

УДК 659.8.338.24

## АУДИТ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Лобза А.В., Шабанова О.С.

Університет митної справи та фінансів

Досліджено сутність поняття кадрового аудиту на сучасному підприємстві. Розглянуто основні завдання, принципи та класифікація аудиту персоналу. Детально визначено технології проведення кадрового аудиту. Запропоновано етапи проведення кадрового аудиту малого підприємства із залученням зовнішніх аудиторів. Наведено доцільність застосування як зовнішнього так внутрішнього аудиту на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** аудит персоналу, управління персоналом, аудит малих та великих підприємств, технологія проведення кадрового аудиту.

**Постановка проблеми дослідження.** Служба управління персоналом починає відігравати все більшу роль в управлінні компанією, перетворюючись з обслуговуючої підсистеми в один з ключових центрів відповідальності. Це пояснюється тим, що в умовах розвитку виробництва і зростання конкуренції ефективність бізнесу багато в чому залежить від розвитку потенціалу людських ресурсів, якості роботи з персоналом, тому оцінка ефективності функціонування служби управління персоналом є однією з найважливіших практичних завдань управління [1].

Одним із способів оцінки стану і рівня розвитку, а також результативності діяльності служби управління персоналом є аудит даного підрозділу. На сьогоднішній день можна сказати, що для того щоб бути конкурентоспроможною фірмою, потрібно перш за все мати переваги власного персоналу, тому кожен керівник обов'язково повинен мати чітку картину щодо кадрових ресурсів свого підприємства. Максимально чітка та достовірна інформація про кадрову ситуацію є вагомою для прийняття зважених управлінських рішень, гарантією зниження підприємницького ризику. Збалансована кадрова політика є запорукою успіху діяльності і розвитку будь-якої організації [2].

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми оцінки персоналу досліджувалися у працях таких закордонних науковців, як: Л.А. Верещагіна, В.К. Виллонс, Е.С. Гроув, В.Н. Гусіна, Р.Л. Дафт, А.Л. Еськов, Е.П. Ільїн, В.П. Попов, І.В. Крайнюченко, Т.Ф. Уінслоу та інші. До вітчизняних науковців, які досліджували питання оціночних механізмів персоналу, ми можемо віднести: Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Т.В. Білорус, А.І. Кредісов, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, В.П. Нестерчук, Л.Ф. Ніколаєнко, К.О. Шарাপатова, Н.О. Панасюк, О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук, Л.П. Червінська, М.І. Шаповал та інші. [2].

**Невирішені частини загальної проблематики.** Але типовими проблемами в сучасних організаціях, які недостатньо професійно добирають і оцінюють персонал, будують недосконалу систему управління персоналом все ще залишаються такі як: висока плинність кадрів, низький рівень виконавської дисципліни, халатне відношення до праці, безініціативність співробітників, незадовільний морально-психологічний клімат тощо. Все це свідчить про недосконалість або й відсутність заходів зі своєчасного та повноцінного проведення аудиту персоналу, необхідність

кожного підприємства організувати такі заходи, виходячи з власних проблем, розробляючи власну програму, яка б надала можливість системно та ефективно проводити аудит персоналу.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення складових організації аудиту персоналу та пропозиція послідовних проектних заходів при проведенні аудиторських перевірок на сучасних підприємствах з метою удосконалення їх діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** На сьогоднішній день суб'єкти господарювання все більше потребують надання професійних аудиторських послуг. Досить важливим є питання незалежності здійснення аудиторської перевірки, виникаючі при цьому проблеми та шляхи їх вирішення. Це питання контролюється Кодексом етики професійних бухгалтерів і аудиторів. Спочатку Кодекс був введений в дію 3 січня 1999 року разом з ННА, але діяв недовго. Потім аудиторська палата України прийняла рішення про прийняття Міжнародних стандартів України та Кодексу етики професійних бухгалтерів у якості Національних стандартів аудиту (від 18 квітня 2003 року). Серед вимог цього Кодексу основним принципом в аудиторській діяльності стало набуття незалежності аудиторів від підприємств, які підлягають аудиту і третіх осіб.

Необхідні умови щодо забезпечення незалежності при наданні професійних аудиторських послуг зафіксовані не лише в Кодексі, а й в Міжнародному стандарті контролю якості 1 «Контроль якості роботи аудиторських організацій, які проводять аудиторські та оглядові перевірки фінансової звітності, виконують інші завдання, що гарантують достовірність, і надають супутні послуги», а також у Міжнародному стандарті аудиту 220 «Контроль якості аудиту фінансової звітності». Рішенням АПУ від 30.11.2006 року вони були прийняті до обов'язкового застосування суб'єктами аудиторської діяльності, починаючи з 1 січня 2007 року.

На нашу думку, для більш повного надання можливостей аудиту персоналу доцільно навести класифікацію типів аудиту персоналу.

Перша класифікація передбачає визначення періодичності проведення аудиту. Вона має на меті проведення аудиту з певною системністю. Це може бути поточний, оперативний, регулярний та панельний аудит персоналу.

Зміст наступної класифікації полягає у повноті охоплення об'єктів. Тобто йдеться про те,

що аудит може проводитися повний або локальний. Таким чином, він може охоплювати як усі об'єкти, так і окремо виділену групу об'єктів або лише один об'єкт.

Ще однією важливою ознакою класифікації аудиту персоналу є методика аналізу. Так, тематичний аудит включає усі об'єкти, але з однієї тематики; комплексний – використовує весь арсенал методів; а от вибірковий аудит проводиться лише серед працівників, які обрані за спеціальною методикою.

Щодо рівня проведення можна сказати, що аудит персоналу може здійснюватися як на рівні вищого керівництва, так і на рівні лінійних керівників або на рівні спеціалістів.

І останнім можна зазначити спосіб проведення аудиторських заходів. Аудит може бути як зовнішній, тобто може проводитися силами сторонніх організацій або спеціалістів, так і внутрішнім, який проводиться робітниками самої організації [3].

Така класифікація дає можливість роботодавцю у разі планування організації проведення заходів з аудитування визначитися із напрямками, цілями, завданнями аудиту персоналу і більш ґрунтовно планувати його проведення.

В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти. Кожен інструмент дослідження покликаний забезпечити часткове розуміння дій управління персоналом підприємства. За умови вмілого використання цих інструментів, за наслідками аудиту персоналу можна отримати повну і якісну інформацію щодо процесу управління персоналом у певному підрозділі. До таких інструментів, насамперед, належать:

- інтерв'ю, що є найбільш застосовним інструментом збору інформації, він застосовується для отримання інформації щодо аналізу робочого процесу, з'ясування розуміння працівниками певних питань;

- анкетні опитування й огляди організуються для того, щоб на базі такої інформації можна здійснювати організаційні зміни, які у сою чергу підвищать у працівників задоволеність працею;

- аналіз офіційних документів, що передбачає вивчення звітів і на підставі їх аналізу допомагає визначити відповідність діяльності в галузі управління персоналом вимогам законодавства і кадровій політиці організації, а найголовніше – виявити проблемні області у сфері організації діяльності персоналу;

- зовнішня інформація, яка дозволить аудиту отримати фактичні дані за найбільш важливими для оцінки сучасного стану економіки індикаторами: середньомісячну заробітну плату, прострочену заборгованість по її виплаті, середнє число заміщених робочих і вакантних місць, рух кадрів, прогнози підприємства по вивільненню персоналу, відпрацьованому часу, вимушеній неповній зайнятості і втратах робочого часу з цієї причини, умови праці працюючих, рівень і динаміку продуктивності праці тощо;

- експерименти в області управління персоналом [6].

Фундаментальні показники збираються як аудиторами-фахівцями у сфері управління персоналом і економіки праці, так і фахівцями шир-

шого економічного профілю. Розрахункові та критерійні показники визначаються і аналізуються безпосередньо аудиторами (фахівцями у сфері управління персоналом і економіки праці).

Під час аудиторської перевірки фахівцями мають бути вивчені не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, а й весь спектр функцій управління персоналом, за допомогою якого досягається забезпечення інтересів організації.

У зв'язку з тим, що далеко не усіх підприємств стосується вимога обов'язкового проведення аудиту, набуває актуальності, навіть необхідності процедура запровадження внутрішнього аудиту на таких підприємствах. Внутрішній аудит уявляє собою незалежну діяльність суб'єкта господарювання спрямовану на перевірку та оцінку його діяльності в інтересах керівництва. Також створення умов для функціонування внутрішнього аудиту на підприємствах, де проводяться зовнішні аудиторські перевірки, є також важливим.

Впровадження внутрішнього аудиту персоналу зазвичай доцільно на великих і середніх підприємствах, яким притаманна хоча б одна з ознак:

- складна організаційна структура підприємства чи організації;

- наявність філій або відокремлених (відносно самостійних) підрозділів;

- наявність різних видів та напрямків діяльності;

- можливість кооперування видів та напрямків діяльності;

- бажання керівників мати максимально точну та об'єктивну інформацію щодо діяльності підприємства.

Аудит персоналу зазвичай здійснюється від моменту постановки цілей і створення змісту завдань, проводиться на підставі оцінки фактичних результатів діяльності окремих 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 [4].

Для проведення аудиту персоналу можна залучати співробітників даного підприємства (тобто проводити внутрішній аудит) або представників сторонніх організацій (зовнішній аудит). Кожен з цих підходів має як позитивні так і негативні сторони. Своім працівникам легше визначити, які аспекти вимагають оцінки, їм простіше проводити опитування та анкетування, оскільки саме вони знають організацію, мають найбільше інформації про слабкі та сильні сторони її діяльності. Але незважаючи на це їм досить важко подивитися на проблеми «новим поглядом», під іншим кутком зору, вони самі багато в чому звикли до існуючого порядку, а, отже, їм досить важко об'єктивно оцінювати ситуацію та надавати об'єктивний аналіз із оптимальними рекомендаціями щодо поліпшення конкурентоздатної діяльності персоналу, а значить і самої організації.

Аудит внутрішньої ефективності системи управління персоналом необхідно проводити за наступними рівнями:

- 1) внутрішній аудит трудового потенціалу організації;
- 2) внутрішній аудит трудових процесів управління;
- 3) внутрішній аудит функцій управління персоналом;
- 4) внутрішній аудит розрахунків з персоналом з оплати праці.

Виділені рівні спрямовані на задоволення довгострокових і короткострокових інтересів вищого керівництва і управлінського персоналу.

Виділяють декілька базових функцій внутрішнього аудиту. Це такі як: контрольна, захисна, аналітична, координаційна, інформаційна, консультативна функції [5].

У свою чергу ми можемо зазначити, що зовнішній аудит є більш ефективним у порівнянні з внутрішнім. Адже залучення до перевірки професійних аудиторів, які мають досвід як в організації праці і управлінні трудовими ресурсами, так і в питаннях трудового права, дасть найбільш ефективний результат та підвищить конкурентоспроможність організації.

Розглядаючи детальніше зовнішній аудит ми можемо сказати, що найперше суб'єкт аудиторської діяльності проводить попередню оцінку умов проведення кадрового аудиту та розробку стратегії в частині проведення аудиту. Наступним етапом є розробка плану і робочих документів аудиту управління персоналом. До останнього можна віднести послідовність проведення аудиту, види аудиторських процедур та способу проведення перевірки.

Наступним є визначення та систематизація інформаційної бази і джерел отримання аудиторських доказів. До останнього можна віднести фінансову, оперативну, податкову та статистичну звітність, матеріали аудиторських та документальних перевірок та ін.

Разом з цими джерелами при проведенні аудиторських заходів необхідно дотримуватися чинного трудового законодавства. Тобто аудит колективного та трудового договорів, аналіз кадрової політики.

Важливим є як аналіз облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками, так і аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками. Та оцінка укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу.

Аудитор повинен обов'язково проаналізувати структуру кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатором посад, а також перевірити та проаналізувати дані про використання робочого часу.

Доцільною буде оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації, стану дисципліни праці. А також дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, тобто мотивація праці, професійно-кваліфіковане зростання, сімейний стан, забезпеченість житлом та ін. Збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов, а саме стан робочих місць, місць громадського харчування. Сюди ж можна від-

нести діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання.

Всю отриману інформацію потрібно обробити і сформувати у вигляді таблиць, схем, графіків чи діаграм, а потім за розробленим алгоритмом здійснюються аналіз і оцінку даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з іншими аналогічними організаціями або науково обґрунтованими нормами. Все це можна назвати етапом обробки та аналізу інформації.

Аудитор повинен сформулювати звіт про результат аудиторської перевірки, систематизувати висновки і рекомендації по раціоналізації персоналу і вдосконалення служби персоналу організації. Аудиторський висновок обов'язково засвідчується підписом та печаткою аудитора чи аудиторської фірми

Цей звіт отримується керівником організації для подальшої реалізації рекомендацій аудитора.

Вже отриману за допомогою модулів картину аналізують у цілому, на основі чого приймають управлінські рішення щодо подальшої внутрішньої організаційної роботи з персоналом.

Наведена вище технологія проведення кадрового аудиту дозволить об'єктивно оцінити діяльність будь якого підприємства в області організації праці та переконатися у взаємній відповідності цієї діяльності і стратегії розвитку підприємства, регламентації трудових стосунків і законів, правил, інструкцій і методик. За результатами аудиту можна визначити напрями щодо зміни і вдосконалення стандартів, які визначають організацію праці і її оплати та формування соціально-економічних і трудових відносин в організації.

Однією з важливих умов вдосконалення методики та організації аудиту на сучасному етапі його розвитку є застосування інформаційних систем і комп'ютерних технологій.

Моніторинг виконання рекомендацій повинен здійснюватися службою внутрішнього аудиту принаймні щоквартально за всіма суттєвими аудиторськими розкриттями.

Кадровий аудит є дуже важливим для будь якого підприємства, адже ефективний розвиток будь-якої компанії вимагає постійного підвищення рівня компетенції та кваліфікації її співробітників. Повноцінний грамотний кадровий аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією на підприємстві, а результатом такого аудиту є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення необхідності навчання персоналу й економія коштів на пошуки нових кадрів. Нажаль, на сьогоднішній день, керівництво багатьох компаній малого та середнього бізнесу не застосовує в повному обсязі такий метод контролю, використовуючи лише окремі діагностичні процедури.

Аудит малих підприємств проводиться із застосуванням всіх правил проведення аудиторських перевірок, але з урахуванням специфіки малих підприємств. Зокрема, необхідно враховувати наступні моменти:

а) обмеження і відсутність поділу повноважень співробітників, відповідальних за ведення обліку та підготовку звітності;

б) переважний вплив власника і (або) менеджменту на всі сторони діяльності малих підприємств;

в) слабкість систем внутрішнього контролю, а також можливість керівника обходити засоби контролю.

Аудит малого підприємства відрізняється від аудиту крупного суб'єкта більш спрощеною документацією і менш складним характером аудиту. Це дозволяє використовувати для проведення аудиту меншу кількість співробітників, що істотно скорочує трудовитрати і, відповідно, витрати клієнта на аудит.

Пропонованими етапами проведення кадрового аудиту малого підприємства із залученням зовнішніх аудиторів можуть бути наступні:

- попередня оцінка умов проведення кадрового аудиту та розробка стратегії в частині проведення аудиту;
- розробка плану і документів для проведення аудиту управління персоналом, визначення етапів та послідовності їх проведення, виду аудиторських процедур та способів або методів проведення перевірки, а також визначення варіантів проведення аудиту;
- визначення та систематизація інформаційної бази і джерел отримання аудиторських доказів та дотримання чинного трудового законодавства;
- аналіз структури кадрового складу за психологічними характеристиками та облікового складу працівників за соціально-демографічними характеристиками;
- оцінка укомплектованості персоналу в цілому і за рівнями управління, аналіз структури кадрового складу на відповідність вимогам технології і класифікатору посад, включаючи оцінку забезпеченості спеціалістами-працівниками технологічного процесу;
- оцінка відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, ступеня його підготовленості вимогам виробничої діяльності;
- визначення в динаміці кількості працівників, зайнятих мають відповідної кваліфікації і малокваліфіковану працю, важкою ручною працею;
- оцінка плинності кадрів і абсентеїзму, вивчення форм, динаміки причин руху працівників, аналіз потоків переміщень усередині організації;
- аналіз стану дисципліни праці і перевірка даних про використання робочого часу на всіх етапах діяльності персоналу різних категорій;
- збір та аналіз даних про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування);

• дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом);

• діагностика управлінського, інноваційного потенціалу персоналу організації, його здатності до навчання;

• етап обробки та аналізу інформації (отримана інформація обробляється і формалізується у вигляді таблиць, схем, графіків, діаграм, а потім за розробленим алгоритмом здійснюється аналіз і оцінка даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з іншими аналогічними організаціями або науково обґрунтованими нормами);

• підготовка звіту про результати аудиторської перевірки, (формулюються висновки і рекомендації по раціоналізації праці персоналу і вдосконаленню діяльності служби управління персоналом організації)

• отримання звіту керівництвом підприємства для подальшої реалізації рекомендацій за підсумками аудиту.

Для кожного підприємства, звичайно, план проведення аудиторських заходів, має розроблятися під конкретні вимоги керівництва та з урахуванням конкретного виду виконуваної підприємством діяльності, але важливим залишається саме проведення аудиту, що забезпечить не лише підготовку звітних, констатуючих реальний стан справ документів, а надасть управлінцям можливість виявити шляхи виходу на конкурентні рубежі, досягти бажаного успіху.

**Висновок.** На сьогоднішній день суб'єкти господарювання все більше потребують надання професійних аудиторських послуг. Тому актуальною на сьогодні є проблема незалежності аудита.

Для проведення перевірки можна залучати співробітників даного підприємства (внутрішній аудит) або представників сторонніх організацій (зовнішній аудит). Найбільш ефективним можна вважати залучення до проведення аудиту зовнішніх перевіряючих, які мають досвід як в організації праці і управлінні трудовими ресурсами на підприємстві, так і в питаннях трудового права. Це доцільно, оскільки організація праці тісно пов'язана з трудовим законодавством, а оцінка легітимності діяльності фірми є однією з цілей аудиту. Але за будь-яких умов аудит є виправданими заходами задля своєчасного виявлення існуючих проблем та визначення шляхів їх подолання.

## Список літератури:

1. Кулаковська Л.П., Кулаковський Т.Ю. Людські ресурси та їх аудит у підприємницькій діяльності // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2014. – № 2. – (68). – С. 109-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_2_18).
2. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. URL: [http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49\\_2/49\\_277-281.pdf](http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49_2/49_277-281.pdf).
3. Лебединська О.С. Зміст аудиту персоналу в системі аудиторських перевірок. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/97988/68-Lebedynska.pdf?sequence=1>.
4. Фріман Е.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 151-154. URL: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-3\\_0-pages-151\\_154.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-3_0-pages-151_154.pdf).
5. Акентьева О.Б., Соболева О.В. Місце внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. URL: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_akenteva.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_akenteva.php).
6. Савченко-Сватко О.М. Діагностичний інструментарій аудиту персоналу // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2009. – № 2. – С. 32-42. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09somoms.pdf>.

**Лобза А.В., Шабанова Е.С.**

Университет таможенного дела и финансов

## **АУДИТ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

### **Аннотация**

Исследована сущность понятия кадрового аудита на современном предприятии. Рассмотрены основные задачи, принципы и классификация аудита персонала. Детально определены технологии проведения кадрового аудита. Предложены этапы проведения кадрового аудита малого предприятия с привлечением внешних аудиторов. Обоснована целесообразность применения как внешнего, так внутреннего аудита на современных предприятиях.

**Ключевые слова:** аудит персонала, управление персоналом, аудит малых и крупных предприятий, технология проведения кадрового аудита.

**Lobza A.V., Shabanova O.S.**

University of Customs and Finance

## **PERSONNEL AUDIT AND HR-ANALYTICS TOOL IN MODERN ENTERPRISE**

### **Summary**

The essence of the concept of personnel audit at the modern enterprise has been investigated. The main tasks, principles and classification of personnel audit have been considered. The technology of personnel audit has been determined in detail. The stages of personnel audit of the small enterprise with involvement of external auditors have been offered. The expediency of using both external and internal audit in modern enterprises has been given.

**Keywords:** personnel audit, personnel management, audit of small and large enterprises, technology of personnel audit.