**ТЕМА. АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Етапи аудиту використання персоналу.

2. Аудит укомплектованості персоналом.

3. Аудит розвитку персоналу.

4. Аудит трудового потенціалу персоналу та його трудової активності.

**1. Етапи аудиту використання персоналу**.

*Аудит персоналу*. Сутність даної процедури полягає в оцінці відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, а також діагностиці причин виникнення проблем з вини персоналу з формулюванням конкретних рекомендацій для керівництва.

Аудит персоналу:

- оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку;

- діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу;

- вироблення конкретних рекомендацій для керівництва та служби управління персоналом.

Предметом аудиту персоналу є всі складові процесу управління персоналом.

Аудит персоналу - незамінний інструмент управління кадровим ресурсом компанії, який дозволяє вирішувати такі завдання у ЗМІ та медіахолдингах:

- оцінка відповідності кандидата вимогам вакансії;

- оцінка готовності співробітника до просування на нову посаду;

- аудит професійних характеристик співробітників (у тому числі управлінський аудит, аудит в області продажу, аудит адміністративнотехнічного персоналу);

- виявлення сильних і слабких сторін співробітників та кандидатів;

- оцінка сумісності співробітників;

- визначення потреби персоналу в тренінгах і навчанні;

- розробка рекомендацій щодо ефективного управління персоналом і введення співробітників у посаду;

- формулювання посадових обов'язків і вимог;

- оцінка інтелектуального потенціалу співробітників і кандидатів;

- формування ефективної команди.

*Аудит персоналу* - це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка поряд з фінансово-господарським аудитом, дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу і структур управління організації існуючій нормативноправовій базі; ефективність кадрової роботи з вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникаючих в організації соціальних проблем (ризиків) і можливі шляхи їх вирішення або зменшення негативного впливу.

При цьому головною, *глобальною метою аудиту персоналу* є оцінка ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших факторів, що забезпечують прибутковість організації.

У практиці менеджменту аудит персоналу є, з одного боку, способом спостереження подібно фінансового або бухгалтерського аудиту, а з іншого - інструментом управління, який дозволяє вирішити ту чи іншу проблему, що виникає у сфері трудових відносин.

Аудит персоналу здійснюється на підставі загальновизнаних для будьякої аудиторської перевірки принципів: професіоналізму, незалежності, достовірності, чесності і об'єктивності, порівнянності з міжнародним правом. Такий принцип, як незалежність аудиторської перевірки, в основному, притаманний зовнішнім аудиторам, що не залежать від керівництва організації.

*Об'єкт аудиту персоналу* - трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи і методи управління персоналом в організації.

Аудиторська перевірка в області персоналу повинна здійснюватися за такими напрямами:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу;

- діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

*Метою аудиту кадрового потенціалу* є виявлення того, чи володіє організація людськими ресурсами, необхідним і достатніми для її функціонування і розвитку; чи здатний персонал працювати ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад працівників, а також особливості самого персоналу, наявність у працівників професійно важливих якостей і характеристик.

*На підготовчому етапі* здійснюються: формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, визначення її цілей, передбачуваної ефективності для організації; підбір персоналу (усередині організації або поза нею) для організації перевірки, його навчання в разі необхідності; розробка внутрішньофірмового документа (наказу, розпорядження), намічаються терміни, завдання, виконавці й учасники перевірки, інструктаж виконавців та учасників; розробка плану збору, надання та програми розгляду аналізованої інформації.

*На етапі збору інформації* здійснюються перевірка документації та звітності, моніторинг персоналу, спостереження, опитування, анкетування, бесіди зі співробітниками, попередня обробка статистичних даних, компонування бухгалтерської та іншої інформації. Слід ураховувати, що статистичні та інші показники стають більш доступними та змістовними, з точки зору аналізу, якщо для їх збору, зберігання й обробки використовуються комп'ютерна техніка та сучасні інформаційні технології.

*На етапі обробки та аналізу інформації* отримана в ході перевірки інформація обробляється і оформляється у вигляді таблиць, схем, діаграм, графіків та інших форм подання даних, зручних для оцінки, і вводиться в базу даних; на цьому ж етапі за розробленим алгоритмом здійснюються аналіз і оцінка даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з аналогічними особливо успішними організаціями, науково обґрунтованими нормами та нормативами, шляхом застосування методів експертної оцінки.

*На заключному етапі - узагальнення та подання оціночних результатів, висновків і рекомендацій,* готується підсумковий матеріал, що включає, як правило, звіт про результати аудиторської перевірки. У звіті можуть бути розглянуті різні шляхи вдосконалення управління персоналом, включаючи впровадження нових технологій (інформаційної, офісної, телекомунікаційної), сформульовані пропозиції щодо модифікації існуючих процедур управління, вдосконалення документації, уточнення. На цьому ж етапі здійснюється оцінка результативності аудиту персоналу, яка полягає, насамперед, у соціально-економічній та соціально-психологічній ефективності розроблених за підсумками проведення аудиторської перевірки заходів щодо раціоналізації організації праці персоналу, а також з удосконалення діяльності кадрової служби організації.

**2. Аудит укомплектованості персоналом.**

Аудиторська експертиза щодо заповнення штатних посад починається з отримання інформації, про обов'язки; що виконує працівник (опис посади) і якими повинні бути його знання та навички для цього (специфікації посади).

При аналізі штатних посад доцільно використовувати кількісні методи: функціональний аналіз робочого процесу; анкетування.

*Функціональний аналіз робочого процесу* застосовується для характеристики сутності робочого процесу, опису робочого процесу та отримання даних, необхідних для формулювання вимог до працівників.

Перевага методу - в отриманні кількісних оцінок робочого процесу. З його допомогою всі робочі процеси можуть бути класифіковані, наприклад, з метою встановлення рівня заробітної плати працівника. При використанні посадового анкетування для кількісної оцінки посад використовується стандартизована анкета. Її заповнює сам аудитор. У США, наприклад, анкета містить 194 пункти.

Анкета розбита *на п’ять основних розділів*:

- джерела службової інформації: звідки і як досліджувана посадова особа отримує необхідні для її роботи дані?

- розумова робота: які рішення, аналітичні проектно-планувальні процедури, виконує робітник, який займає цю посаду?

- витрати фізичної праці: які фізичні витрати і які інструменти необхідні для даного робочого процесу?

- контакти з іншими людьми: якого роду взаємодії з оточуючими необхідні для виконання роботи даною посадовою особою?

- умови на робочому місці: у яких фізичних і соціальних умовах працює працівник?

Існують комп'ютерні програми для кількісної оцінки робочих посад. Використовуються *сім основних параметрів*: характер прийнятих рішень, взаємозв'язок, відповідальність, необхідність робочих навичок і навчання, наявність і характер затрат ручної праці, використання устаткування і транспортних засобів (обробка інформації).

Ці оцінки дозволяють коротко описати робоче місце (посаду) і проводити зіставлення різних процесів.

Перевага методу анкетування в його апробованості, недолік же - великі витрати часу і праці. Анкетне опитування дає тільки найзагальнішу картину робочої посади.

Аудитор оцінює складність праці. У вітчизняній практиці для встановлення розряду складності робіт оцінюються такі функції: розрахунки, підготовка робочого місця або роботи, ведення робочого процесу, управління устаткуванням, відповідальність у роботі. Залежно від ступеня значимості цих функцій для виконання тієї чи іншої роботи вони можуть бути визначені як проста, середня і складна. Кожен ступінь складності роботи має мінімальну й максимальну оцінку. Загальна оцінка складності роботи визначається підсумовуванням оцінок по всіх функціях за допомогою бальної оцінки.

Далі аудитор оцінює поєднання індивідуальної і колективної праці в організації. Для цього він вивчає відомості про кількісну оцінку особистого трудового вкладу кожного працівника в кінцевий результат і про кількісну оцінку внеску конкретного трудового колективу в загальний результат роботи підприємства.

*Перший показник - коефіцієнт трудової участі*, який враховує продуктивність праці працівника, якість роботи, дотримання трудової дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків. Ефективність його використання залежить від зрілості колективу, гласності, принциповості і активної участі всіх членів колективу у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання.

*Другий показник - коефіцієнт трудового внеску*, який враховує значимість виробничої діяльності цього підрозділу для всього технологічного процесу підприємства, чисельність працівників, обсяг випущеної продукції (робіт), якість продукції, стан трудової дисципліни.

Аудитор оцінює правильність застосування цих показників з позиції розвитку демократичних засад в управлінні, зміцнення трудової та технологічної дисципліни, виховання свідомого ставлення до праці. Правильне застосування цих показників сприяє формуванню мотиваційного ядра особистості, що відповідає сучасним умовам і поставленим завданням.

**3. Аудит розвитку персоналу.**

**Аудит розвитку персоналу** - це проведення оцінки розвитку персоналу на основі використання сучасних кадрових технологій.

**Аудит розвитку персоналу включає**:

1. Аналіз особливостей управлінської діяльності в галузі розвитку персоналу.

2. Виявлення сильних і слабких сторін в управлінні розвиткомперсоналу.

3. Ранжування проблем управління розвитком персоналу.

4. Адаптація процедур оцінки до умов організації та розробка додаткових процедур оцінки, що імітують важливі аспекти діяльності компанії.

5. Здійснення оцінки особистісно-ділових і професійних якостей важливих для керівників вищої та середньої ланки управління.

**Цілі проведення аудиту розвитку персоналу**:

1. Оцінка розвитку людського потенціалу компанії та формування оптимальної управлінської команди.
2. Виявлення функціональних і перспективних для компанії співробітників і формування програм особистого розвитку.
3. Виявлення тих, з ким «не по дорозі», та визначення стратегії виведення людини з компанії.
4. Оцінка рівня задоволеності та лояльності співробітників.
5. Контроль психологічної динаміки на підприємстві.

**Основні завдання:**

1. Підвищення якості рішень, що приймаються при розподілі функціональних обов'язків співробітників.

2. Рішення проблеми сумісності: - при кадрових переміщеннях; - при формуванні управлінських команд.

3. Забезпечення ефективної діяльності співробітників як в умовах стабільності, так і в умовах організаційних змін.

4. Планування цілеспрямованого розвитку персоналу, включаючи навчання та перепідготовку персоналу.

5.Формування кадрового резерву і планування кар'єри працівників.

Достовірність результатів забезпечена такими **принципами**: унікальність - для кожної організації розробляється свій, адаптований набір оцінюваних якостей (з урахуванням їх пріоритетів) та методів оцінки; дискретність - етап збору інформації за часом відділений від етапу оцінки учасників.

У ході аудиту розвитку персоналу проводиться дослідження за двома **напрямками**:

1) ресурси особистості:

- інтелектуальний потенціал,

- психофізичний потенціал,

- емоційний інтелект,

- рівень автономності та відповідальність,

- цінності й мотиваційна сфера та ін.

2) поточний стан розвитку персоналу в організації.

При проведенні аудиту використовується **професійний інструментарій**: аналіз історичної біографії; проектне інтерв'ю; проективні тестові методики.

**Етапи проведення аудиту розвитку персоналу**:

1. Проведення індивідуального дослідження (інтерв'ю, тестування).
2. Аналіз та підготовка висновку.
3. Зворотній зв'язок для керівника.
4. Індивідуальний зворотній зв'язок для співробітника.

**Критерії аудиту ефективності системи навчання персоналу**:

* повнота реалізації плану навчання персоналу;
* кількість співробітників, що пройшли підготовку і успішно здали підсумкові тести;
* якість проведеного навчання.

**Для аудиту якості проведеного навчання проводяться такі процедури**:

- збір зворотного зв'язку від учасників навчання;

- оцінка змін результатів роботи навчених співробітників їх безпосереднім керівником;

- розрахунок змін бізнес-показників.

Доцільність застосування оціночних процедур визначається в кожному окремому випадку. Звіт про результати навчання персоналу надається в загальній системі звітності про діяльність з розвитку персоналу.

**Аудит оцінює можливості використання людського потенціалу** з позиції стратегічного плану організації з **трьох аспектів**:

- загальні умови розвитку персоналу, тобто проводиться аналіз стратегії і менеджерських потужностей підприємства;

- якість засобів і методів стратегічного управління персоналом, тобто аналізується доступна інформація, що дозволяє скласти уявлення про дійсний стан справ, перспективи використання кадрового потенціалу, прогнози змін у зовнішньому середовищі;

- оцінка можливих ризиків.

**З позиції інтересів працівника аудиторська експертиза здійснюється у двох напрямках**:

- розвиток компетентності працівника (підвищення кваліфікації);

- можливість просування по службових сходах (кар'єра).

**4.Аудит трудового потенціалу персоналу та його трудової активності.**

Трудовий потенціал колективу характеризують такі **показники**:

1) професійно-кваліфікаційний потенціал: професійна структура персоналу; функціональна структура; кваліфікаційна структура; структура персоналу за рівнем освіти; структура персоналу за стажем роботи.

2) психофізіологічний потенціал: статевовікова структура персоналу; інтенсивність, важкість праці; показники захворюваності; показники працездатності працівників.

3) творчий потенціал: число рацпропозицій та винаходів, поданих працівниками; участь працівників у діяльності творчих груп, участь у розробці інновацій, професійних конкурсах.

4) мотиваційний потенціал: задоволеність працею; показники ставлення до праці, стан соціально-психологічного клімату в колективі; плинність кадрів.

5) моральний потенціал.

Одним із показників, що характеризує його рівень, може служити стан трудової дисципліни.

**Аудит трудової активності.**

Показники, що характеризують трудову активність, поділяють на декілька груп, а саме:

1) виробничо-економічні показники: продуктивність праці, рівень виконання трудових норм, якість продукції, втрати робочого часу, економія матеріальних ресурсів, трудова дисципліна та ін.;

2) показники творчої активності: участь у раціоналізаторстві, винахідництві, розробці інновацій, пошуку невикористаних резервів;

3) показники розвитку особистості: підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, підвищення професійного профілю, трудова кар'єра та ін.;

4) показники громадської активності у сфері виробництва: участь у роботі громадських організацій, управління підприємством, у виробленні та прийнятті господарських рішень, гуртки якості та ін.

Рівень трудової активності відображає ступінь самореалізації, самовираження особистості, а отже, обумовлює рівень задоволення однієї з фундаментальних людських потреб. Трудова активність визначається особистісними, внутрівиробничими, регіональними, народногосподарськими чинниками.