

СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Л.С. ДОРОШЕНКО,
к.е.н., професор, Міжрегіональна академія управління персоналом,
Н.І. ЛАПИЦЬКА,
доцент, Міжрегіональна академія управління персоналом

Аудит управління людськими ресурсами як засіб стратегічного аналізу

У статті досліджено сутність аудиту персоналу, визначена його роль у внутрішній діагностиці сфери управління людськими ресурсами організації. Обґрунтована необхідність розширення застосування аудиту персоналу в стратегічному управлінні. Запропонована модель аудиту управління людськими ресурсами.

Ключові слова: аудит персоналу, аудит управління людськими ресурсами, стратегічний аналіз, стратегічне управління, модель аудиту управління людськими ресурсами.

Л.С. ДОРОШЕНКО,
к.э.н., профессор, Межрегиональная академия управления персоналом,
Н.И. ЛАПИЦКАЯ,
доцент, Межрегиональная академия управления персоналом

Аудит управления человеческими ресурсами как средство стратегического анализа

В статье исследована суть аудита персонала, определена его роль во внутренней диагностике сферы управления человеческими ресурсами организации. Обоснована необходимость расширения применения аудита персонала в стратегическом управлении. Предложена модель аудита управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: аудит персонала, аудит управления человеческими ресурсами, стратегический анализ, стратегическое управление, модель аудита управления человеческими ресурсами.

L. DOROSCHENKO,
Ph.D., professor, Interregional Academy of Personnel Management,
N.I. LAPITSKA,
associate professor, Interregional Academy of Personnel Management

Human Resource Management Audit as a tool of strategic analysis

The paper studies the essence of audit personnel, its role in the internal diagnosis of human resource management is defined. The necessity of developing the application of the staff audit in strategic management is justified. A model of audit of human resource management is offered.

Keywords: staff audit, audit of human resource management, strategic analysis, strategic management, model of audit of human resource management.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку в сучасних умовах вимагає переходу до стратегічного управління в цілому і управління людськими ресурсами,

зокрема. У зв'язку з цим зростає актуальність об'єктивного аналізу та оцінки всього комплексу процесів, що відбуваються у сфері соціально-трудова відносин. Надійним інструментом вирішення цього завдання є аудит даної сфери,

СОЦІАЛЬНО–ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

який дає змогу здійснити діагностику вказаних процесів, визначити рівень їх відповідності певним критеріям і вимогам та надати результати зацікавленим користувачам.

Актуальність досліджень аудиторської діяльності в соціально–трудовій сфері обумовлюється також відносною новизною та зростанням її значимості в майбутньому, особливо в контексті переходу до стратегічного управління та на міжнародні стандарти якості.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання аудиту в соціально–трудовій сфері уже тривалий час досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. В наукових працях обґрунтовується необхідність поширення аудиторської діяльності на людські ресурси. Розкривається зміст, цілі, завдання та порядок проведення аудиторських перевірок. Певна увага приділяється питанням нормативно–правового регулювання аудиту людських ресурсів. Серед дослідників вказаних проблем необхідно відмітити П. Канду, Р. Адамса, Д. Флінта, Г.Г. Мелік'яна, Ю.І. Одегова, Т.В. Ніконову та ін. Заслужують на увагу в даній галузі наукові розробки вітчизняних авторів, зокрема, Г.В. Назарової, С.В. Міщина, О.С. Лебединської, Н.І. Єсинової, О.В. Акіліної, І.П. Петрової та ін.

Разом із тим чимало аспектів аудиторської діяльності у сфері соціально–трудових відносин потребують подальшого опрацювання. Це обумовлюється тим, що управління людськими ресурсами є надзвичайно складним і багатограним процесом і відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності організації в цілому.

Метою статті є дослідження особливостей аудиту управління людськими ресурсами та визначення його ролі в стратегічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси організації (персонал) є основою її існування. Ці ресурси мають свою ціну, яка визначається співвідношенням між рівнем задоволення персоналом своїх потреб та ресурсами, які необхідно витратити для цього організації–роботодавцю. Одночасно має бути забезпечений необхідний рівень прибутковості організацій [11]. Саме такі людські ресурси оцінюються як необхідні для організації і становлять об'єкт управління персоналом.

Проблеми управління людськими ресурсами (удосконалення процесів і методів управління, аналізу та оцінки ефективності їх використання) почали досліджуватись та практично реалізовуватись з початку ХХ століття. Сьогодні, за умов загострення конкурентної боротьби об'єктивною необхідністю стає застосування основ стратегічного управління організацією з врахуванням довгострокових цілей та змін її оточення. Очевидно, це є вихідною передумовою стратегічного управління і людськими ресурсами, що об'єктивно передбачає посилення взаємозв'язку між діловою та кадровою стратегіями організації [9].

Перехід до стратегічного управління передбачає здійснення аналізу людських ресурсів організації та оцінювання всіх процесів, що відбуваються під час їх трудової діяльності. До основних завдань стратегічного аналізу людських ресурсів відносять:

- оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації на управління людськими ресурсами;
- аналіз потенціалу людських ресурсів;

– виявлення ціннісних орієнтацій організації щодо управління персоналом;

– визначення завдань організації щодо відтворення персоналу з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [9].

Серед багатьох методів аналізу сфери управління людськими ресурсами в зв'язку з переходом до стратегічного управління важливе місце належить аудиту персоналу.

Становлення аудиту управління людськими ресурсами почалося в кінці 1980–х років і його зміст полягав у збиранні інформації про соціальні підсистеми організації, функціональні напрямки та процеси кадрової роботи з метою їх удосконалення. У розвинутих країнах аудит персоналу виокремився із управлінського аудиту і з часом перетворився в самостійну діагностичну діяльність з відповідним юридичним, методичним та кадровим забезпеченням.

Вирішенню багатьох питань аудиту сприяло врахування систем управління якістю. Згідно з Євростандартом STN EN ISO 9000: 2001 аудит розглядається як систематизований, незалежний і задокументований процес збирання аудиторських доказів і їх об'єктивна оцінка [12].

В Україні аудиторські послуги у сфері соціально–трудових відносин лише починають формуватись. Поки що вони мають характер окремих досліджень психологічних особливостей персоналу, вивчення соціально–психологічного клімату, мотивації персоналу, стилю управління тощо.

У спеціальній літературі наводяться різні визначення аудиту у сфері управління людськими ресурсами. При цьому використовуються терміни: аудит соціальної сфери, аудит персоналу, кадровий аудит, аудит управління людськими ресурсами тощо [1, 4, 7–9].

Визначаючи сутність перелічених понять майже більшість авторів вказують, що у даному контексті аудит слід розуміти як процес збирання об'єктивної інформації щодо оцінки кадрового потенціалу організації, дотримання нормативно–правових положень трудового законодавства, ефективності використання персоналу та діяльності служби управління людськими ресурсами тощо. Важливим аспектом аудиту в даній сфері є також діагностика причин тих проблем, що виникають, їх оцінка та формулювання відповідних рекомендацій для керівництва організації.

По суті, у кожному з відмічених випадків підкреслюється певний аспект комплексної проблеми управління людськими ресурсами.

Відсутність єдиного поняття та відмінності у тлумаченні сутності аудиту в сфері управління людськими ресурсами пояснюється складністю та різноманітністю процесів і дій, які воно охоплює. Адже управління людськими ресурсами належить до найскладніших галузей управління [4].

Узагальнюючи наявні в літературі погляди з даного питання, найбільш прийнятним у даному контексті слід вважати термін «аудит управління людськими ресурсами». Адже саме управління людськими ресурсами охоплює весь комплекс процесів щодо їх відтворення.

При визначенні сутності поняття аудиту в сфері управління людськими ресурсами слід враховувати:

- законодавче визначення аудиту бухгалтерської (фінансової) діяльності, яке містить універсальні положення щодо

будь-якого виду незалежного контролю (незалежна діяльність аудитора, професіоналізм, компетентність, об'єктивність, відповідність вимогам законів України та діючих стандартів);

- узагальнення наведених в літературі визначень аудиту персоналу як відносно самостійної гілки інституту аудиторства;
- складність та багатогранність цілей, завдань та процедур управління людськими ресурсами, особливо стратегічного управління, однією з ключових ознак якого є інтегрованість його із загальною управлінською стратегією організації [9].

Виходячи з цього аудит управління людськими ресурсами слід розуміти як діяльність незалежних професійних фахівців щодо аналізу достовірності трудових показників, які комплексно характеризують працю персоналу підприємства; ступінь відповідності управлінських рішень нормам чинного законодавства; оцінки взаємозв'язку між стратегічним управлінням організації та стратегічним управлінням її людськими ресурсами.

Оскільки об'єкт аудиту управління людськими ресурсами є досить складним, доцільно розглядати такі його складові;

- соціальний аудит, зосереджений на соціальній підсистемі організації (діяльність окремих працівників, груп та команд);
- аудит кадрової політики і процесів, призначений для професійної підтримки соціальної підсистеми;
- аудит діяльності служби управління людськими ресурсами, зорієнтований на аналіз та оцінку ефективності діяльності цього підрозділу та його взаємодії з іншими структурними підрозділами організації [1, 9].

В залежності від обсягів дослідження можна виокремити декілька видів аудиту управління людськими ресурсами, а саме:

- загальний аудит – аналіз процесів та явищ в сфері людських ресурсів організації;
- частковий аудит – перевірка процесів і явищ, пов'язаних з конкретними функціональними напрямками роботи з персоналом;
- спеціалізований аудит – вивчення окремих заходів та міжвідомчих відносин;
- аудит відповідності – перевірка дотримання в роботі з персоналом вимог нормативно-правових актів та інструктивних документів.

Виходячи з викладеного можна запропонувати модель управління людськими ресурсами, яка включає три складові, що, по суті, є елементами єдиної системи, а саме:

- соціальний аудит;
- аудит кадрової політики та процесів;
- аудит діяльності служби управління людськими ресурсами.

Коротко розглянемо кожну з них.

Сутність соціального аудиту полягає у систематичному оцінюванні всього комплексу соціально-психологічних процесів, що відбуваються в організації. Основною його метою є виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей соціальної підсистеми для діяльності організації в цілому.

Об'єктом соціального аудиту є персонал організації, причому як окремі індивіди, так і трудові колективи (команди). На рівні індивіда досліджуються такі його характеристики як компетентність, установки, цінності, мотивація, задоволеність, творчість, здібності тощо. На рівні колективу (групи) увага зосереджується на вивченні міжособистісних відносин, соціалізації працівника в групі, співпраці, згуртованості, взаємодії та ін.

У процесі соціального аудиту оцінку діяльності в даній сфері здійснюють за такими критеріями:

- соціально-трудові відносини та їхній вплив на колектив;
- економічні, психологічні та правові аспекти взаємозв'язків індивідів та груп в процесі трудової діяльності;
- наявність (характер) соціального діалогу;
- консультації зацікавлених сторін;
- дотримання сприятливих та безпечних умов праці;
- створення соціальної інфраструктури.

Окремим елементом соціального аудиту є також оцінка компетентності та потенціалу працівників, ефективності їх використання, професійної гнучкості, трудової мотивації тощо.

Крім того, використовуються такі індикатори:

- кількість заявлених і реалізованих пропозицій з практики економії коштів;
- кількість поданих обґрунтованих скарг на діяльність персоналу;
- співвідношення між рівнями змін (у тому числі можливих) і рівнем стабільності (для змін, стосовно яких встановлено причини);
- відсутність причин втрат часу і можливість їх прояву через деякий час;
- дисциплінарні рішення;
- інтерес працівників (груп, команд) до змін, інноваційних проектів;
- задоволення працівників винагородами (матеріальними і нематеріальними), можливістю брати участь в управлінні і прийнятті рішень, а також підвищенням кваліфікації і розвитком особистості (за рахунок внутрішніх ресурсів, рівних можливостей, самореалізації).

Важливою є оцінка особистісних характеристик працівників, які впливають на результати їхньої роботи. До таких характеристик, зокрема, належать самодисципліна, самостійність, надійність, відповідальність, наполегливість, вербальні та мовні навички тощо.

Необхідно підкреслити, що інформація, яка використовується в соціальному аудиті, може мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Об'єктивною інформацією є особисті дані працівників, показники, що характеризують ефективність їхньої діяльності, причини відсутності працівників на робочому місці, показники плинності кадрів, а також внутрішні керівні положення (правила роботи, охорони та безпеки праці, колективні договори, угоди про створення та використання громадського фонду, системи оплати праці, порядок відбору працівників, їх адаптації, навчання та розвитку).

Суб'єктивні джерела соціальної інформації включають результати опитування працівників, дослідження їх задоволеності, ціннісних орієнтацій, ставлення до організації (ідентифікація, лояльність) та роботи, а також її різних аспектів, готовності до змін, статусу і рівня соціальної поведінки, дій окремих осіб, груп, команд, менеджерів і т.ін.

При проведенні соціального аудиту існує низка обмежень (ризиків). Одним з них є сам менеджмент (його природа, на правленість, вимоги, очікування, досвід, особисті інтереси і прагнення до змін). Інші ризики пов'язані з самими аудиторами, їхнім професіоналізмом та компетентністю. Мінімізація цих ризиків дає позитивний ефект для результатів оцін-

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ки досягнення організаційних цілей з точки зору соціальних цінностей, рівня моральних конфліктів і соціального клімату в організації, підвищення рівня мотивації працівників, покращення міжособистісних відносин, зниження рівня напруженості та стресів серед працівників, поліпшення якості управління персоналом організації в цілому.

Невід'ємною складовою аудиту управління людськими ресурсами є аудит кадрової політики і процесів її реалізації. В центрі уваги цього аудиту є аналіз і оцінка всього, що забезпечує функціональність управління людськими ресурсами, а саме:

- 1) кадрової стратегії як компоненти організаційної стратегії;
- 2) політики щодо методів і процесів реалізації цих стратегій;
- 3) привабливості організації як роботодавця;
- 4) ефективності заходів щодо розвитку організації в цілому.

Метою даного аудиту є діагностування різних підсистем управління людськими ресурсами для передбачення можливих кризових ситуацій і розробки ефективних заходів щодо їх попередження. Цей аудит оцінює процеси, що відбуваються у людських ресурсах, і процеси організаційної поведінки. Такі управлінські процеси, як набір працівників, управління продуктивністю праці, трудовою мотивацією, кадровим потенціалом, кар'єрою, повинні оцінюватися всебічно. Якщо оцінювати тільки певні функції людського ресурсу, не виключено, що виявлені недоліки не будуть вичерпними, а заходи втручання – адекватними. Наприклад, аудит управління набором працівників діагностує навички, відбір, найм, адаптацію і внутрішню мобільність працівників як один складний процес.

Аудит організаційної поведінки включає, наприклад, комунікаційний менеджмент, управління персоналом, управління конфліктами тощо. Його діагностика не обмежується тільки оцінкою змісту відповідних документів. Їхній зміст необхідно оцінити по відношенню до показників соціального аудиту. Наприклад, правила внутрішнього зв'язку повинні бути оцінені по відношенню до показників виробничої поведінки персоналу з метою діагностики ефективності комунікацій і визначення негативних причин [7].

Важливим компонентом аудиту кадрової політики і процесів є також заходи, спрямовані на розвиток організації (наприклад, створення і дизайн робочих місць, робочих груп і команд, зміни у менеджменті, розвиток корпоративної культури). Так, при аналізі стану корпоративної культури необхідно розпочати дослідження з рівня зовнішньої і внутрішньої інтеграції корпоративних цінностей у основні переконання персоналу (тобто дослідити ступінь ідентифікації осіб з цінностями організації). Навіть продуктивність праці і глибину залучення працівників до праці слід оцінювати в залежності від глибини сприйняття ними корпоративної культури організації. Іншим прикладом може бути оцінка завдання на проектування в залежності від стану роботи: реалізація завдань, якість виконання, наявність та необхідна компетентність працівника, дані про поведінку під час роботи, рівень трудового навантаження. Джерелом інформації для аудиту кадрової політики і процесів в основному є внутрішні документи, звіти, розпорядження, правила як об'єктивні джерела. Не менш важливим є використання суб'єктивних джерел інформації, які надаються менеджерами.

У складі моделі аудиту управління людськими ресурсами виокремлений аудит служби управління людськими ресурсами, яка відіграє важливу роль в діяльності організації.

При виконанні цього аудиту необхідно оцінити співвідношення витрат на даний підрозділ з витратами на інші організаційні підрозділи, доступність, якість та кількість реалізованих послуг, участь у загальному житті організації тощо. При аудиті служби управління персоналом обов'язково мають бути детально оцінені усі якісно-кількісні показники і результати управління персоналом, в цілому як основний критерій рівня професійних знань, практичних умінь і соціально-корпоративної зрілості підрозділу, що в значній мірі визначає ефективність його функціонування.

Висновки

Аудит управління людськими ресурсами є ефективним інструментом аналізу та оцінки управлінських заходів, процесів і процедур в даній сфері, що сприяє підвищенню ефективності використання людського чинника та конкурентоспроможності організації.

На сьогоднішній день аудит управління людськими ресурсами має обов'язкового характеру. Разом із тим його роль зростає в міру переходу до стратегічного управління, яке вимагає підвищення ролі служби управління персоналом та її інтеграції в загальну систему управління організацією.

Для забезпечення високої ефективності та достовірності результатів аудиту в досліджуваній сфері необхідно:

- при загальному аудиті організації обов'язково проводити аудит управління людськими ресурсами;
 - аудит управління людськими ресурсами здійснювати впорядковано, незалежно, об'єктивно, регулярно, з використанням найвичерпнішого обсягу інформації [4, 17].
- Подальші дослідження в сфері аудиту управління людськими ресурсами мають бути спрямовані на:
- удосконалення технології проведення аудиту, поліпшення якості аудиторських послуг;
 - уточнення питань методичного та організаційного забезпечення аудиту;
 - розробку системи стандартних діагностичних процедур, зокрема, щодо виявлення відхилень визначення допустимих розмірів відхилень;
 - підвищення попиту на аудиторські послуги з боку підприємств;
 - оптимізацію ключових критеріїв та показників, що дозволить надійно, об'єктивно і достовірно виявити недоліки в роботі та їх причини, здійснити співвідношення з конкурентами і визначити шляхи усунення та запобігання їх виникненню в майбутньому [4].

Список використаних джерел

1. Акініна О.В., Ільч Л.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Алерта. – 2012. – 819 с.
2. Аудит и контролинг персонала организации: учебн. пособие (под ред. проф. Т.Е. Шлендера). – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
3. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.93 №3125-XII [Електрон. ресурс] // – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Лаврентьев В.М., Морозова Л.С. Основы методологии аудита персонала / Кадры предприятия, 2006. № 1, 2, 3.
5. Лебединська О.С. Обґрунтування науково-методичного підходу до організації аудиту персоналу на промисловому підприємстві / О.С. Лебединська // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної кон-

ференції молодих вчених та студентів «Проблеми управління соціально-економічним розвитком України». – Х.: ХНЕУ, 2012. – С. 937–942.

6. Назарова Г.В. Дискусійні питання сутності та змісту принципів та аудиторських процедур при здійсненні аудиту персоналу / Г.В. Назарова, О.С. Лебединська // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – №63. – С. 264–271.

7. Облік, аналіз і аудит персоналу: навч. посібн. / Г.В. Назарова, С.В. Мішина, В.І. Отенко та ін. – Х.: ХНЕУ, 2011. – 260 с.

8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контролинг персонала. Учебник. – М.: Изд-во «Альфа-Пресса», 2010. – 672 с.

9. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. – К.: КНЕУ. – 2013. – 463 с.

10. L. Vajznkovb, Human Resource Management. Bratislava: Comenius University in Bratislava, 2011.

11. R. Vitek, Value for Customer. Prague: Management Press, 2002.

12. STN EN ISO 9000: 2001, Quality Management Systems. Fundamentals and dictionary. (ISO 9000:2000).

13. Z. Dvokfkovf et al., Human Resource Management. Prague: C.H. Beck, 2007.

14. Armstrong M. Human Resource Management. Prague: Grada, 2007.

15. Durian J. (ed.), Proceedings of the International Science Conference –Management of Human Potential in the Company. Zvolen: Technical University in Zvolen, 2006.

16. Harausova H. Communication in the Organization. Koice: P. J. Safirik University in Kosice, 2013.

17. Jurcchkova J. and E. Uhrikova, «Human Resouce Audit in the Organizations», in PMPP, vol. 4–5/2012.

О.О. ДОБРЕНКО,

к.е.н., Бердянський університет менеджменту і бізнесу

Проблеми та основні напрями підвищення збалансованості ринку праці України

У статті досліджуються проблеми і напрями удосконалення збалансування ринку праці України, в тому числі проблеми зайнятості, безробіття за віковими групами, причини незайнятості безробітного населення, попит, пропозиція та працевлаштування робочої сили, в тому числі за професійними групами.

Запропоновано основні напрями підвищення збалансованості ринку праці.

Ключові слова: *ринку праці, зайнятість населення, безробіття, оплата праці, соціальна політика, збалансованість ринку праці, якість і конкурентоспроможність робочої сили.*

О.О. ДОБРЕНКО,

к.е.н., Бердянський університет менеджменту і бізнесу

Проблемы и основные направления повышения сбалансированности рынка труда Украины

В статье исследуются проблемы и направления усовершенствования сбалансированности рынка труда Украины, в том числе проблемы занятости, безработицы по возрастным группам, причины незанятости безработного населения, спрос, предложение и трудоустройство рабочей силы, в том числе по профессиональным группам.

Предложены основные направления повышения сбалансированности рынка труда.

Ключевые слова: *рынок труда, занятость населения, безработица, оплата труда, социальная политика, сбалансированность рынка труда, качество и конкурентоспособность рабочей силы.*

О.О. ДОБРЕНКО

к.е.н., Berdyansk university management and business

Problems and main directions of improvement of balance Ukraine's labor market

The article analyzes problems and directions of improvement of balance the labor market in Ukraine, including the problem of employment and unemployment by age groups, causes unemployment unemployed, demand, supply and employment of the workforce, including professional groups. The basic directions of balancing the labor market.

Keywords: *labor market, employment, unemployment, wages, social policy, the balance of the labor market, quality and competitiveness workforce.*

Постановка проблеми. Здійснення економічних реформ в умовах кризового стану більшості галузей економіки, посилення міграційних процесів, запровадження інновацій у виробничій сфері і сфері послуг суттєво вплинуло на зміну показників щодо збалансування ринку праці.

Реформування ринку праці в цих умовах потребує досягнення компромісу між інтересами різних груп – з одного боку, роботодавців, з іншого – інсайдерів (працівників, що мають надійну роботу) та аутсайдерів (тих, що мають ненадійну роботу або взагалі

її не мають) і має проводитися у пакеті із трьох складових: лібералізація трудових відносин, запровадження практики прямих колективних переговорів між роботодавцями та працівниками та ефективна реалізація і охорона головних прав працівників. Наприклад, реформи, що поліпшують перспективи зайнятості для безробітних і в той же час забезпечують роботодавцям більшу гнучкість в адаптації до змін попиту на робочу силу.

На сучасному етапі в Україні створено законодавчу і нормативну базу, існують механізми державного регулюван-