

Писаревська Г. І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Ефективна діяльність сучасного підприємства залежить від стану соціально-трудових відносин в колективі, організації та оплати праці, умов праці, його кадрового потенціалу. Саме тому необхідним є аудит персоналу як засіб перевірки стану системи управління персоналом персоналу, виявлення помилок та визначення резервів ефективного використання персоналу підприємства.

Контроль якості соціально-трудових процесів, оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві обумовлює необхідність аудиту персоналу. Аудит персоналу сприяє повному та ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню продуктивності праці, скороченню плинності кадрів, виявленню необхідності в плануванні розвитку персоналу. Це обумовлює актуальність дослідження питань формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню формування ефективної системи аудиту персоналу присвятили свої наукові праці такі вчені, як: А. Л. Жукова, О. С. Лебединської, О. А. Митрофанової, Г. В. Назарової, Т. В. Ніконової, Ю. Г. Одегова, Ю. Н. Попова, А. В. Софієнко, С. А. Сухарьова, П. Э. Шлендера, А. А. Шулуса [1–9]. Незважаючи на велику кількість наукових праць в галузі аудиту персоналу залишаються питання формування системи аудиту персоналу з урахуванням специфіки підприємства, методики проведення аудиту персоналу та розробка єдиного підходу щодо визначення його етапів.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття аудиту персоналу стає все більш поширеним, використовується в консалтинговій діяльності, кадровими і рекрутинговими агенціями. Враховуючи розглянуті визначення поняття аудиту персоналу, можна трактувати його як аналіз ведення обліку кадрів, його кадрового потенціалу, оцінку соціально-трудових відносин для виявлення резервів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві з подальшою консультаційною підтримкою.

Головною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності і продуктивності праці персоналу шляхом виявлення відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегії розвитку, перевірки дотримання нормативно-правової бази у сфері кадрів, виявлення проблем у сфері соціально-трудових відносин для їх вирішення та подальшого запобігання. При цьому найважливішим питанням є відповідність необхідного рівня кадрового потенціалу підприємства з його наявним рівнем.

Необхідність аудиту персоналу обумовлюється високою плинністю кадрів на підприємстві, значних втрат робочого часу, необхідності проведення атестації персоналу та введення нових посадових інструкцій, реорганізації підприємства.

Отже, основними об'єктами аудиту персоналу є система управління персоналом та кадрова політика підприємства; організаційна структура підприємства та його кадровий потенціал.

Основними напрямками аудиту персоналу є:

оцінка кадрової політики підприємства та його кадрового потенціалу;

оцінка стану планування персоналу;

аналіз використання персоналу;

стан рекрутингу персоналу на підприємстві;

система оцінки персону;

аналіз методів профорієнтації та адаптації персоналу;
аналіз системи розвитку та навчання персоналу;
аналіз управлінської діяльності та оцінка методів роботи із кадровим резервом;
аналіз системи службово-професійного просування персоналу;
аналіз організації та оплати праці, умов праці;
аналіз системи мотивації та стимулювання праці;
аналіз соціально-психологічного клімату в колективі [1, с. 28].

Фактично аудит персоналу є спеціальним аналізом кадрового стану підприємства, оцінкою рівня його кадрової забезпеченості – кількості й якості фахівців, що працюють на різних посадах, відповідності персоналу стратегічним планам підприємства. Аудит персоналу має носити постійний характер та охоплювати всі стадії кадрового циклу.

Кадровий аудит на підприємстві проводиться в декілька етапів:

I етап – аналіз ситуації на підприємстві та визначення проблем, що потребують вирішення;

II етап – оцінка пропозицій та вибір оптимального варіанту проведення змін на підприємстві;

III етап – реалізація програми змін, а також проведення оцінки проведення змін на підприємстві [2, с. 31].

З урахуванням цього автором було розширено кількість етапів у розрізі формування системи аудиту персоналу на підприємстві.



Рис. 1. Етапи формування системи аудиту персоналу на підприємстві підприємства

Як видно з рис. 1, система аудиту персоналу формується під впливом місії або стратегії підприємства, згідно з якою формується його кадрова стратегія та залежить від таких факторів: фактори зовнішнього середовища, рівень кваліфікації працівників, нормативно-правова політика підприємства, цілі підприємства, відповідно до яких розробляється стратегія управління персоналом, розвиток техніки і технології для визначення основних вимог до працівників та інших факторів.

Якщо розглядати елементи аудиту персоналу інтегровано, то система аудиту персоналу підприємства є відкритою складною системою, що

складається із груп елементів, діяльність яких цілеспрямовано координується для досягнення відповідної мети (рис. 2).



Рис. 2. Система аудиту персоналу на підприємстві

Як видно з рис. 2, система аудиту персоналу підприємства включає наступні елементи: ресурси (вхід в систему); принципи аудиту персоналу; фактори впливу на систему аудиту персоналу; внутрішнє середовище – підприємство, на якому взаємодіють суб'єкти для досягнення стратегічної мети та виконання завдань системи та зовнішнє середовище, яке безпосередньо впливає на розвиток системи аудиту персоналу; результат – безпосереднє проведення аудиту персоналу: якщо він задовільний, то відбувається зростання показників системи управління персоналом та

кінцевих показників діяльності підприємства, тобто вихід із системи, якщо незадовільний, то здійснюється зворотній зв'язок. Кожна система складається із взаємопов'язаних підсистем. Підсистеми системи аудиту персоналу наведені на рис. 3.

Система аудиту персоналу на підприємстві має базуватися на відповідних принципах для удосконалення системи управління персоналом та кадрової політики підприємства та виконання інших функцій управління персоналом. Так, закономірність, своєчасність, достовірність, незалежність, об'єктивність, чесність, системність, професіоналізм, ефективність – є основними принципами аудиту персоналу [3, с. 267]:

принцип закономірності означає, що усі елементи та процеси системи аудиту персоналу взаємопов'язані;

принцип своєчасності потребує своєчасного постійного проведення аудиту персоналу для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві;

принцип достовірності означає, що аудит персоналу було проведено максимально достовірно, усі показники було обчислено без помилок, досліджено закономірності усіх кадрових процесів на підприємстві;

принцип незалежності означає незалежність аудитора від власників та менеджерів підприємства, що перевіряється;

принцип об'єктивності означає, що аудитор має бути справедливим та неупередженим у своїх твердженнях;



Рис. 3. Підсистеми системи аудиту персоналу на підприємстві

принцип чесності визначає те, що аудитор має бути чесним при виконанні своїх професійних обов'язків;

принцип професіоналізму передбачає зобов'язання аудитора надавати послуги компетентно і старанно, постійно підтримувати фахові знання.

принцип системності передбачає необхідність розгляду управління персоналом, управління кадровим потенціалом, кадрової політики

підприємства як системи, що складається із взаємодіючих елементів сумісних за орієнтацією на кінцеві результати;

принцип ефективності передбачає вигідність та окупність проведення аудиту персоналу, тобто отриманий результат аудиту персоналу має повністю покрити витрачені кошти.

При аудиті персоналу доцільно використовувати загальнонаукові та власні аудиторські методи: аналізу та синтезу; узагальнення; системності; анкетування та опитування, аналізу та обробки інформації; аналізу трудових показників; арифметична перевірка; підтвердження; перевірка дотримання нормативно-правової бази; перевірка документів, спостереження та інші методи [4, с. 72].

Щодо критеріїв формування аудиту персоналу, то це перш за все це формальні потреби, такі, як досвід та кваліфікація аудитора, а також адаптація, кадровий моніторинг, мотивація і стимулювання аудиторів, їх взаємодія, стабільність, керівництво процесом аудиту персоналу, внутрішня культура підприємства, аналітика, бюджет перевірки, а також партнерство. Активна взаємодія аудиторів та працівників підприємства в процесі аудиторської перевірки є головною умовою ефективного формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Основними функціями аудиту персоналу є:

соціальна, що полягає в забезпеченні високої якості трудового життя працівників;

економічна функція передбачає раціональний розподіл, регулювання та використання праці персоналу для досягнення цілей підприємства;

інформаційна функція полягає в отриманні інформації про стан системи управління персоналом та продуктивності праці з метою надання рекомендацій щодо усунення проблем;

стимулююча полягає в стимулюванні трудової активності та підвищенні професійного рівня персоналу підприємства;

функція узгодження полягає в максимальному узгодженні інтересів керівництва підприємства та найманих працівників [5, с. 47].

Джерелами інформації при проведенні аудиту інформації служить документація економічного суб'єкта, зібрана у процесі проведення аудиторських процедур: звіти з праці, реєстри аналітичного і синтетичного обліку, установчі документи; рішення про призначення на посаді; штатний розклад; правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про персональні дані; накази; трудові книжки; особисті листки з обліку кадрів, анкети тощо [6, с. 32].

Для ефективного формування системи аудиту персоналу необхідним є провести оцінку ефективності системи внутрішнього контролю для визначення підсумкової оцінки надійності контрольованого середовища та розробки необхідних рекомендацій щодо удосконалення процесу аудиту персоналу на підприємстві. Запропонована автором послідовність оцінки ефективності системи внутрішнього контролю наведено в табл. 1.

Для аудиту персоналу слід застосовувати перелік питань, що необхідно перевірити:

вивчення системних документів (штатний розклад, стан оплати праці, положення про преміювання, графік відпусток тощо);

перевірка наявності і правильності оформлення первинних документів: прийому, звільнення, переміщення працівників (накази, розпорядження);

оцінка особистісних, професійних, психологічних якостей працівників (анкети, запитальники, оціночні шкали);

перевірка правильності проведення атестації працівників підприємства (звіти);

перевірка економічних та соціальних показників діяльності підприємства з законодавчо встановленими нормами, нормативами, чи з середніми і найкращими у галузі (групі аналогічних організацій) показниками (оцінюється конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, ефективність функціонування служб управління персоналом, ефективність самого аудиту персоналу);

Ефективність систем внутрішнього контролю.

№ п/п	Зміст питання	Варіант відповіді		
		Так	Ні	Інформація відсутня
1.	Коллективний договір укладений			
2.	Положення про оплату праці затверджене (чим?)			
3.	Штатний розклад затверджений наказом			
4.	Зарахування зарплати й утримання на неї здійснюються автоматизовано			
5.	Табеля обліку робочого часу ведуться щомісяця			
6.	На підприємстві застосовуються системи оплати праці: погодинна відрядна			
7.	Накази про прийом, звільнення, надання відпусток ведуться - відділом кадрів; - секретарем;			
8.	Трудові договори виконуються			
9.	Наявність посадових інструкцій та компетентність співробітників			
10.	Рекомендації аудитора виконуються			
11.	Розподіл відповідальності			
12.	Наявність служб контролю та комісій			
13.	Контроль над виконанням графіка виконання графіка документообігу			
14.	Правильність оформлення документації.			
15.	Планування персоналу			
16.	Наявність положення про оцінку і атестацію персоналу			
17.	Наявність положення про преміювання			
18.	Висока активність підприємства щодо навчання та розвитку персоналу			
19.	Відповідність кількісного і якісного складу працівників потребам підприємства			
20.	Високий рівень оплати праці			
	Разом оцінок:			
	Підсумкова оцінка надійності контрольної середовища	низька/середня/висока		

оцінка особливостей робочої поведінки при взаємодії з керівником, колегами з роботи і клієнтами (спостереження);

оцінка рівня продуктивності працівників, якості і повноти виконуваної праці та основні особливості робочого поведінки, такі як трудова дисципліна, рівень конфліктності (опитування, спостереження, звіти продажів) [7, с. 316].

При цьому застосовуються наступні аудиторські процедури: перегляд документів, опитування, формальна перевірка документів, підтвердження, аналітичні процедури, порівняння різних періодів, аналіз співвідношення даних про заробітну плату. Для цього слід застосовувати систему показників, що характеризує різні сторони системи управління персоналом. Перелік питань та трудомісткість може змінюватись в залежності від специфіки діяльності та величини підприємства, кількості працівників, обсягів виробництва продукції підприємства. Після цього проводиться нарада з керівництвом та готується звіт та письмова інформація за результатами аудиту. Завершальним етапом доцільно зробити перерахунок арифметичних підсумків бухгалтерії та розробку рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві [8, с. 86].

Висновки проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Аудит персоналу на підприємстві сприяє оцінці багатьох проблемних питань в галузі управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення. Це обумовлює необхідність формування системи аудиту персоналу на підприємстві. Проведене дослідження дало змогу побудувати систему аудиту персоналу на підприємстві, визначити її основні параметри, критерії, фактори впливу, функції, методи та елементи. Запропонована методика оцінки ефективності системи внутрішнього контролю, а також перелік питань, що має перевірити аудитор в ході аудиторської перевірки. Це сприятиме комплексній та об'єктивній оцінці стану та ефективності управління персоналом на підприємстві, виявленню помилок, невідповідностей та проблемних питань для розробки рекомендацій щодо їх усунення, приведення системи управління персоналом у відповідність до сучасних потреб та вимог законодавства та підвищення якості управління персоналом та управління підприємством в цілому. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є стандартизація методики проведення аудиту персоналу, деталізація етапів аудиту персоналу з розробкою показників аудиту та інтегрального показника аудиту персоналу.

Бібліографічний список:

1. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 224 с.
2. Митрофанова Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 78 с.
3. Лебединська О. Дискусійні питання сутності та змісту принципів та аудиторських процедур при здійсненні аудиту персоналу / О. Лебединська, Г. Назарова // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 264–271.
4. Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебник / А. Л. Жуков. – М. : МИК, 2010. – 256 с.
5. Никонова Т. В. Управленческий аудит : персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2002. – 224 с.
6. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
7. Социальный аудит: учебник / под ред. А. А. Шулуса; Ю. Н. Попова. – М. : Изд. дом «АТИСО», 2008. – 524 с.
8. Лебединська, О. Окремі аспекти аудиту персоналу в умовах виходу країни з кризи / О. Лебединська // Управління розвитком. – 2010. – № 3(79). – С.85–86.
9. Писаревская А. И. Методика внутреннего аудита персонала на предприятии / А. И. Писаревская, Ю. И. Мизик // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 51–60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2013_4_8.pdf