г. Одегова, А.П. Посадського, Т.І. Решетняк, В.С. Савельєвої, А.І. Тищенко, С.В. Фомішина, Ю.В. Чернова та інших зарубіжних та вітчизняних вчених, а також представлені у методичних розробках працівників консалтингових фірм. Однак проведений аналіз літературних джерел свідчить, що подальшої розробки потребує визначення завдань кадрового аудиту за функціями системи управління персоналом підприємства, що сприятиме покращенню методичного забезпечення кадрового аудиту.

Тому метою статті є дослідження та аналіз основних етапів та завдань кадрового аудиту на підприємстві за функціями системи управління персоналом.

В науковій літературі кадровий аудит визначається як:

1) система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації [1; 617];

2) експертиза стану справ в управлінні персоналом, що періодично проводиться, яка включає систему заходів зі збору інформації, її аналізу та оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу та регулювання соціально – трудових відносин [2; 176];

3) система заходів, що періодично проводиться в рамках контролінгу персоналу, спрямована на збір інформації, її аналіз та оцінку на цій основі ефективності діяльності підприємства з організації праці та регулювання соціально – трудових відносин [3; 831].

Отже, кадровий аудит полягає у діагностиці консультантами системи управління персоналом, системи управління та взаємодії на підприємстві, політики управління персоналом; оцінці кадрового потенціалу підприємства; зборі та аналізі статистичних даних

з праці, вивченні динаміки кадрових змін; розробці пропозицій з удосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії підприємства.

Проведення кадрового аудиту на підприємстві є доцільним у наступних випадках:

1) наявність непродуктивних втрат часу на підприємстві;
2) необґрунтоване зростання чисельності управлінського персоналу;
3) зростання середньої тривалості робочого часу персоналу, поява необхідності затримуватись на роботі після закінчення робочого дня;
4) відсутність стратегії розвитку підприємства та системи контролю ключових показників діяльності;
5) атестація персоналу на підприємстві не проводиться;
6) наявні посадові інструкції є застарілими і не відображають сучасних вимог до персоналу;
7) оцінка персоналу проводиться тільки керівником підприємства на власний розсуд;
8) відсутність зрозумілої для працівників системи мотивації;
9) висока плинність кадрів на підприємстві;
10) планується реорганізація підприємства.

В залежності від напряму проведення аналізу, виділяють наступні види кадрового аудиту:

- кадровий аудит професійної компетентності персоналу (полягає в оцінці теоретичних знань працівників та навичок їх застосування в професійній діяльності, визначенні якості та корисності праці персоналу для підприємства);
- кадровий аудит командної компетентності підприємства (спрямований на оцінку ефективності створення робочих груп та розробку рекомендацій з формування управлінської команди);
- кадровий аудит ефективності системи управління персоналом (використовується для оцінки відповідності системи управління персоналом цілям та завданням діяльності підприємства).

Ефективність надання послуг з кадрового аудиту значним чином залежить від інформаційного забезпечення консультантів. Основними джерелами інформації при проведенні кадрового аудиту на підприємстві є звітність про працю та внутрішні документи, які використовуються в документообігу системи управління персоналом, а також результати анкетування та інтерв'ю з керівним складом підприємства і фахівцями відділу по роботі з персоналом. Співбесіди з персоналом підприємства необхідні для отримання додаткової інформації про реальний стан справ на підприємстві, а також для отримання додаткової інформації про специфіку корпоративної культури підприємства.

Етапи проведення кадрового аудиту на підприємстві представлені у табл. 1[4; 7-8].

І етап кадрового аудиту спрямований на проведення діагностики існуючої ситуації на підприємстві та виявлення проблем, що потребують вирішення.

ІІ етап кадрового аудиту передбачає оцінку розроблених пропозицій та вибір оптимального варіанту проведення змін на підприємстві.

На ІІІ етапі кадрового аудиту реалізується розроблена програма змін, а також проводиться оцінка ефективності процесу змін на підприємстві.

Таблиця 1. Етапи проведення кадрового аудиту на підприємстві

№ з/п	Найменування етапу	Заходи, що реалізуються в рамках етапу
1	Оцінка відповідності організаційної системи сформульованим (заданим) цілям, завданням та стратегії розвитку	- комплексна оцінка існуючої ситуації, в умовах якої планується проводити зміни; - оцінка організаційних ресурсів та можливостей; - прийняття рішень про характер змін.
2	Організаційне та кадрове проектування – побудова конкретних схем, програм, технологій оптимізації організаційного та кадрового потенціалу	- розробка критеріїв бажаного стану організації; - визначення альтернативних шляхів досягнення заданого стану; - аналіз наслідків, які можуть бути для організації в результаті змін.
3	Реалізація програми оптимізації – впровадження технологій, підготовка персоналу організації для роботи в нових умовах	- організація та планування змін; - роз'яснення співробітникам цілей передбачуваних змін та формування впевненості в їх необхідності; - впровадження змін; - оцінка нового стану, що досягнутий організацією; - оцінка ефективності процесу змін.

При здійсненні кадрового аудиту на підприємстві консультанти аналізують: кадрові процеси, організаційну структуру підприємства, а також якісні та кількісні показники управління персоналом на підприємстві.

Основою кадрового аудиту є аналіз основних функцій системи управління персоналом з метою надання незалежного професійного висновку про рівень розвитку системи управління персоналом та її відповідність потребам підприємства.

Система управління персоналом є підсистемою загальної системи управління підприємством, в якій реалізуються функції управління персоналом в процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Основними функціями системи управління персоналом є:

1) розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом: полягає у визначенні цілей та завдань кадрової політики, обґрунтуванні стратегії управління персоналом відповідно до умов діяльності підприємства;

2) кадрове планування: передбачає розробку плану задоволення майбутніх потреб підприємства в персоналі;

3) відбір та набір персоналу: спрямований на формування програми залучення кадрів, розробку методики відбору персоналу, управління зайнятістю, документаційне забезпечення системи управління персоналом;

4) використання персоналу: полягає у створені умов для ефективного використання персоналу, попередженні втрат робочого часу та забезпеченні стабільності кадрового складу підприємства;

5) навчання та адаптація персоналу: передбачає створення програми перепідготовки персоналу, проведення навчання та трудової адаптації працівників підприємства;

6) розробка систем оплати праці та мотивації персоналу: визначення принципів мотивації, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці на підприємстві, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом;

7) оцінка роботи персоналу: передбачає визначення вимог до конкретної посади та розробку методики атестації персоналу; проведення атестації персоналу; контролінг персоналу на підприємстві;

8) формування організаційної культури: визначення основних принципів та засад організаційної культури на підприємстві, створення сприятливого для трудової діяльності соціально-психологічного клімату.

Ефективна реалізація даних функцій є запорукою успішного функціонування системи управління персоналом підприємства.

Аналіз підходів до проведення кадрового аудиту на підприємстві свідчить, що доцільним є проведення кадрового аудиту за основними функціями системи управління персоналом, і дозволяє визначити наступні завдання кадрового аудиту на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2. Основні завдання кадрового аудиту на підприємстві

№ з/п	Функції системи управління персоналом	Завдання кадрового аудиту
1	2	3
1	Розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом	- оцінка ступеня узгодженості кадрової політики з стратегічними та тактичними цілями підприємства (аналіз бізнес-плану підприємства та стандартів управління персоналом - посадових інструкцій керівників підрозділів та працівників, внутрішньої управлінської звітності з персоналу); - аналіз відповідності кадрової політики наявним умовам діяльності підприємства; - розробка рекомендацій відносно змін в політиці та стратегії управління персоналом.
2	Кадрове планування	- оцінка наявних ресурсів, умов та перспектив діяльності підприємства, потреби в персоналі; - перевірка розрахунків потреби в персоналі.
3	Відбір та набір персоналу	- аналіз ринку праці; - перевірка програми залучення кадрів; - аналіз методики відбору персоналу.
4	Використання персоналу	- аналіз фонду робочого часу персоналу; - аналіз втрат робочого часу; - оцінка стабільності кадрового складу підприємства.
5	Навчання та адаптація персоналу	- перевірка програми перепідготовки персоналу; - оцінка трудової адаптації та використання персоналу, системи навчання та професійного просування; - опис проблем, що виникають в період адаптації та трудової діяльності персоналу.
6	Розробка систем оплати праці та мотивації персоналу	- аналіз принципів мотивації та оплати праці на підприємстві; - оцінка ефективності мотиваційних заходів; - аналіз використання коштів на заробітну плату.

Продовження табл. 2

1	2	3
7	Оцінка роботи персоналу	- аналіз відповідності критеріїв, за якими проводиться атестація персоналу, вимогам до конкретної посади; - аналіз методики атестації персоналу; - аналіз продуктивності праці персоналу; - оцінка ефективності наявної систем контролінгу персоналу на підприємстві.
8	Формування організаційної культури	- діагностика кадрових процесів та соціально-психологічного клімату на підприємстві; - діагностика організаційної культури, типу управлінської команди; - розробка пропозицій з покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Наведений перелік завдань кадрового аудиту дозволяє визначити ключові напрямки діяльності консультантів на підприємстві та на основі проведеного аналізу даних функцій розробити напрямки удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Результати проведеного кадрового аудиту консультанти оформлюють у вигляді аудиторського висновку, який є офіційним документом та містить інформацію про результати діагностики управління персоналом на підприємстві, а також розроблені висновки та пропозиції.

Замовники послуг з кадрового аудиту зацікавлені у визначені ефективності послуг, що були надані консалтинговою фірмою. Ефективність кадрового аудиту може бути економічною, соціально-економічною, соціально-психологічною, або являти собою їх комплекс [3; 845]. Економічна ефективність кадрового аудиту оцінюється як співвідношення результатів від запропонованих аудиторами пропозицій та витрат на аудиторські послуги. Для оцінки економічної ефективності використовуються кількісні показники, які повинні відповідати наступним вимогам: забезпечувати повноту та достовірність оцінки; враховувати результати управлінських рішень та показники, на які управлінські рішення мають прямий вплив. Впровадження пропозицій, а також отримання економічного ефекту може здійснюватись тривалий час, тому ефект має відкладений характер.

Соціально-економічна та соціально-психологічна ефективність кадрового аудиту визначається за допомогою якісних показників і характеризує позитивні зміни на підприємстві – покращення соціально-психологічного клімату, зростання зацікавленості персоналу в результатах роботи.

Аудит системи управління персоналом дозволяє зробити висновок про ступінь ефективності діяльності підприємства та засоби її удосконалення. Кадровий аудит спрямований на виявлення причин виникнення основних кадрових проблем на підприємстві; розробку програми оптимізації витрат на управління персоналом підприємства; оцінку ступеня відповідності існуючої структури та чисельності кадрового складу завданням підприємства; виявлення проблемних аспектів в управлінні персоналом; розробку рекомендацій з оптимізації та підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

Література:

1. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.

2. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 544 с.

3. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2009. – XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)

4. Гармашев А.А. Организационный кадровый аудит. – Киев.: МедиаПро, 2003. – 104 с.