

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**Т.П. Збрицька**

**Я.В. Сало**

**АУДИТ ПЕРСОНАЛУ**

Рекомендовано Вченою радою ОНЕУ  
як навчальний посібник для студентів ЗВО

**Одеса ОНЕУ 2019**

**УДК 331.108:657 (075.8)**

**З - 42**

Рекомендовано Вченою Радою ОНЕУ як навчальний посібник для студентів ЗВО.  
(Протокол № 4 від 26 грудня 2019 р.).

***Рецензенти:***

І.Л. Литовченко – доктор економічних наук, професор  
(зовнішній рецензент)

О.В. Сорока – кандидат економічних наук, доцент

М.С. Кривцова – кандидат економічних наук, доцент

**Збрицька Т.П., Сало Я.В.**

**З – 42** Аудит персоналу: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2019, - 381 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Аудит персоналу» призначено для ефективного засвоєння матеріалу та самостійного вивчення проблем аудиту персоналу в сучасних умовах. Посібник містить комплекс навчально-методичного та практичного забезпечення по кожній темі дисципліни (теоретико-методологічний зміст теми, перелік питань для самоконтролю, тестові завдання для перевірки знань, ситуаційні вправи, кросворди та приклади розумової карти, які мають бути вирішені після вивчення кожної теми).

Призначається для студентів, слухачів, аспірантів і викладачів економічних вузів. Посібник буде корисним і для практичних працівників, хто має безпосереднє відношення до роботи з персоналом організацій.

**ББК**

Збрицька Т.П., Сало Я.В., 2019 р.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>4</b>
Тема 1. Теоретичні основи аудиту персоналу.....	6
Тема2. Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу.....	58
Тема 3. Послідовність проведення аудиту персоналу.....	87
Тема 4. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу.....	118
Тема 5. Аудит найму та звільнень персоналу.....	160
Тема 6. Аудит використання персоналу організації.....	189
Тема 7. Аудит системи мотивації та винагород.....	217
Тема 8. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я.....	247
Тема 9. Аудит витрат на персонал організації.....	291
Тема 10. Аудит роботи служб управління персоналом.....	329
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>377</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сьогодні значна увага науковців акцентується на дослідженні завдань сучасних високоефективних управлінських систем, що не пов'язують свій довгостроковий успіх з конкретною програмою, стратегією, тактикою, механізмом, нормами поведінки, символом або компетентністю керівника. Ефективна діяльність сучасного підприємства залежить від стану соціально-трудових відносин у 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.

Аудит персоналу являє собою одну із технологій стратегічного управління. Її сутність зводиться до формування професійних якостей персоналу шляхом “виявлення відповідних відхилень у рішеннях об управлінні від найбільш раціональних”, які визначаються політикою підприємства, стратегією та закономірностями розвитку. Аудит персоналу в першу чергу спрямований на виявлення організаційної та функціональної відповідності персоналу та його діяльності трансформаційним умовам розвитку та функціонуванню сучасної економічної системи.

Навчальний посібник «Аудит персоналу» є нормативною складовою магістерської підготовки для студентів спеціальності 051 "Економіка", спеціалізації 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці", освітньо-професійної програми "Управління персоналом сучасної організації".

*Об'єктом аудиту персоналу є стан трудової сфери економічного суб'єкта, а предметом — трудовий колектив, його діяльність; організація, нормування, умови й охорона праці персоналу; дотримання прав та обов'язків працівників усіх рівнів, передбачених законодавством України. Слід особливо зазначити, що в країнах з ринковою економікою надається величезне значення стану працівників, тому що вони є найважливішим чинником, що забезпечують прибутковість діяльності фірми, і це вже давно підтверджено існуванням на підприємствах спеціальних служб персоналу, до функцій яких включається організація трудової діяльності персоналу підприємства у всіх її проявах, а також аналіз ефективності цієї діяльності*

Вивчення курсу "Аудит персоналу" згідно з навчальним планом, як самостійної дисципліни, обумовило необхідність підготовки навчального посібника з аудиту.

Метою даного навчального посібника є опанування загальнотеоретичних, методичних та організаційних основ аудиторської діяльності, а також набуття певного досвіду проведення аудиторської перевірки та надання супутніх аудитові послуг на конкретному підприємстві.

У навчальному посібнику «Аудит персоналу» розкриваються теоретичні, методичні й практичні аспекти аудиту як об'єкта організації й управління, висвітлюються форми та методи контрольної діяльності аудиторських фірм, роз'яснюється суть планування й підготовки аудиторської перевірки, її проведення та відповідальність аудитора за результати своєї роботи.

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 1.1 Аудит як форма діагностичного дослідження.
- 1.2 Організація як об'єкт аудиту.
- 1.3 Класифікація аудиторської діяльності.
- 1.4 Напрями аудиту.
- 1.5 Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту.
- 1.6 Аудит у системі тотального управління якістю.

*Список використаної літератури: [11, 16, 19, 21]*

### 1.1 Аудит як форма діагностичного дослідження

*Аудит* — це вид професійної діяльності з незалежної оцінки операцій організації. Слово «аудит» виникло понад дві тисячі років тому і походить від латинської мови, що буквально означає «він чує» або «слухач».

Батьківщиною аудиторської справи вважається Великобританія, кінець XIX ст. Спочатку існував *контроль*, що проводився зверху вниз, у процесі якого детально вивчалися виправдувальні документи і проводилася інвентаризація. У міру розвитку економіки відбувалося розділення функцій між власниками підприємства, його адміністраторами і кредиторами. Зросла роль акціонерів, яким була потрібна гарантія не тільки збереження капіталу, але й отримання дивідендів. Необхідною умовою цього було правильне ведення обліку та ефективне функціонування підприємства. Тільки незалежний експерт-аудитор міг дати висновок про правильність та об'єктивність перевіреної бухгалтерської звітності і про вірогідність продовження діяльності підприємства, принаймні протягом найближчого періоду.

Це послужило поштовхом до появи аудиту і було стимулом до його достатньо швидкого розвитку. Динаміку цілей і методів аудиту можна

прослідити за табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка цілей і методів аудиту

Періодизація	Цілі аудиту	Методи
Перший період — передісторія (до 1850 р.)	Виявлення ефективності роботи, запобігання зловживань	Детальна перевірка фактів господарського життя
Другий період — виникнення аудиту (1850-1905 рр.)	Виявлення зловживань	Перевірка по суті (включаючи тестування окремих елементів)
Третій період — формування професії (1905-1933 рр.)	Виявлення правильності віддзеркалення фінансового стану клієнта	Перевірка на відповідність і по суті
Четвертий період — становлення професії (1933-1940 рр.)	Виявлення правильності віддзеркалення фінансового стану; виявлення помилки	Тестування
П'ятий період — сучасний погляд (1940 р. — дотепер)	Виявлення ефективності внутрішнього контролю	Стандартизація процесів перевірки

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Аудит одержав визнання в усіх економічно розвинених країнах. До 1929 р. він розвивався виключно на добровільній основі, але після краху ринку цінних паперів і Великої депресії став обов'язковим. З 1940 року процедури перевірок стали чітко проводитися за єдиними професійними стандартами.

*«Аудит — це системний процес отримання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їх відповідності певному критерію і подає результати зацікавленим користувачам».*

Дане визначення містить такі ключові моменти:

- оцінка повинна бути об'єктивною, тобто незалежною від впливу суб'єктивних чинників — адміністрації, власників, працівників

компанії;

- аудитор визначає ступінь відповідності даних, поза них у звітності, реальним даним, тобто висловлює свою думку щодо правильності й обґрунтованості інформації, що міститься у звітах, а не підтверджує абсолютну точність поданих даних;

- перевірка здійснюється на користь певних осіб, тому аудитор точно визначає, якою мірою перевірені факти відповідають критеріям і стандартам (у міжнародній фінансовій звітності такими критеріями є загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку).

*Предметом аудиту* може бути одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних з функціональною діяльністю фірми. Це фінансово-господарська діяльність, менеджмент, проблеми соціально-трудової сфери і т.д.

*Аудитор* — це фізична особа, що відповідає кваліфікаційним вимогам, установленим законодавством, і атестована в установленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності, тобто це — фахівець, що має кваліфікацію для аудиту і здатний проводити аналіз та оцінку таких об'єктів у системі управління, які не піддаються безпосередньому вимірюванню.

*Управлінський аудит та аудит персоналу* являють собою цілеспрямовану й системну роботу з розв'язання проблем, зумовлених неефективними методами управління організацією. Наведені вище визначення аудиту у сфері трудових ресурсів недостатньо охоплюють область можливого застосування діагностичного методу аудиту до комплексного дослідження персоналу організації як системи на всіх рівнях: стратегічному, функціональному, лінійному. У зв'язку з цим, найбільш оптимальним визначенням аудиту у сфері трудових ресурсів, є визначення, дане Т. В. Никоною і С. А. Сухарєвим, згідно з яким, *аудит персоналу* (системи управління персоналом організації) може бути визначений як *комплексний формалізований метод довгострокового підвищення ефективності організації*



*через удосконалення систем управління персоналом, зростання ефективності формування та використання трудового потенціалу, що відображає своїми характеристиками вимоги об'єктивної і професійної уваги до ситуаційних умов [16].*

Як впливає з даного визначення, *цільми аудиту персоналу є:*

- підвищення ефективності системи формування та використання трудового потенціалу організації;
- підвищення ефективності системи управління персоналом організації.

На основі цілей аудиту можна сформулювати його *основні завдання:*

- оцінка поточної стратегії організації, включаючи положення на ринку праці, цілісність і системність поставлених цілей, розуміння їх службою управління персоналом і лінійними менеджерами всіх рівнів;

- оцінка технології управління персоналом, включаючи аналіз відбору та найму персоналу, трудової адаптації та використання персоналу, системи навчання і професійного просування;

- оцінка ефективності діючих систем внутрішнього контролю і контролінгу, що здійснюють внутрішній моніторинг відхилень досягнутих результатів від стратегічних цілей і короткострокових планів організації в частині управління персоналом, а також унеможливлювати утворення різного роду організаційних патологій;

- забезпечення відповідності результатів управління персоналом системі зовнішніх, внутрішніх ситуаційних умов, і стратегії організації, відповідності зусиль на стратегічному, лінійному і функціональному рівнях управління персоналом один одному;

- забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям організації;

- формування ефективної системи стратегічного й оперативного планування, контролю та обліку за реалізацією планів, обліку руху персоналу, проведення кадрової політики;

- оцінка показників результативності праці, його умов, аналіз

трудових ресурсів і витрат праці, чисельності та складу працівників, використання коштів на заробітну плату;

- оптимізація кадрового складу і реорганізація структури управління за допомогою впровадження більш ефективних методів і процедур, створення оптимального організаційного середовища сприйняття змін на функціональному та адміністративних рівнях підпорядкування і функціональної взаємодії, підвищення ефективності інформаційних потоків;
- оцінка роботи кадрової служби, включаючи уточнення обов'язків та відповідальності працівників, їх внеску в ефективність діяльності організації;
- розробка рекомендацій щодо змін у політиці та стратегії управління персоналом, поліпшення формування й використання кадрів.

#### *Аудит і аудиторська діяльність*

Аудиторська діяльність (на відміну від аудиту) передбачає різні аудиторські послуги. Супутні аудиту послуги поділяються на:

- *послуги дії* (послуги зі створення документів, склад яких установлений в договорі з економічним суб'єктом і раніше економічним суб'єктом не створених);
- *послуги контролю* (послуги з перевірки документів щодо їх відповідності критеріям, злагодженням аудиторською організацією з економічним суб'єктом; контролю ведення обліку і складання звітності; контролю нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів; тестуванню бухгалтерського персоналу економічного суб'єкта);
- *інформаційні послуги* (послуги з підготовки усних і письмових консультацій з різних питань; проведення навчання, семінарів, «круглих столів»; інформаційне обслуговування; видання методичних рекомендацій).

Аудиторська організація може розробити внутрішньо-фірмові стандарти супутніх робіт і послуг на кожний їх вигляд. Системний підхід підготування ґрунту для розвитку якісних аудиторських послуг,

тобто аудиторські структури почали більше займатися консультативною діяльністю, ніж безпосередньо аудитом.

*Аудит та аудиторська діяльність розрізняються і по результатах.* Результатом аудиту можуть бути висновки про стан звітності (у першу чергу фінансової), її достовірності і законності, а результатом аудиторських послуг — можливий стан об'єктів у майбутньому, тобто прогностичні економічні показники, якісні характеристики організаційної структури управління, системи обліку і контролю.

Отже, *аудиторська діяльність* — це підприємницька діяльність з проведення власне аудиту і надання супутніх йому консультативних робіт і послуг.

*Аудит* — вид комерційної активності — на відміну від консультування, забезпечує комерційний успіх суворим дотриманням принципів аудиторської діяльності. Історично професійний аудит став формуватися як наслідок розвитку консультативних послуг. Консультанти враховують стандарти, нормативи, методики, вказівки, норми і правила, а аудитори їх строго дотримуються.

Консультування — це «будь-яка форма надання допомоги». Інакше кажучи, під консультуванням розуміється будь-яка зовнішня спроба «змінити або поліпшити ситуацію» за відсутності безпосереднього управління нею. Головний критерій успішності й ефективності роботи консультанта — рівень задоволення потреби клієнта в здійсненні якого-небудь управлінського рішення в рамках своєї організації.

#### *Аудит і ревізія*

Між ними існують як схожість, так і відмінності. Схожість пов'язана з технікою перевірки. Основні відмінності полягають у цілях, методах і користувачах одержаних результатів.

*Ревізор приходить в організацію з установкою: визначити законність господарських операцій і виявити ті з них, які виходять за рамки вимог чинних регуляторів. Задача аудитора — визначити, наскільки правильні дані звітності з погляду їх відповідності діям і подіям, що мали місце в минулому, і, визначивши помилки або зловживання, довести відомості про них до зацікавлених користувачів і запропонувати шляхи можливого відходу від них у майбутньому.*

За даними ревізії, дії, що порушують закон, припускають накладення стягнення. Аудитор же, виявивши подібні факти, тільки повідомляє про них власників клієнта.

Ревізор вимагає максимальної гласності, тоді як аудитор повинен дотримувати конфіденційності.

Клієнт не вибирає ревізора, дії якого підпадають під адміністративне право, виражаючи вертикальні зв'язки. Аудитора клієнт вибирає сам, їх відносини регулюються цивільним правом, що виражає горизонтальні зв'язки.

Таким чином, контроль (ревізія) існував завжди, аудит же є розвитком контролю і не відмінняє, а доповнює ревізію.

Аудит може бути також названий формою здійснення контролю як функції управління.

### *Проблема інформаційного ризику*

Наявність стійкого попиту на аудиторські послуги визначається наявністю інформаційного ризику. Для фінансового аудиту «інформаційний ризик — це вірогідність того, що у фінансових звітах, публікованих компанією, містяться помилкові або неточні відомості. Аудитор повинен підтвердити достовірність публікованої фінансової інформації; це дозволяє користувачам розраховувати на те, що інформаційний ризик невеликий». Наслідки рішень, що приймаються користувачами фінансової інформації, можуть бути дуже значні. Це висуває виняткові вимоги до достовірності і повноти одержуваної за

допомогою фінансових звітів інформації.

Аналогічна потреба в достовірній інформації і можливість її задоволення роботою незалежних аудиторів існує і в інших областях ухвалення управлінських рішень. Схвалені рішення можуть бути правильними, тобто відповідати ситуативним умовам, якщо інформація достовірна.

### *Регулювання аудиторської діяльності*

Виняткова важливість роботи з діагностичного дослідження вимагає підкріплення її ефективності використання певних правил, що дозволяють забезпечити достовірність одержуваної інформації, надійність і професіоналізм процедур. Робота аудитора повинна бути організована відповідно до документів, що належать до двох груп:

- державні законодавчі акти;
- аудиторські стандарти та інші регулятиви.

#### *а) Правові основи аудиту*

Результати аудиторської перевірки – основа безлічі економічних рішень, тому аудит у всіх країнах достатньо жорстко регулюється. Правову основу аудиту складають документи чотирьох рівнів:

- нормативні документи, що відображають обов'язкові й непорушні вимоги для кожного аудитора;
- правила (стандарти) аудиторської діяльності (див. нижче) — професійні рекомендації, які розглядаються як еталон якості і сумлінності, що проводиться аудиторами робіт;
- договори, тобто угоди двох або декількох осіб про встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків. Ці угоди не можуть порушувати вимог нормативних документів, ні за яких обставин і лише у виняткових випадках можуть суперечити стандартам;
- професійне регулювання, що в основному включає етичні норми, зафіксовані в спеціальному кодексі.

### *б) Аудиторські стандарти*

Задачу регулювання аудиторської діяльності, підтримка високої якості аудиторських перевірок покликана вирішувати аудиторські стандарти. Слово «стандарт» буквально перекладається як зразок, тобто, в нашому випадку – це набір загальноприйнятих вимог до роботи аудитора. *Аудиторські стандарти* є конкретизацією для певного напрямку аудиторської діяльності (предмета аудиту) положень аудиторської теорії.

Стандарти встановлюють мінімальний рівень виконання і якості, якої чекають від аудитора їх клієнти і громадськість, тобто вони – міра якості виконання роботи. Аудиторські стандарти повинні бути незмінними незалежно від спектра діяльності.

Аудиторські стандарти формують єдині базові нормативні вимоги до якості й надійності аудиту, що забезпечують при їх дотриманні певний рівень гарантії результатів перевірки. У міру зміни економічної ситуації в країні стандарти піддаються періодичному перегляду.

На базі аудиторських стандартів формуються навчальні програми для підготовки аудиторів і єдині вимоги до проведення іспитів на право займатися аудиторською діяльністю.

Аудиторські стандарти є підставою для доказу в суді якості проведення аудиту і визначення міри відповідальності аудиторів.

Стандарти визначають загальний підхід до проведення аудиту, масштаб аудиторської перевірки, види звітів аудиторів, питання методології, базові принципи, яким повинні наслідувати всі представники цієї професії, незалежно від умов, у яких проводиться аудит.

#### *Стандарти:*

- забезпечують прийнятну якість аудиторської перевірки;
- сприяють упровадженню в аудиторську практику нових

наукових досягнень;

- допомагають користувачам зрозуміти процес аудиторської перевірки;
- підвищують престиж професії;
- полегшують аудиторам ведення переговорів з клієнтами;
- забезпечують взаємозв'язок окремих елементів аудиторського процесу.

В основі аудиторських стандартів лежать *постулати* — аксіоматичні положення аудиторської теорії, що допомагають зрозуміти зміст аудиторських стандартів. Слідувати постулатам потрібно з урахуванням конкретних обставин аудиторської діяльності. В певних умовах постулат може стати помилковим, і діяти відповідно до нього (не беручи до уваги конкретних обставин) — значить, халатно ставитися до виконання аудиторської перевірки. Можна виділити такі постулати, установлення яких розповсюджується на аудиторську діяльність у цілому:

- вірогідне зіткнення інтересів. Завжди існує вірогідність зіткнення інтересів аудитора і керівників (фахівців) оцінюваного підприємства. Від аудитора потрібен природний скептицизм відносно всіх суттєвих фактів, що надаються працівниками досліджуваної організації;
- обмеження на інші види діяльності, якими може займатися аудитор. Якщо додаткові, відносно аудиту, послуги, що надаються аудитором, перешкоджають здійсненню аудиторської діяльності, то це може негативно відобразитися на його репутації;
- професійні зобов'язання. Аудитор несе відповідальність як перед клієнтом, що наймає його, так і перед третіми сторонами, що використовують аудиторські звіти.

У кожній країні існують ще *національні аудиторські стандарти* - набір стандартів з проведення аудиту, визначених законом, нормативними актами або уповноваженим органом на рівні країни.

Національні стандарти, що ґрунтуються на міжнародних стандартах, ураховують наші національні особливості в обліку і контролі і специфіку переходу країни до ринкової економіки. Всі стандарти розділені на три основні групи:

- загальні стандарти, що визначають рівень кваліфікації аудитора, ступінь його незалежності;
- стандарти проведення аудиторської перевірки, що встановлюють необхідність планування роботи аудитора, вивчення й оцінку систем бухгалтерської звітності і внутрішнього контролю, отримання доказів та ін.;
- стандарти складання звіту, що передбачають види бухгалтерської звітності, яка перевіряється, відповідність її прийнятим нормативним документам, розмежування функцій аудитора й адміністрації організації-клієнта, зміст звіту аудитора та ін.

Аудит будує свій комерційний успіх на характеристиці неухильного дотримання стандартів. Ефективність усіх видів аудиту оцінюється на основі відповідності його характеристик стандартам аудиту.

### *Принципи проведення аудиту*

Окрім дотримання стандартів, аудиторська діяльність підкоряється таким основним принципам:

*1. Етика поведінки.* Разом з вимогами людської етики, аудиторам слід дотримуватися вимог етики професійної, прикладом якої є такі положення:

- обов'язки (виконуючи свої обов'язки, слід проявляти високі професійні та моральні принципи);
- інтереси суспільства (слід прийняти на себе зобов'язання діяти



на користь суспільства, виправдовуючи його довіру і показувати високий професіоналізм);

- чесність (чесно виконувати свої професійні обов'язки);
- об'єктивність і незалежність (виконуючи професійні обов'язки, слід зберігати об'єктивність і бути вільним від зіткнення інтересів, слід бути незалежним і формально, і фактично);
- належна увага (необхідно дотримуватися технічних та етичних професійних стандартів, прагнути постійного поліпшення якості послуг і, виконуючи професійні обов'язки, використовувати всі свої професійні здібності);
- обсяг і види послуг (при їх визначенні слід дотримуватися вимог стандартів).

2. *Незалежність*. У теорії і практиці аудиту незалежність — це об'єктивність і чесність думок. Суспільне визнання професійного статусу аудиторів засновано на визнанні їх незалежності. Незалежність необхідна для забезпечення ефективності аудиту. Аудитор зобов'язаний мати нагоду оцінювати будь-яку ситуацію, говорити правду і пропонувати чесні й об'єктивні рекомендації щодо того, що слід робити клієнту, не замислюючись про те, як це могло б вплинути на його власні інтереси. Незалежність аудиту забезпечується за допомогою:

- фінансової незалежності — аудитор професійно виконує свою роботу із заздалегідь обумовленою гідною оплатою. Досвід ефективної аудиторської діяльності показує: не слід потрапляти у фінансову залежність від клієнта, оскільки це знижує якість послуг, що надаються, їх об'єктивність і професіоналізм і негативно впливає на ринкові позиції аудитора;
- адміністративної незалежності, тобто незалежності аудитора від адміністративних рішень клієнта і непідлеглість останньому;
- політичної незалежності, неможливості впливати на рішення аудитора, використовуючи політичну владу, зв'язки і аналогічні способи

дії;

- емоційної незалежності — припускає збереження відчуженості аудитора, незалежно від його відчуттів до представників організації - клієнта (табл.2). У цілях забезпечення додаткових гарантій незалежності аудиторських фірм при здійсненні ними аудиторської діяльності законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 1 жовтня 2018 р. [2] встановлено, що аудиторські фірми здійснюють свою діяльність за умови, якщо в їх статутному капіталі частка, що належить атестованим аудиторам і (або) аудиторським фірмам, що одержали ліцензії, складає не менше ніж 51%.

Таблиця 2

Основні риси вдачі і практичні уміння, необхідні аудитору

Вимоги до здібностей аудитора	Риси вдачі аудитора	Практичні уміння
1	2	3
Здатність слухати співрозмовника	Уважність Зосередженість Терплячість	Уміння показати співрозмовнику, що його інформація корисна і викликає інтерес. Уміння не відволікатися на сторонні теми
Здатність спрямовувати бесіду в потрібне русло	Методичність	Уміння методично правильно будувати бесіду. Уміння запобігати ситуаціям, здатним «збити з пантелику». Уміння вести бесіду конкретно, не допускаючи загальних фраз. Уміння спонукати співрозмовника до правильного розуміння предмета бесіди
Здатність уникати полеміки	Витриманість (урівноваженість) Зібраність	Уміння зберігати самовладання (самоконтроль). Уміння перевести обговорення на більш спокійний лад (швидко переходити з однієї теми на іншу). Уміння зберігати діловий тон, не піддаватися емоціям. Уміння попереджати спроби співрозмовника перейти від розгляду предмета аудиту до особових характеристик працівників підрозділу, який проходить аудит

1	2	3
Здатність створювати атмосферу доброзичливості і співпраці	Доброзичливість Контактність Шанобливість до співрозмовника Тактовність	Уміння вселяти до себе довіру. Уміння демонструвати поважне ставлення до аудиторського персоналу незалежно від значення робіт у підрозділі Уміння уникати менторського тону і розмови за принципом «дорослий - дитина». Уміння акуратно поводитися з документами підрозділу, який проходить аудит
Здібність до аналізу	Логічне мислення	Уміння системно розчленовувати об'єкт обстеження на складові частини і визначати їх взаємозв'язок
Здібність до об'єктивних оцінок	Логічне мислення Неупередженість Нонконформізм	Уміння робити висновки на підставі висказаних думок і даних подій (явищ, документів). Уміння неупереджено оцінювати фактичні свідчення. Уміння протистояти думці більшості при впевненості у своїй правоті
Здібність до позитивного настрою на аудит	Неупередженість	Уміння діяти не в збиток репутації і інтересів підрозділу, який проходить аудит. Уміння акцентувати увагу не тільки на негативних, але і на позитивних результатах аудиту
Здатність діяти методами, що викликають довіру з боку підрозділу, який проходить аудит	Безкомпромісність Сила волі	Уміння протистояти тиску з боку керівника служби аудиту підрозділу, який проходить аудит з метою внесення в його висновок змін, не заснованих на об'єктивних доказах
Здатність відповідати за свою роботу	Принциповість Відповідальне відношення до своєї роботи	Готовність дотримувати правила, що становлять кодекс моральної поведінки аудитора
Здатність підтримувати привабливий зовнішній вигляд і тактовну поведінку з персоналом, що здійснює аудит	Охайність Відсутність позерства Скупість жестів Тактовність	Уміння поводитися відповідно до етичних норм поведінки в колективі

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

3. *Професіоналізм* — це обов'язковість володіння необхідним обсягом знань і навичок, що дозволяють аудитору кваліфіковано і якісно

надавати професійні послуги.

Аудитор повинен володіти навичками спілкування з людьми й обміну досвідом, виявлення і вирішення проблем, пов'язаних з оцінюваною діяльністю, знаходження потрібної інформації, здійснення аналізу й синтезу, планування змін, розробки пропозицій з удосконалення роботи, подолання опору змінам, допомоги в передачі більш досконалих методів. Аудиторська організація повинна залучати підготовлених, професійно компетентних фахівців і контролювати якість їх роботи для забезпечення кваліфікованого проведення аудиту. Аудиторська організація не повинна надавати послуги, що виходять за рамки професійної компетентності та межі її повноважень відповідно до наявних ліцензій на здійснення аудиторської діяльності.

## **1.2 Організація як об'єкт аудиту**

Сучасний рівень розуміння менеджменту припускає, що об'єктом управлінської діяльності є організація. *Організація* — це певним чином структурована сукупність людей (персоналу організації), що реалізують свої індивідуальні цілі і задачі в процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів [2].

Ключовим моментом у даному випадку стає визначення *індивідуальних інтересів членів організації* (через дослідження актуальних рівнів потреб і мотиваційної структури діяльності) та *організаційних інтересів* (що формалізуються і виражаються в місії, цілях і задачах діяльності організації). Їх збіг або різниця і визначає зрештою ефективність або неефективність усієї організаційної системи (Рис.1).



Рис. 1 Взаємодія інтересів членів організації з організаційними інтересами

Джерело: складено авторами на основі [19].

Будь-яка організація залежно від її розмірів і характеру діяльності — це більш-менш складна система, що складається з окремих елементів. Кожний із таких елементів може, у свою чергу, розглядатися як підрозділ, що має внутрішню структуру, і, отже, бути підсистемою, що також складається з низки властивих саме їй елементів.

Складність технологічних, організаційних й економічних взаємозв'язків між елементами систем і підсистем зумовлює необхідність урахувувати в процесі дослідження закономірностей та особливостей діяльності фірм специфічні особливості методологічних принципів системних досліджень.

Проведення аудиту базується *на системному підході*, у рамках якого організація — це комплекс взаємопов'язаних систем (табл. 3):

- по-перше, як *відкрита система*, тобто що знаходиться в умовах багатоваріантного ринкового розвитку;
- по-друге, як *закрита система*, тобто має закріплену організаційно нормативну структуру, але таку, що існує в середині відкритої системи.

*Відкрита система.* Організація як суб'єкт ринкових відносин розглядається в рамках маркетингової концепції, що означає

управління організацією, виходячи із зовнішніх критеріїв ринку, так званих чинників макро- і мікросередовища, ринкової кон'юнктури.

*Закрита система* — припускає розмежування організації на внутрішні взаємозалежні і взаємодоповнюючі системи, що формують зрештою її (організації) зміст.

При розгляді організації як відкритої системи йшлося про маркетингову концепцію управління, тобто саме маркетинг був головним інструментом, що підтримує її існування. При розгляді організації як закритої системи таким головним інструментом є *стратегія*. Стратегічна майстерність керівників – найважливіша умова для існування організації як закритої системи.

Діагноз внутрішніх проблем визначається в рамках управлінського обстеження, що є оцінкою функціональних зон організації для виявлення її сильних і слабких сторін.

У рамках обстеження звичайно розглядаються: маркетинг, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси (персонал) та бачення організації (табл.3).

Таблиця 3

Комплекс взаємопов'язаних систем організації

Організаційна система	Управлінська концепція	Підсистема	Опис підсистеми
Організація як суб'єкт ринкових відносин (як відкрита система)	Маркетингова концепція: сприйняття і управління, виходячи із зовнішніх критеріїв	Сприйняття зовнішньої (ринкової) інформації	Проведення ринкових досліджень
		Обробка ринкової інформації	Аналіз маркетингової інформації; формування напрямів розвитку
		«у відповідь» реагування	Заходи на ринку; формування ставлення споживача; регулювання конкуренції
Організація як замкнута система	Концепція стратегічної поведінки	Місії і цілі організації	Формування місії організації; формування цілей організації
		Стратегія розвитку	Формування стратегії розвитку

		Змістовна система організації (статичний рівень)	Визначення морфології організації; аналіз реалізованих у рамках організації функцій; визначення їх відповідності або невідповідності; визначення організаційної культури
		Функціональна система підрозділів (реалізовані в рамках окремого підрозділу функції)	Визначення цілей підрозділу; функції підрозділу; оцінка цінності підрозділу для організації
		Розвиток й зростання організації (динамічний рівень)	Визначення критеріїв розвитку; визначення показників зростання

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Дуже важливо ретельно проаналізувати такі умови роботи організації: цикли її ділової активності; зміни кон'юнктури ринку; наявність робочої сили; джерела матеріальних і фінансових ресурсів; взаємодія з державними та іншими підприємствами галузі; основні конкуренти організації та ін. чинники (Рис.2).

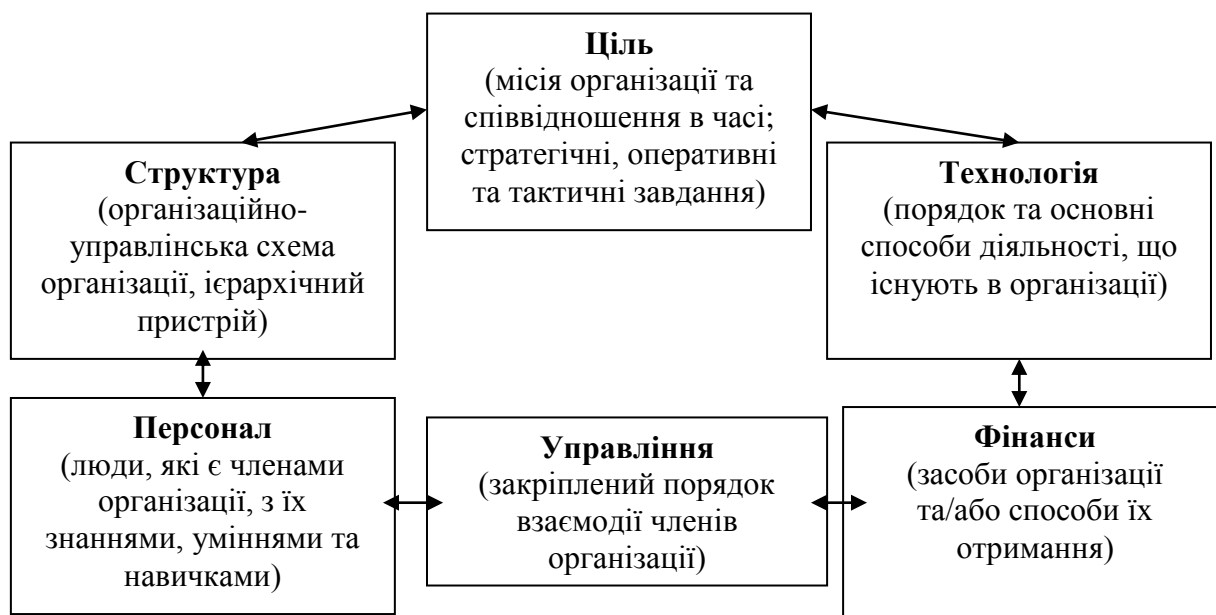


Рис. 2 Основні елементи організації

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Для якісного і повного розуміння внутрішньо-організаційних процесів, що детермінують її зовнішнє бачення, необхідно виділити її істотно важливі елементи (Рис. 3).

Для вивчення діяльності фірм найбільше значення має аналіз організаційно-управлінської та економіко-технологічної структур фірм на основі відповідних моделей.

Погляд на організацію крізь призму циклів розвитку дозволяє точніше ідентифікувати її основні ціннісні установки й орієнтації, конкретизувати задачі, що стоять перед організацією, особливості управлінських підходів і кадрового забезпечення. Нижче розглянемо *атрибути сучасної організації*:

*Бачення* — це картина уявлення майбутнього, якого хоче досягти організація. Бачення слід розглядати як віросповідання, воно виражає відчуття співробітників і формулюється так, ніби воно вже почалося (стверджуюче формулювання). Бачення для організації повинно бути єдиним і неповторним.

*Місія* — показує, для чого існує організація? У чому полягає її задача в рамках суспільства? Яку роль виконує організація своєю діяльністю? Місія деталізує статус підприємства, забезпечує основний напрям та орієнтири для визначення цілей, стратегічних підходів на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства містить такі моменти:

- 1) головна задача підприємства з погляду його основних послуг або виробів, його найважливіших ринків і переважних технологій;
- 2) характеристика по відношенню до фірми середовища, яке визначає основні принципи діяльності підприємства на ринку;
- 3) культура і психологічний клімат організації.

*Ідеал* — містить інформацію про стани і події, які організація бажає придбати. Ідеал — це швидше утопія.





Рис. 3 Аналіз вихідної позиції

Джерело: складено авторами на основі [16].

*Культура організації* – сукупність норм, уявлень про цінності і напрямки думок, що відображають поведінку співробітників усіх ступенів і, тим самим, вигляд організації, який вона пред'являє світу. У понятті «організаційна культура» можуть визначатися також основні принципи управління, які складають управлінське кредо організації.

*Цілі організації* включають вимірні результати і величини. Цілі можуть мати кількісну та якісну природу і служать тому, щоб робити наочними результати роботи організації або керівних працівників, співробітників, колективів.

*Організаційна структура* фірми частіше за все зображується у формі схеми, що показує зв'язки і розділення відповідальності в рамках організації (*штатна, функціональна, рольова, соціальна, лінійна, дивізійна, матрична, тензорна (багатомірна) тощо*). Для її підготовки важливо: визначити найближчі потреби компанії і те, що стане необхідним у міру розвитку фірми; з'ясувати, які співробітники здатні виконувати функції, що відводяться їм; оцінити взаємостосунки між співробітниками і як формуватимуться завдання для них. Це створює основу для визначення організаційної структури компанії, яка повинна бути сформована так, щоб забезпечувати найефективніше виконання поставлених задач.

### **1.3 Класифікація аудиторської діяльності**

Аудитори можуть надавати організації різні види послуг, не обов'язково пов'язані зі складанням офіційного аудиторського висновку. В теорії їх часто об'єднують у системи залежно від мети, поставленої клієнтом, і називають видами аудиту.

Відносно до користувачів інформації виділяють *зовнішній і внутрішній аудит*. Відмінні риси внутрішнього і зовнішнього аудиту показано в табл. 4.

*Мета зовнішнього аудиту* – надання гарантії достовірності звітності (частіше за все – бухгалтерської).

Яскравий приклад зовнішнього аудиту – фінансовий аудит – націлений на визначення міри достовірності фінансової звітності для її зовнішніх користувачів і має таке визначення: «Аудит – це процес

## Відмінні риси внутрішнього і зовнішнього аудиту

Елемент	Внутрішній аудит	Зовнішній аудит
Об'єкт	Визначається керівництвом	Визначається договором
Кваліфікація персоналу	Визначається адміністрацією. Незалежність обмежена	Висуваються жорсткі вимоги з боку професійних організацій. Велика незалежність.
Методи	Є велика схожість у методах, що використовуються. Відмінності існують у ступені деталізації перевірок і в необхідній точності одержуваних даних	
Цілі	Визначаються керівництвом або явним чином, або витікають із планів	Виникають із законоположень документів судових інстанцій, а також із зовнішніх потреб
Звітність	Перед керівництвом	Перед третіми особами

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

зменшення до прийнятного рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів».

*Внутрішній аудит* (аудит першою стороною) — важливий інструмент оцінки ефективності системи менеджменту, що існує в організації — перевірка відповідності функціонування системи її опису в документації. Він проводиться співробітниками підприємства або від його імені. Аудит здійснюють співробітники, які не несуть прямої або непрямої відповідальності за роботу підрозділів, що перевіряються.

Організація повинна проводити внутрішні аудити (перевірки) через заплановані інтервали для встановлення того, що система менеджменту:

- відповідає запланованим заходам міжнародних стандартів ІСО і вимогам до системи менеджменту якості, розроблених організацією;
- упроваджена результативно і підтримується в робочому стані.

Програма аудитів повинна плануватися з урахуванням статусу і важливості процесів і ділянок, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів. Критерії, область використання, частота і методи аудитів повинні бути визначені. Вибір аудиторів і проведення аудитів повинні забезпечити об'єктивність і безсторонність процесу аудиту. Аудитори не

повинні перевіряти власну роботу.

*Внутрішній аудит* – це організована на економічному суб'єкті, на користь його власників, і регламентована його внутрішніми документами система контролю над дотриманням установленого порядку ведення бухгалтерської звітності і надійності функціонування системи внутрішнього контролю.

*Основні об'єкти внутрішнього аудиту* – вирішення окремих функціональних задач управління, розробка і перевірка інформаційних систем підприємства. Об'єкти внутрішнього аудиту розрізняються залежно від особливостей економічного суб'єкта і вимог його керівництва і (або) власників. Внутрішній аудит – один із способів контролю за ефективністю діяльності ланок структури економічного суб'єкта – може бути і незалежним, тобто підпорядковуватися не виконавчому органу підприємства, а зовнішнім засновникам.

«Внутрішній аудит – це незалежна діяльність з перевірки та оцінки роботи організації в її інтересах. Мета внутрішнього аудиту – допомогти членам організації ефективно виконувати свої функції. Внутрішні аудитори подають своїй організації дані аналізу й оцінки, рекомендації та іншу необхідну інформацію, що є результатом перевірок» (Рис.4).

Послуги внутрішніх фахівців не зможуть замінити зовнішній аудит, якому завжди віддаватиметься перевага внаслідок більшої безсторонності (незалежності) і професіоналізму, забезпечуваного багатим досвідом різноманітних управлінських ситуацій і що характеризується конфіденційністю роботи консультанта як професіонала.

*Зовнішній аудит* проводиться зовнішніми, відносно до підприємства, організаціями – замовником продукції або, наприклад, органом сертифікації.

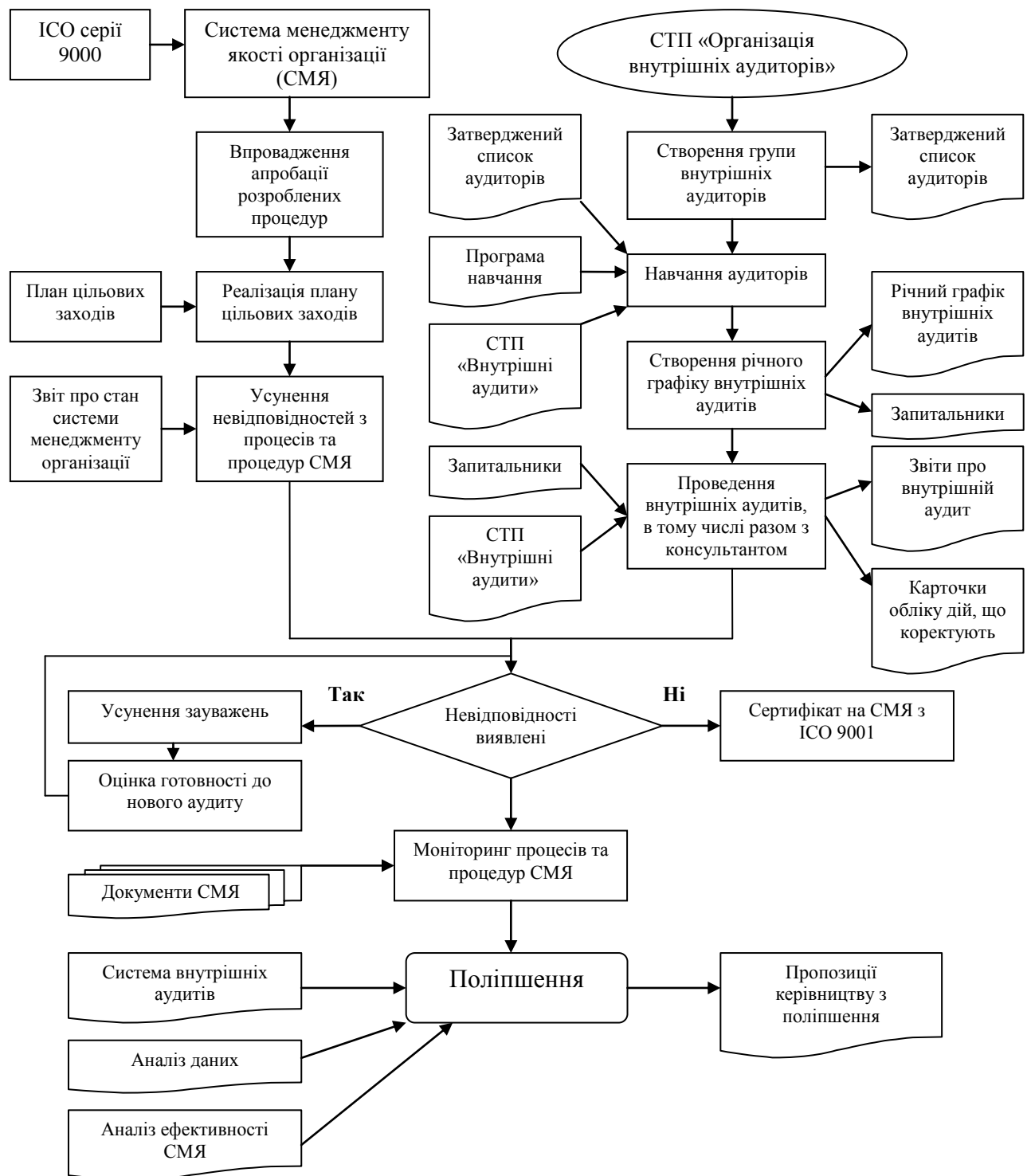


Рис. 4 Стандарт підприємства (СТП) «Організація внутрішнього аудиту згідно з вимогами ISO серії 9000»  
Джерело: складено авторами на основі [16].

*Практикуються такі форми аудиту:*

- повний аудит на відповідність певному стандарту;
- частковий аудит, що стосується якого-небудь аспекту

діяльності підприємства;

- *допоміжний аудит*, що проводиться замовником за наявності декількох претендентів на укладення контракту;
- *аудит дотримання вимог контракту*.

Проведення зовнішнього аудиту підприємства з процедурною і методичною точок зору принципово не відрізняється від проведення внутрішнього аудиту. Але при цьому необхідно урахувати певні відмінні

особливості зовнішнього аудиту, обумовлені його специфікою.

Зовнішній аудит завжди нейтральний відносно підприємства, що перевіряється, оскільки фахівці, які здійснюють аудит, не працюють на цьому підприємстві, а прийшли або від замовника, або від незалежної організації («третьої сторони»).

Зовнішній аудит завжди нейтральний відносно підприємства, що перевіряється, оскільки фахівці, які здійснюють аудит, не працюють на цьому підприємстві, а прийшли або від замовника, або від незалежної організації («третьої сторони»). Разом з тим, зовнішній аудит має порівняно з внутрішнім не тільки достоїнства, але й недоліки (табл.5).

Зовнішній аудит на відміну від внутрішнього проводиться тільки за заявкою. Підприємство, що виступає в ролі замовника зовнішнього аудиту, саме визначає цілі аудиту і документ, на відповідність якому аудит повинен проводитися. Програма зовнішнього аудиту відрізняється від програми внутрішнього обов'язковою вказівкою в ній мови аудиту і гарантії дотримання конфіденційності.

З позиції нормативного регулювання підприємницької діяльності, аудит поділяється на обов'язковий та ініціативний.

*Обов'язкові аудиторські перевірки* проводяться в певних нормативних регулюваннях випадках, а також за дорученням органів державного управління, наприклад, у фінансовій сфері при розслідуванні податкових злочинів. Обсяг і порядок здійснення обов'язкового аудиту

регламентується законодавчо.

Таблиця 5

Переваги і недоліки зовнішнього аудиту

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Більш високий, ніж при внутрішньому аудиті, рівень об'єктивності висновку, обумовлений неупередженістю зовнішніх аудиторів.</li><li>2. Більш високий, ніж при внутрішньому аудиті, ефективність роботи аудиторів, обумовлена жорсткими тимчасовими рамками.</li><li>3. Критику зі сторони витримати легше, ніж критику свого співробітника.</li><li>4. Зовнішні аудитори, як правило, є добре підготовленими фахівцями, інакше вони позбавляються своєї роботи.</li><li>5. Результати аудиту можна використовувати для реклами підприємства.</li><li>6. Результати аудиту можна продемонструвати не тільки одному замовнику.</li><li>7. Витрати на аудит можуть бути більш точно визначені, ніж при внутрішньому аудиті.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Незнання зовнішніми аудиторами виробничих особливостей підприємства, яке проходить аудит.</li><li>2. Упередженість співробітників підприємства, яке проходить аудит, відносно аудиторів, як стороннім особам.</li><li>3. Відсутність у зовнішніх аудиторів інформації про специфічні шляхи комунікації на підприємстві, яке проходить аудит.</li><li>4. Незнання зовнішніми аудиторами неформальних лідерів підприємства, яке проходить аудит.</li><li>5. Конфіденційна інформація не може бути використана у звіті про аудит.</li><li>6. Дефіцит часу при аудиті, що обмежує можливість більш детального обстеження системи.</li><li>7. Залежність роботи зовнішніх аудиторів від наднормової роботи співробітників підприємства, яке проходить аудит.</li><li>8. Вибірковість аудиту, можливість повного обстеження системи якості.</li></ol>

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

*Ініціативний (добровільний) аудит*, що проводиться за рішенням економічного суб'єкта і службовців реалізації його внутрішніх цілей, звичайно має місце в таких випадках:

- коли здійснюється покупка підприємства і новий власник хоче перевірити вартість придбаного;
- коли власники не довіряють своїм керівникам і хочуть проконтролювати їх роботу.

Характер і масштаби аудиторської перевірки, при збереженні за аудитором його незалежності, визначає клієнт.

*Регулярний і разовий аудит*

За періодичністю проведення аудит буває:

- *первинним* (проводиться аудиторською фірмою вперше для певного клієнта);
- *поточним* (за наперед установленим регламентом);
- *оперативним* (за розпорядженням керівництва);
- *систематичним* (у встановлений час і який повторюється через певні проміжки часу). Аудит, що повторюється, базується на знанні специфіки ділової активності організації-клієнта, її позитивних і негативних сторін. Регулярний аудит, як показує практика аудиторської справи, має значні переваги як для економічного суб'єкта, так і для аудитора.
- *панельним* (періодичний аналіз з незмінним інструментом і методикою на тих же об'єктах і в тих же групах людей);
- *разовим*.

#### 1.4 Напрями аудиту

Потреби вдосконалення діяльності визначають існування безлічі напрямів використання методу аудиторської перевірки. У світовій практиці можна виділити три основні напрями аудиторської діяльності. Кожне з них містить у собі безліч різновидів залежно від форми, статусу, цілі конкретної аудиторської перевірки; фінансовий аудит; державний аудит; управлінський аудит (Рис.5).

Найбільше поширення аудиторська діяльність набула у фінансовій сфері, де аудитори дають незалежну оцінку достовірності фінансової звітності організації і відповідності досконалих господарських операцій законодавству. Оцінка аудитора, що виражається в аудиторському висновку, дозволяє знизити ризик зовнішніх користувачів фінансової звітності організації при ухваленні рішень на її основі. Саме підвищення якості управлінських рішень, що спираються на дані фінансової звітності, визначає суспільне значення аудиторської діяльності в області фінансів у



сучасному суспільстві.

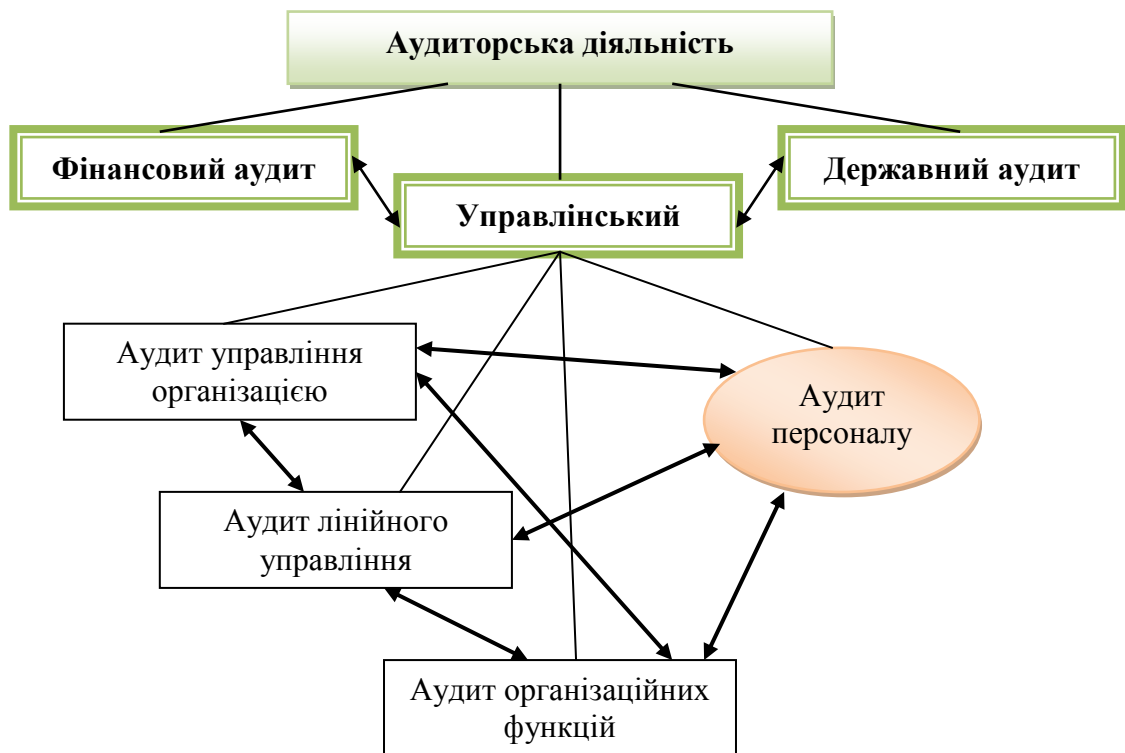


Рис. 5 Різновиди напрямів аудиторської перевірки

Джерело: складено авторами на основі [21].

Неухильне дотримання аудиторських стандартів, визначаючи аудит як метод, зберігає корисність аудиту в підвищенні якості управлінських рішень і при перенесенні аудиторського підходу на нові об'єкти додатка.

У ринковій економіці *фінансовий аудит* виконує дві основні функції:

- 1) надає достовірну (перевірену) фінансову інформацію;
- 2) гарантує передбачення фінансової діяльності організації-клієнта за допомогою видачі аудиторського висновку. В ньому обов'язком аудитора є визначення всіх істотних для зовнішніх користувачів фінансової звітності аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства, що перевіряється.

*Державний аудит* служить задоволенню державних потреб. Користувачем інформації, що надається аудиторами, є державні органи. Державний аудит у більшості випадків внутрішній і служить цілям

певної державної організації. Державний аудит може бути названим однією з форм державного фінансового контролю, але не повинен обмежуватися тільки цим при задоволенні державних потреб в об'єктивній професійній оцінці.

*Фінансовий контроль* – найважливіша функція державного фінансового управління. Найпоширеніша форма державного аудиту – ревізія. «Ревізія – складова частина системи державного фінансового контролю, покликана встановлювати законність, достовірність, доцільність і економічну ефективність досконалих господарських операцій».

*Основними задачами ревізії є здійснення контролю за:*

- дотриманням державної дисципліни;
- економним використанням державних засобів;
- збереженням матеріальних і грошових ресурсів;
- правильністю постановки бухгалтерського звіту;
- припиненням фактів безгосподарності, марнотратства, приписок.

Таким чином, поняття «аудит» і «ревізія» тотожні при проведенні державного аудиту.

У рамках державного аудиту здійснюється фінансовий і управлінський аудит. У ході аудиторської перевірки фінансових звітів установлюється:

- чи точно подані у фінансових звітах фінансовий стан, результати діяльності відповідно до загальноприйнятих бухгалтерських принципів;
- чи діє організація, що перевіряється, відповідно до законодавства.

В управлінський аудит включаються програми перевірки економічності й ефективності роботи.

Аудиторська перевірка урядових організацій – їх програм, діяльності або функцій – може бути як фінансовою, так і управлінською (або комплексною). Масштаби перевірки залежать від потреб осіб або

організацій, які використовуватимуть її результати.

Метод аудиту може знайти своє ефективне застосування не тільки у фінансовій сфері. Більш широкий підхід до аудиту притаманний управлінському аудиту або аудиту для цілей управління діяльністю. Категорія управлінського аудиту охоплює всю різноманітність напрямів і форм аудиту, у тому числі, аудиту фінансового і державного. *Управлінський аудит* обслуговує потреби управління організацією; забезпечує управління організацією об'єктивною, достовірною і професійною інформацією про систему ситуативних умов, у тому числі для цілей її оптимізації. У ході повномасштабного управлінського аудиту повністю діагностується система ефективності здійснюваної керованої та управляючої діяльності.

Управлінським аудитом можуть займатися зовнішні і внутрішні, відносно організації, аудитори. У більшості випадків управлінський аудит націлений на вирішення внутрішніх задач обстежуваного підприємства. Аудитор не виносить свої думки зовнішнім користувачам. Дотримуючись суворої конфіденційності, він вирішує поставлені перед ним задачі. Проте ефективне виконання своєї роботи вимагає від аудитора точного дотримання аудиторських стандартів і, у тому числі, принципу незалежності. При управлінському аудиті вирішенням поставлених організацією-клієнтом задач займаються незалежні фахівці-аудитори, які ретельно дотримуються аудиторських стандартів. Замовником (користувачем) управлінського аудиту можуть бути контролюючі дану господарську одиницю суб'єкти, наприклад державні органи при примусовому управлінні в процедурі банкрутства, власники, що також відносить управлінський аудит до розряду зовнішнього.

*Управлінський аудит* – це вивчення ділових операцій з метою вироблення рекомендацій з економічного та ефективного використання ресурсів, досягнення кінцевого результату і вироблення політики компанії.

Призначення управлінського аудиту – це вирішення поставлених керівництвом організації задач. Управлінський аудит характеризується високою мірою достовірності інформації, яка надається, що забезпечується дотриманням загальних принципів і методології аудиторської діяльності. Результати управлінського аудиту повинні допомагати організації виконувати свої функції і можуть призводити до підвищення прибутковості підприємства.

Метод аудиту прикладений практично до будь-якого напрямку діагностичних досліджень, націлених на вирішення проблем в області управління.

### 1.5 Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту

Управлінський аудит – це діагностичний інструмент, що обслуговує інформаційні потреби процесу вдосконалення управління організацією. Схематично роль управлінського аудиту в процесі вдосконалення управління подано на Рис.6.

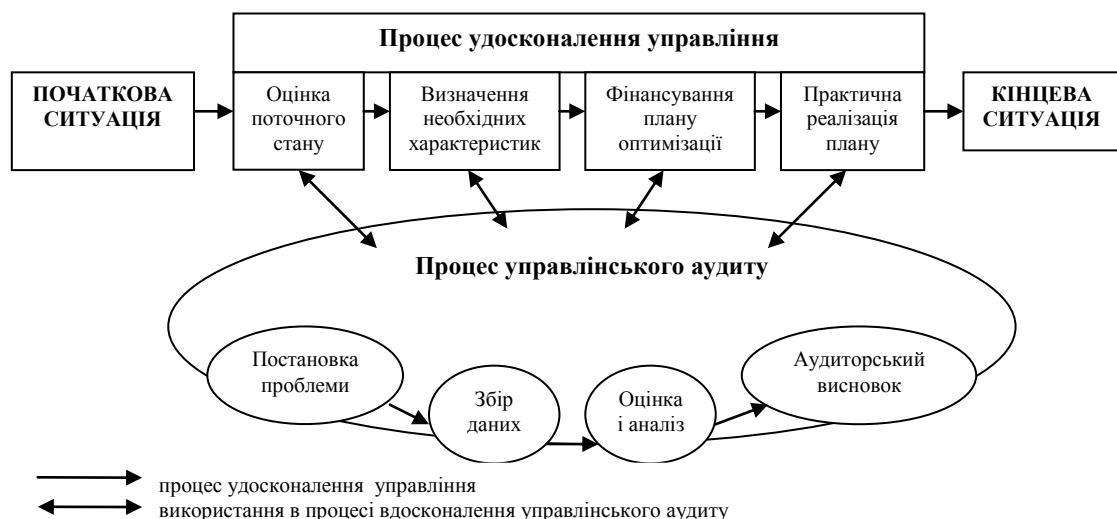


Рис.6 Роль методів управлінського аудиту в удосконаленні управління

Джерело: [16].

Можна виділити такі етапи цього процесу:

- *оцінка поточного стану ефективності управління; оцінка результатів ефективності в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах (статика); і у формі ефективності конкретної діяльності роботи з управління (динаміка);*
- *визначення необхідних характеристик діяльності з управління в організації на найближчу, середньострокову і довгострокову перспективу на основі формування стандартів, нормативів ефективності системи управління, необхідних результатів ефективності, відповідних своїми характеристиками системі ситуативних умов;*
- *формування плану необхідних дій для руху від поточного стану ефективності до нормативного за допомогою порівняння фактичного стану досліджуваної функції з нормативним, стандартним, затвердженим станом. Формування плану припускає визначення складу заходів, що дозволяють посилити практику управління організації. Потім розробляється детальна стратегія вдосконалення управління, що інтегрує в собі різні напрямки оптимізації, направлена на забезпечення максимальної довгострокової ефективності організації в цілому;*
- *практична реалізація плану вдосконалення управління організацією. Діяльність з практичної реалізації рекомендацій за результатами аудиту може бути названа аудиторською тільки умовно, оскільки в більшості випадків припускає втрату незалежності і розмивання спеціалізації (професіоналізму) аудитора в області діагностичного дослідження, а значить не відповідатиме вимогам аудиторських стандартів.*

## 1.6 Аудит у системі тотального управління якістю

Прагнення стимулювати виробництво товарів, конкурентоспроможних на світових ринках, ініціювало створення нового загальноорганізаційного методу безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Цей метод отримав назву - загальне управління якістю.

Total Quality Management - філософія загального управління якістю, успішно стартувала багато років тому в Японії та США з практики присудження нагород компаніям, які досягли вищої якості виробленої продукції.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю роботи в цілому, включаючи роботу персоналу. Постійне паралельне вдосконалення цих трьох складових - якості продукції, якості організації процесів і рівня кваліфікації персоналу - дозволяє досягти більш швидкого й ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається такими категоріями, як ступінь реалізації вимог клієнтів, зростання фінансових показників компанії і підвищення задоволеності службовців компанії своєю роботою.

Принцип дії TQM можна порівняти з утриманням м'яча на похилій площині. Для того, щоб м'яч не скочувався, його потрібно або підпирати знизу, або тягнути зверху.

TQM включає два механізми: Quality Assurance (QA) – контроль якості та Quality Improvements (QI) - підвищення якості. Перший – контроль якості – підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанією певних гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги. Другий – підвищення якості – припускає, що рівень якості необхідно не тільки підтримувати, але й підвищувати, відповідно піднімаючи і рівень гарантій. Два механізми – контроль якості і підвищення якості – дозволяють «утримувати м'яч у грі», тобто постійно вдосконалювати, розвивати бізнес.

*Загальне управління якістю* – це система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. TQM визначається як зосереджений на якості, сфокусований на замовнику, що ґрунтується на фактах, керований командний процес. TQM спрямований на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне покращення роботи. Принципи TQM також відомі як «загальне поліпшення якості», «якість світового рівня», «безперервне поліпшення якості», «загальна якість послуг» і «загальна якість управління».

*Принципи концепції.* Відповідно до ISO 8402 TQM – підхід до менеджменту підприємства, націлений на якість, заснований на участі всіх його працівників і направлений на досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення споживачів і вигоди для працівників підприємства і суспільства.

Єдиного тлумачення концепції TQM на сучасному етапі її розвитку не існує з огляду на те, що воно варіюється в (залежності від особливостей країн, що застосовують її). Разом з тим, фундаментальні принципи, на яких базується концепція 21 TQM, визнаються всіма фахівцями незалежно від того, де концепція застосовується. *До числа принципів належать:* орієнтація всієї діяльності підприємства на споживачів, від задоволення вимог і очікувань яких залежить успіх підприємства в ринковій економіці; погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником; безперервне вдосконалення виробництва і діяльності в області якості; комплексне і системне вирішення задач забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції; зсув головних зусиль у сфері якості у бік людських ресурсів (упор на ставлення працівників до справи, культуру виробництва, на стиль керівництва); участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного); безперервне підвищення компетентності співробітників підприємства; концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні

невідповідностей; відношення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах; оптимізація співвідношення в тріаді «якість-витрати-час»; забезпечення достовірності даних про якість за рахунок вживання статистичних методів; безперервне поліпшення якості (концепції Джурана, «Кайзен», «Кайріо»).

*Методи і засоби TQM.* Концепція реалізується на підприємстві завдяки використаного набору методів і засобів. Дотепер у світовій практиці накопичений і продовжує постійно розширятися такий арсенал цих методів і засобів, який дає можливість будь-якому підприємству використовувати їх для впровадження концепції TQM з урахуванням специфічних умов розвитку цього підприємства. До числа найвідоміших, що набули широке поширення у світі, слід віднести: коло Демінга; сім простих статистичних методів; концепція «Точно в час» (Just-in-Time); розгортання функції якості (QFD); аналіз видів і наслідків потенційних відмов (FMEA); методи експериментального проектування Тагуті; програма «нуль дефектів» (ZD); групи якості; формування корпоративної культури; реінжиніринг процесів; підтримка життєвого циклу продукції (CALS); бенчмаркінг; моделі ділової співпраці тощо.

*Про природу стандартів ISO серії 9000.* Сьогодні багато урядових установ і організації, а також приватні компанії вимагають від своїх постачальників наявності сертифікованих систем менеджменту якості.

Особливу роль у забезпеченні якості стандарти ІСО відводять керівництву підприємства. І до тих пір, поки керівники підприємства, що мають у розпорядженні найбільші можливості впливати на всі сторони його виробничої і комерційної діяльності, не будуть приділяти вирішенню проблем якості достатньо засобів і часу, підприємство не може розраховувати на успіх [11].

*Мета серії стандартів ISO 9000*— стабільне функціонування



документованої системи менеджменту якості підприємства-постачальника. Вихідна спрямованість стандартів серії ISO 9000 була саме на відносини між компаніями у формі споживач / постачальник. З прийняттям у 2000 році чергової версії стандартів ISO серії 9000 більша увага стала приділятися здібностям організації задовольняти вимоги всіх зацікавлених сторін: власників, співробітників, суспільства, споживачів, постачальників. Важливо розуміти, що відповідність *стандарту ISO 9001* не гарантує високу якість продукції. Відповідність вимогам і рекомендаціям цих стандартів говорить про здатність підприємства підтримувати стабільність якості та покращувати результативність своєї роботи. Також відповідність вимогам ISO 9001 свідчить про деякі рівні надійності постачальника. З точки зору багатьох західних і японських компаній, відповідність вимогам ISO 9001 – це той мінімальний рівень, який дає можливість входження в ринок. Сам сертифікат відповідності ISO 9001 є зовнішнім незалежним підтвердженням досягнення вимог стандарту. ISO 9004 робить акцент на досягнення сталого успіху. Зазначені стандарти допомагають підприємствам формалізувати їх систему менеджменту, вводячи, зокрема, такі системоутворюючі поняття, як внутрішній аудит, процесний підхід, коригувальні та запобіжні дії.

Стандарт ISO 9000 є фундаментальним, прийняті в ньому терміни і визначення використовуються в усіх стандартах серії 9000. Цей стандарт закладає основу для розуміння базових елементів системи менеджменту якості згідно із стандартами ISO. ISO 9000 визначають Вісім Принципів менеджменту якості, а також використання процесного підходу з метою постійного поліпшення [11].

Стандарти, що входять до серії [11]: *ISO 9001* – містить набір вимог до систем менеджменту якості. Поточна версія – «ISO 9001:2008. Системи менеджменту якості. Вимоги».

*ISO 9000* – словник термінів про систему менеджменту, звід принципів менеджменту якості. Поточна версія – «ISO 9000:2008. Системи менеджменту якості. Основні положення і словник».

*ISO 9004*—містить керівництво для досягнення стійкого успіху будь-якою організацією в складній, вимогливою і постійно змінному середовищі, шляхом використання підходу з позиції менеджменту якості. Поточна версія —«ISO 9004:2009. Менеджмент для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

*ISO 19011*—стандарт, що описує методи проведення аудиту в системах менеджменту, у тому числі, менеджменту якості. Поточна версія —«ISO 19011:2002 — Рекомендації з аудиту систем контролю якості та / або охорони навколишнього середовища».

*Стандарти ISO серії 10000 (Технології підтримки: ISO 10001-менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Керівництво, що стосується кодексів поведінки організації. ISO 10002-менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Керівництво з поводження зі скаргами споживачів в організаціях. ISO 10003-менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Керівництво з вирішення спорів поза організацій. ISO 10004-менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Керівництво з моніторингу та вимірювань (Стандарт на стадії проекту ISO / PRF TS 10004). ISO 10005-системи менеджменту якості. Керівництво за програмами якості. ISO 10006-системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту якості проектів. ISO 10007-системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту конфігурації. ISO 10008-менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Керівні вказівки для бізнес-споживачів електронних торговельних операцій (Стандарт на стадії проекту ISO / AWI 10008). ISO 10012-управління системами вимірювання. Вимоги до процесів вимірювань і вимірювального обладнання тощо.*

*Модель ділової досконалості (модель TQM) — це системна сукупність критеріїв, заснованих на принципах TQM і призначених для оцінювання діяльності підприємства в області якості (Рис.7).*

Першою такою моделлю з'явилися критерії національної премії Японії за якість — премії імені Демінга, установлені в 1951 р.



Рис. 7 Модель системи менеджменту якості, що заснована на процесному підході

Джерело: [19].

### *Премія якості Демінга в Японії*

"В основі якості продукції лежить якість праці та якісний менеджмент на всіх рівнях, тобто така організація роботи колективів людей, коли кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи", - така основна ідея лекцій професора Едварда Демінга - американця, запрошеного в 1950 році виступити перед провідними промисловцями Японії. У 1951 році Японський союз учених та інженерів (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE) на знак подяки доктору Демінгу за розробку програми відновлення японської промисловості й розвитку ідей якості в Японії заснував престижну щорічну премію його імені - Премію Демінга (Deming Prize). Премія Демінга є першою і по сьогоднішній день однією з найбільш престижних і шанованих нагород у сфері якості. Премія Демінга покликана поширювати принципи безперервного вдосконалення на базі філософії TQM. Експерти Премії Демінга щорічно визначають, наскільки успішно компанії застосовують принципи і методи TQM, оцінюючи діяльність із забезпечення якості, побудови систем внутрішньо-організаційного контролю компанії із застосуванням статистичних методів контролю якості та організації "гуртків

якості", а також досягнуті результати: поліпшення якості продуктів і послуг, підвищення продуктивності, зниження витрат, збільшення продажів, зростання прибутку.

Серед лауреатів Премії Демінга за більш ніж 50 років її існування можна зустріти практично всі провідні компанії Японії. У різні роки, і часто неодноразово, Нагороди Демінга удостоювалися Hitachi, NissanMotor, Toyota, Mitsubishi, Fuji-Xerox, NEC і багато інших.

#### *Національна Премія Якості Малколма Болдріджа*

20 серпня 1987 р. президент Рональд Рейган підписав Закон 100-107 та заснував Премію Якості Малколма Болдріджа (Malcolm Baldrige National Quality Award), названу на честь міністра торгівлі США, трагічно загиблого на rodeo в тому році. Текст закону починається словами: "... лідерство США у забезпеченні якості виробів та якості процесів оспорювалося (іноді успішно) зарубіжними конкурентами, і темпи зростання нашої внутрішньонаціональної продуктивності виявилися меншими, ніж у наших конкурентів за останні два десятиліття". Цей закон оголосив війну низькій якості з метою захистити американські компанії від тиску з боку конкурентів і подолати економічний спад 1980-х років. Ідея національної нагороди за якість виправдала надії своїх творців, і сьогодні премія Болдріджа відіграє життєво важливу роль для американського бізнесу. Ідея поліпшення бізнесу на основі Критеріїв Болдріджа пробудила інтерес до якості в США. Багато компаній навіть чинять тиск на своїх постачальників для того, щоб ті приділяли особливу увагу якості. Наприклад, компанія Globe Metallurgical, що отримала премію Болдріджа в 1990 році, частково мотивувала участь у конкурсі бажанням домогтися першої позиції в рейтингу якості Форда. У свою чергу, метою компанії Wallace Company, яка також завоювала премію в 1990 р., було виконання вимог, що висуваються до якості її партнером - компанією Hoechst Celanese.

За роки свого існування Премія Болдріджа виросла з конкурсу в принципово новий підхід до управління організацією. Критерії Болдріджа

декларують сучасні принципи ведення бізнесу. Філософія премії Болдріджа сприймається всією бізнес-спільнотою як практичне керівництво для розвитку і вдосконалення систем управління. «Філософія Болдріджа, що встановлює фокус на споживача, розвиток партнерства, стратегічне планування і розширення можливостей працівників, визначає ключові елементи світового бізнесу. Фактично, премія Болдріджа довела, що є найбільш ефективним інструментом в оцінці та управлінні поліпшеннями у глобальній моделі бізнесу» (Боб Бенкс, віце-президент Quality STMicroelectronics, лауреат премії Болдріджа 1999 р.)

Щорічно з 1988 року премія Болдріджа вручається за трьома основними категоріями: промислове виробництво, сфера послуг, малий бізнес. У 1999 році до цих трьох базових категорій були додані категорії для некомерційного сектора: освіта, охорона здоров'я.

У числі 46 компаній, що одержали Премію Болдріджа, є компанії Xerox, Motorola, Boeing, IBM, Cadillac Motor, FedEx. Двічі лауреатами ставали Solelectron Corp. і мережа готелів Ritz-Carlton Hotel. У категоріях освіти та охорони здоров'я перші премії отримали Chugach School District (Alaska); Pearl River School District (New York); University of Wisconsin-Stout (Wisconsin).

### *Європейська Премія Якості*

Європейська Премія Якості (European Quality Award) – найпрестижніша європейська нагорода за досягнення переваги в бізнесі, яка знаходиться на вершині піраміди численних національних і регіональних премій Європейських країн у сфері якості. Здобувачі Європейської премії, як правило, спочатку домагаються успіху в цих локальних конкурсах, а вже потім включаються в боротьбу за головну премію Європи в області якості.

Організатором і засновником Європейської премії якості є Європейський фонд управління якістю (European Foundation for Quality Management - EFQM). Це партнерство більш ніж 750 різних європейських організацій, кожна з яких прагне до підвищення ефективності і досягнення

переваги в бізнесі. Європейський фонд управління якістю заснували в 1988 році 14 провідних компаній Європи (Bosch, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux і ін.) за підтримки Європейської комісії. Мета створення Фонду – допомогти європейським організаціям у підвищенні їх конкурентоспроможності за рахунок поліпшення методів управління та якості процесів виробництва продукції і послуг. Ця мета реалізувалася в установі в 1992 році Європейською Премією Якості, яка сьогодні присуджується для таких категорій організацій:

- великі організації та бізнес-одиниці;
- виробничі підрозділи (з 1997 р.);
- некомерційні організації (з 1996 р.);
- підприємства малого і середнього бізнесу (з 1997 р.).

За роки свого існування в конкурсі на здобуття Європейської премії якості взяло участь кілька сотень організацій практично з усіх європейських країн, представників найрізноманітніших сфер бізнесу, а також некомерційного сектора (навчальні заклади, заклади охорони здоров'я та державних органів влади). Серед переможців останніх років компанії Siemens, Bosch, Nokia, Volvo, Yellow Pages, TNT і багато інших визнаних світових лідерів.

#### *Японська премія якості*

Японська премія якості (Japan Quality Award - JQA) розроблена на базі Критеріїв Болдріджа і адаптована до японської практики менеджменту. Шоїші Саба, экс-голова комітету премії, виступаючи на форумі "Азійської організації продуктивності" в 1999 р., прокоментував причину появи Японської премії якості таким чином: "Успіх премії Болдріджа у справі вдосконалення систем управління показав, що японським компаніям слід не тільки дбати про якість своїх продуктів та послуг, а й приділяти пильну увагу якості менеджменту. У зв'язку з цим, у Японії постало питання про створення національної премії в області якості".

Японська премія якості ввібрала в себе найкраще із сучасних підходів до управління та розробляється з урахуванням практичного досвіду застосування систем контролю та управління якістю в усьому світі. Японську премію якості часто протиставляють премії Демінга, і ці конкурси розглядаються як конкуруючі між собою. Однак це не зовсім так. Концепції цих двох премій мають принципові відмінності. У той час, як більшість організацій, що беруть участь у конкурсі Демінга, націлені на завоювання премії, компанії-претенденти Японської премії якості не прагнуть саме до перемоги. Комітет конкурсу позиціонує премію як модель для самооцінки організації, як частину процесу безперервного вдосконалення.

З 1996 р. Японська премія вручається організаціям, які досягли високих результатів у побудові якісної системи управління, орієнтованої на споживача. Премія якості щорічно вручається за трьома категоріями, залежно від специфіки організації-учасника: промислове виробництво, сфера обслуговування, малий і середній бізнес. У кожній категорії учасників вручається не більше двох премій. З 2003 р. разом з приватними компаніями у конкурсі можуть брати участь муніципальні організації. Цей крок був зроблений з метою підвищення рівня менеджменту в некомерційному секторі.

За сім років більше 100 компаній узяли участь у конкурсі та 14 із них стали лауреатами премії. Серед них NEC, Ricoh, Fuji-Xerox, IBM Japan, Pioneer та інші компанії зі світовим ім'ям. Досвід цих організацій, їх оригінальні підходи до поліпшення системи менеджменту, отримали широке визнання в бізнес-співтоваристві Японії.

#### *Російська премія якості*

Премія Уряду РФ в області якості вручається з 1997 року. В основі російської премії лежать модель та критерії Європейської премії якості. Організатори, Держстандарт Росії і ВНДІС, вважають основним завданням конкурсу - вивести якість менеджменту на принципово новий, більш

високий і сучасний рівень, що дозволило б російським підприємствам успішно конкурувати не тільки на російському, але і на світовому ринку.

Починаючи з 2002 р., Премія присуджується у двох категоріях організацій, залежно від їх чисельності: не більше 250 осіб; понад 250 осіб.

За принципом Російської премії якості в багатьох регіонах Росії з'являються міські та регіональні премії за якістю, які є не тільки плацдармом для участі в національному конкурсі, але й стимулюють роботи з підвищення якості та конкурентоспроможності бізнесу, освоєння сучасних ефективних методів управління якістю в російських компаніях.

*Персонал у системі управління якістю.* Робоча сила дійсно все більше і більше трансформується в капітал унаслідок зростаючих витрат на освіту, і збільшується тривалість освітнього циклу, що забезпечує необхідну кваліфікацію праці. Якість освіти стає провідним фактором у проблемі управління взагалі і в проблемі управління якістю зокрема.

Різноманіття і складність завдань, що виникають у процесі розробки, впровадження та управління якістю на підприємстві, висувають підвищені вимоги до рівня спеціальних знань і вміння працівників. Підготовка персоналу в області якості – це діяльність адміністрації підприємства щодо забезпечення готовності персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості. Як показує досвід, підготовка персоналу повинна здійснюватися на основі принципів загальності, обов'язковості, безперервності та ієрархічної послідовності.

Принцип загальності означає, що підготовка в області якості охоплює всі рівні персоналу підприємства – від його вищого керівництва до робочого.

Принцип обов'язковості – навчання та підвищення кваліфікації в галузі якості є службовим обов'язком кожного працівника підприємства.

Принцип безперервності: навчання та підвищення кваліфікації працівника підприємства розглядається як планомірний і безперервний процес, спрямований на його професійне зростання.



Принцип ієрархічної послідовності має на увазі, що підготовка персоналу в області якості починається з вищого рівня та навчання кожного нижченаведеного рівня ведеться тільки після підготовки вищого рівня.

Головне у підготовці керівного персоналу полягає в тому, щоб він зрозумів основні принципи системи якості та придбав уміння приймати ефективні рішення, що стосуються її розробки, впровадження та функціонування. Діяльність керівного персоналу повинна бути орієнтована на формування політики в області якості і створення належних умов для її реалізації. Цілком очевидно, що підготовка керівників підприємства повинна передувати підготовці інших категорій працівників.

Підготовка виконавчого персоналу, що включає в себе фахівців, має на меті забезпечити його озброєність сучасними методами вирішення питань якості. Ця категорія працівників повинна мати здатність вирішувати всі методичні питання щодо реалізації функцій системи якості. Підготовка фахівців не повинна рівнятися тільки на тих, хто безпосередньо відповідає за якість. Її повинні пройти і ті, хто займається маркетингом, проектуванням, технологією, економікою і т.п. При цьому особлива увага повинна приділятися методам аналізу та оцінки витрат на якість, методам функціонально-вартісного аналізу, статистичним методам, методам проведення досліджень.

Підготовка технічного персоналу орієнтована на його більш активну участь у системі якості. При цьому особлива увага приділяється підготовці в області збору та аналізу статистичної інформації про хід технологічних процесів.

Підвищення кваліфікації у сфері якості стає в сучасних умовах об'єктивно необхідною частиною виробничої діяльності і вже не розглядається тільки як бажана, але необов'язкова форма цієї діяльності. У сучасних умовах небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію розцінюється як порушення виробничої діяльності. Слід зазначити, що, на

жаль, ще на багатьох вітчизняних підприємствах керівники і фахівці не володіють достатньою кваліфікацією для виконання функцій у сфері якості.

### ***Питання для самоконтролю:***



1. Дайте визначення поняття «персонал».
2. Що таке аудит персоналу?
3. Розкрийте поняття «управлінський аудит».
4. Які цілі виконує аудит персоналу?
5. Що таке контролінг персоналу?
6. Дайте визначення поняття «моніторинг персоналу».
7. Які існують види аудиту персоналу?
8. Розкрийте такі поняття «об'єкт аудиту персоналу» та «суб'єкт аудиту персоналу».
9. Що таке служба аудиту персоналу (САП) і чим вона займається?
10. Дайте визначення поняттям «внутрішній» та «зовнішній» аудитори.

### **ТЕСТИ**



1. **Дайте визначення поняття «аудитор»:**
  - а) це вид професійної діяльності по незалежній оцінці операцій організації;
  - б) це фізична особа, що відповідає кваліфікаційним вимогам, установленим законодавством, і атестована в установленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності;
  - в) це підприємницька діяльність по проведенню власне аудиту і наданню супутніх йому консультаційних робіт і послуг;
  - г) це діагностичний інструмент, обслуговуючий інформаційні потреби процесу вдосконалення управління організацією.

**2. Дайте визначення поняття «управлінський аудит»:**

- а) це вид професійної діяльності по незалежній оцінці операцій організації;
- б) це фізична особа, що відповідає кваліфікаційним вимогам, установленим законодавством, і атестована в установленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності;
- в) це підприємницька діяльність по проведенню власне аудиту і наданню супутніх йому консультаційних робіт і послуг;
- г) це діагностичний інструмент, обслуговуючий інформаційні потреби процесу вдосконалення управління організацією.

**3. Сукупність людей, структурована певним чином, які реалізують свої індивідуальні цілі та задачі у процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів, - це:**

- а) філософія організації;
- б) організаційна структура;
- в) організація;
- г) завдання аудиту.

**4. Картина уявлення майбутнього, яке хоче досягти організація, - це:**

- а) місія;
- б) мрія;
- в) бачення;
- г) філософська модель організації.

**5. Сукупність норм та уявлень про цінності, які відображають поведінку працівників та зовнішній вигляд організації, - це:**

- а) цілі організації;
- б) культура організації;
- в) бачення;
- г) філософія організації.

**6. Вид професійної діяльності з незалежної оцінки операцій організації, - це:**

- а) контроль;
- б) аудит;
- в) консультація;
- г) ревізія.

**7. Стандарт ІСО - це:**

- а) стандарти, за якими проводиться аудиторська перевірка;
- б) стандарт кількості;
- в) міжнародні стандарти, за якими оцінюють працівників підприємства;
- г) стандарт якості.

**8. Пошук найкращої практики робіт у промисловості, яка призводить до першокласних результатів; порівняльна оцінка підприємством свого стану у разі, якщо потрібні зміни, - це:**

- а) аудиторська перевірка;
- б) бенчмаркінг;
- в) контролінг;
- г) SWOT аналіз.

**9. Вірогідність того, що у фінансових звітах, які публікує компанія, існує неточна інформація, - це:**

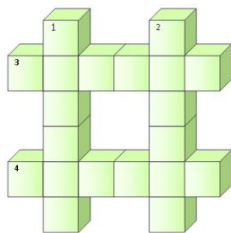
- а) інформаційний ризик;
- б) результати аудиторської перевірки;
- в) ревізія;
- г) фінансовий ризик.

**10. Аудит персоналу в організаційно-технологічному аспекті, – це:**

- а) оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві;
- б) ефективність функціонування служб управління персоналом;
- в) аналіз показників;
- г) конкурентоспроможність підприємства в трудовій сфері.

## КРОСВОРД

*По горизонталі:*



3. Які стандарти є конкретизацією для певного напрямку аудиторської діяльності (предмета аудиту) положень аудиторської теорії?

5. Обов'язковість володіння необхідним об'ємом знань і навиків, що дозволяють аудитору кваліфіковано і якісно надавати професійні послуги - це ...

9. Який атрибут сучасної організації містить інформацію про стани і події, які організація бажає придбати?

10. Який атрибут сучасної організації показує, для чого існує організація? В чому полягає її задача в рамках суспільства? Яку роль виконує організація своєю діяльністю?

11. Послуги з перевірки документів на предмет їх відповідності критеріям, злагодженим аудиторською організацією з економічним суб'єктом; контролю ведення обліку і складання звітності; контролю нарахування і сплати податків і інших обов'язкових платежів - це аудиторські послуги ...

13. Структурована сукупність людей (персонал організації), що реалізують свої індивідуальні цілі і задачі в процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів - це ...

14. Пошук кращої практики робіт у промисловості, яка призводить до першокласних результатів - це ...

16. Систематична незалежна перевірка, що дозволяє визначити відповідність діяльності і результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективність реалізації заходів і їх придатність для досягнення поставлених цілей - це аудит ...

18. Системна сукупність критеріїв, заснованих на принципах TQM і призначених для оцінювання діяльності підприємства в області якості -

це модель ділової ... (модель TQM)

20. Як називаються аудиторські послуги: з підготовки усних і письмових консультацій з різних питань; проведення навчання, семінарів, «круглих столів»; інформаційне обслуговування; видання методичних рекомендацій?

22. Люди, які є членами організації, з їх знаннями, вміннями та навиками - це ...

24. Фізична особа, що відповідає кваліфікаційним вимогам, установленим законодавством, і атестована в установленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності - це ...

25. Який аудит проводиться за рішенням економічного суб'єкта і службовців реалізації його внутрішніх цілей?

26. Системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їх відповідності певному критерію і представляє результати зацікавленим користувачам – це ...

27. Який аудит служить задоволенню державних потреб?

28. Це будь-яка зовнішня спроба «змінити або поліпшити ситуацію в організації» за відсутності безпосереднього управління нею.

*По вертикалі:*

1. Який атрибут сучасної організації є картиною уявлення майбутнього, якого хоче досягти організація?

2. Який аудит вивчає ділові операції з метою вироблення рекомендацій по економічному і ефективному використанню ресурсів, досягненню кінцевого результату і виробленню політики компанії?

4. Сукупність норм, уявлень про цінності і напрями думок, що відображають поведінку співробітників усіх ступенів і, тим самим, вигляд організації, який вона виявляє світу - це ... організації (атрибут сучасної організації)

6. Це система, яка має закріплену організаційно нормативну структуру, але існуючу всередині відкритої системи.

7.Складова частина системи державного фінансового контролю, покликана встановлювати законність, достовірність і економічну ефективність досконалих господарських операцій - це ...

8.Місія організації та співвідношення в часі стратегічні, оперативні і тактичні завдання - це ...

12. Яка структура фірми частіше за все представляється у формі схеми, що показує зв'язки і розділення відповідності в рамках організації?

15. Які аудиторські стандарти є набором стандартів з проведення аудиту, визначених законом, нормативними актами або уповноваженим органом на рівні країни?

17. Підхід, на якому базується проведення аудиту, у рамках якого організація - це комплекс взаємопов'язаних систем.

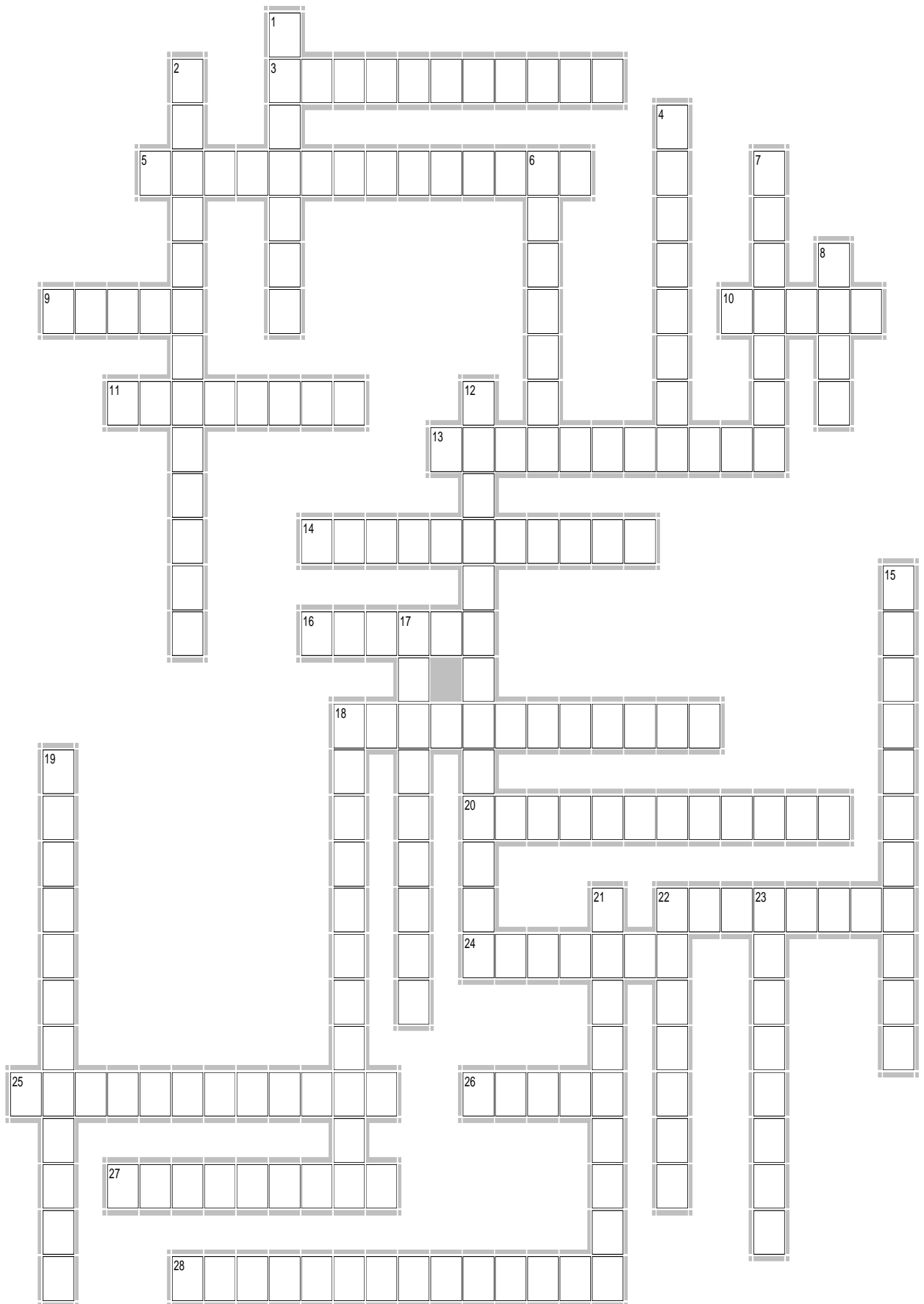
18. Детально і глибоко вивчити проблему (проблеми), що стоїть перед організацією, виявити чинники і сили, що впливають на неї, підготувати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення, як організувати роботу з її дозволу - це ціль ...

19. Етика поведінки та професіоналізм є основними принципами, яким підпорядковується аудиторська діяльність. Назвіть третій основний принцип.

21. Що є головним інструментом при розгляді організації як закритої системи?

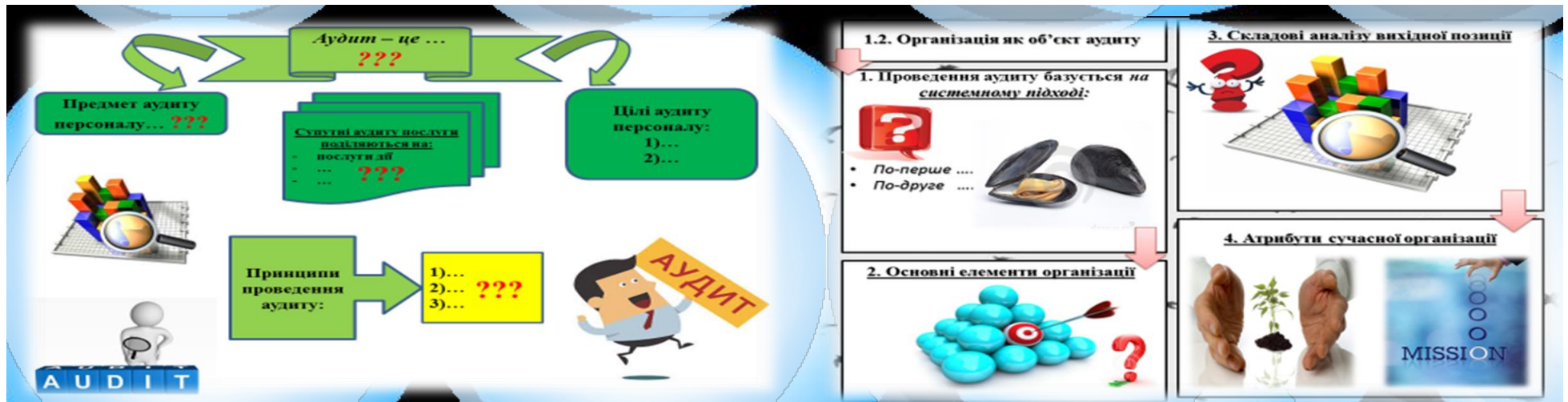
22. Одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних з функціональною діяльністю фірми - це ... аудиту.

23. Це набір загальноприйнятих вимог до роботи аудитора.





## ПРИКЛАД РОЗУМОВОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



### Тема №1 Теоретичні основи аудиту персоналу



## ТЕМА 2. РІВНІ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 2.1 Аспекти аудиту персоналу.
- 2.2 Рівні проведення аудиту персоналу.
- 2.3 Дослідницькі підходи до аудиту персоналу.
- 2.4 Інструментарій проведення аудиту персоналу.

*Список використаної літератури: [14, 16, 20, 22, 27]*

### 2.1 Аспекти аудиту персоналу

Аналіз і планування трудових показників часто використовується для проведення аудиту у сфері трудових відносин. Аудит може проводитися у трьох основних аспектах (Рис.1).

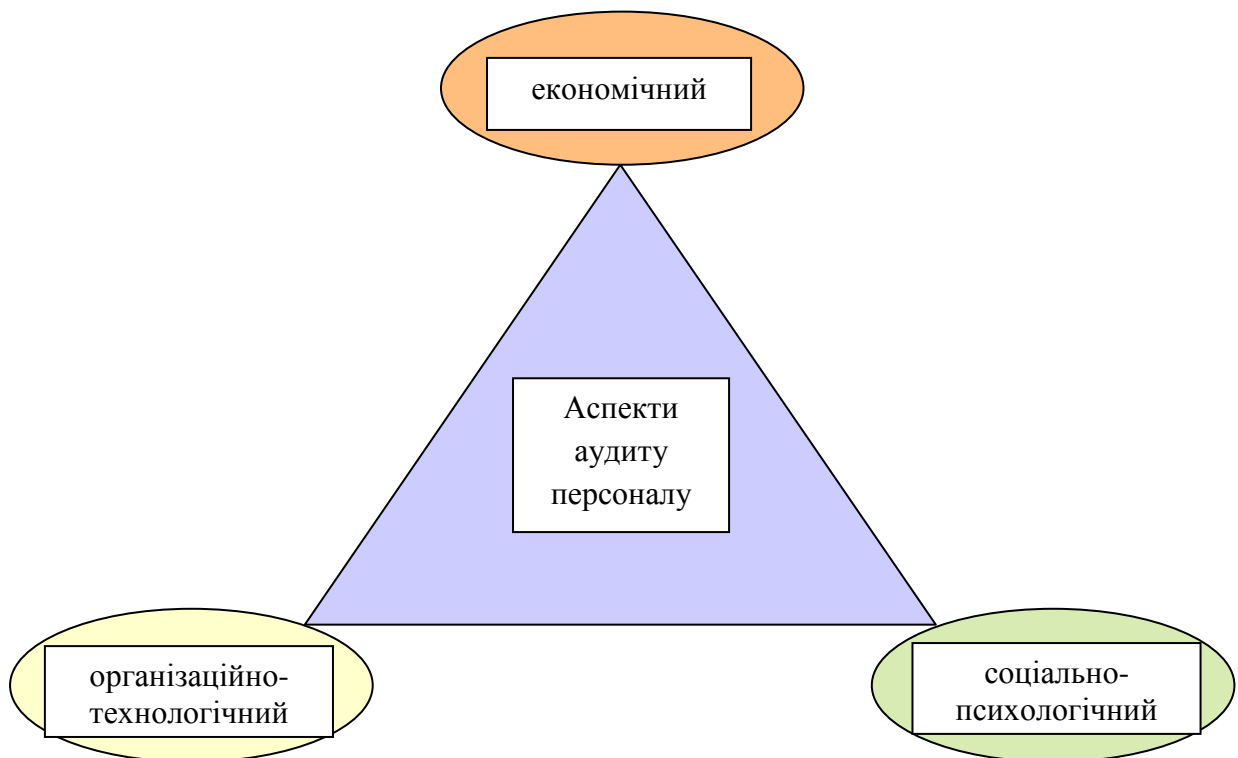


Рис.1 Аспекти аудиту персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [14].*

Сутність економічного аспекту аудиту наведено на Рис.2.

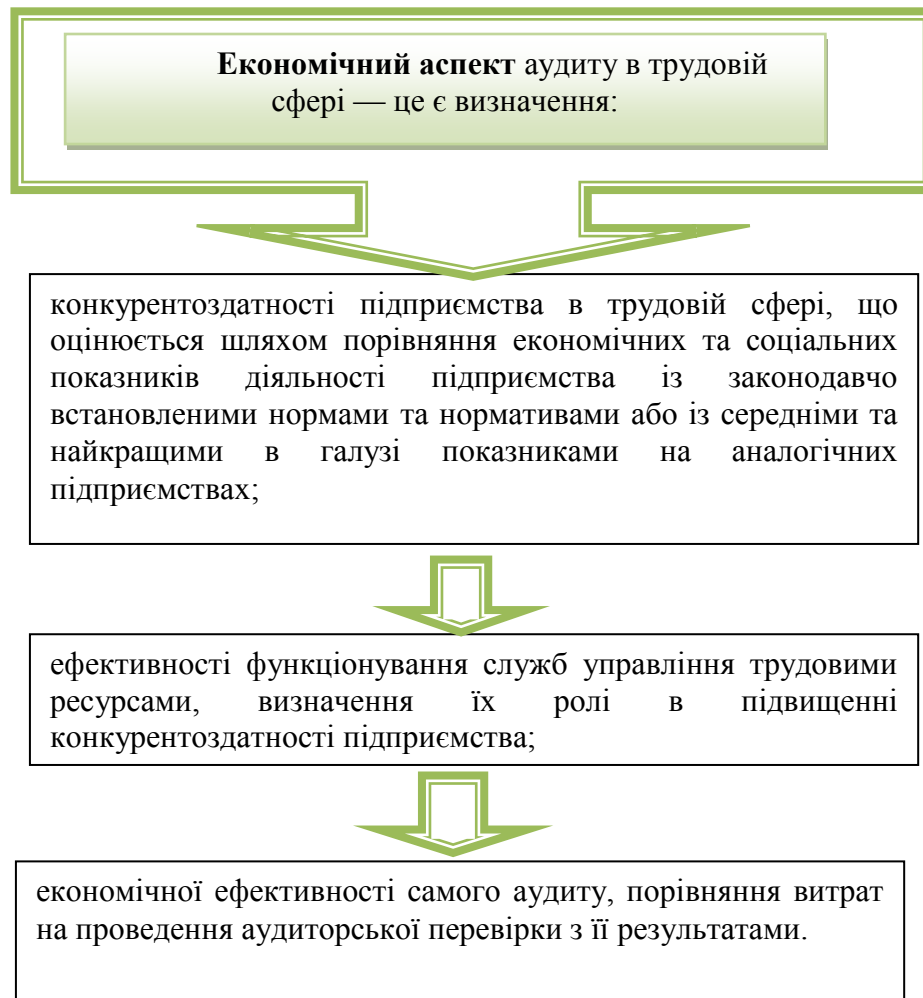


Рис.2 Характеристика економічного аспекту аудиту персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [20].*

В організаційно-технологічному аспекті аудит являє собою перевірку документації та аналіз показників, що свідчать про легітимність та ефективність діяльності підприємства. У вітчизняній економіці праці аналіз трудових показників на підприємствах завжди розглядався як невід’ємний елемент організації праці та трудових відносин. У цій сфері був накопичений певний конструктивний досвід, що може і має бути ефективно використаний. У західній практиці аудит у трудовій сфері зазвичай містить аналіз даних, що відносяться до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, ставлення персоналу до роботи та ступеня задоволення працею.

У соціально-психологічному аспекті аудит у трудовій сфері — це оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві, що поряд з вивченням документації передбачає проведення самостійних опитувань, анкетувань, індивідуальних та колективних бесід, інтерв'ю з працівниками різних рівнів та категорій. Таким чином, працівниками визначається оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві, основні чинники трудової мотивації та резерви вдосконалення діяльності фірми з суб'єктивних позицій.

Основні параметри аудиту персоналу наведено в табл.1.

Таблиця 1

Основні параметри аудиту персоналу

Параметри	Зміст
1	2
1. Формування кадрової політики організації	оцінка поточного стану кадрової політики, ступені її узгодження із цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступеня зв'язку кадрової політики зі специфікою організації й зовнішніми умовами
2. Планування персоналу	оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації
3. Використання персоналу	аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб літнього віку й інших уразливих верств населення.
4. Найм і відбір персоналу	оцінка використовуваних методів наймання персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості наймання; оцінка результативності наймання, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оцінних процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади, що конкурують організаціями
5. Ділова оцінка персоналу	аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, періодичність її проведення результатів, що представляються, і розв'язків, прийнятих по її результатах

1	2
6. Профорієнтація й адаптація	аналіз використовуваних методів профорієнтації, оцінка їх ефективності; виявлення й діагностика проблем, що виникають у період адаптації
7. Навчання персоналу	аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту й тривалості навчання; оцінка персоналу, що пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів
8. Робота з кадровим резервом	аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом
9. Службово-професійне просування, ділова кар'єра персоналу	аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового росту; оцінка результативності методів планування кар'єри.
10. Організація трудової діяльності персоналу	аналіз умов праці, техніки безпеки й охорони праці; аналіз стану нормування праці в організації; оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу робіт; аналіз вкладень фінансових коштів у цю сферу й оцінки отриманих результатів
11. Мотивація й стимулювання праці	аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язки з мотивацією персоналу; аналіз рівня й структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
12. Трудові відносини в колективі	діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям і специфіці організації

*Джерело: складено авторами на основі [14].*

Як і фінансові перевірки, аудит у трудовій сфері проводиться періодично, щоб підприємство (фірма) були впевнені у виконанні поставлених завдань. Аналіз та оцінка якогось одного показника або явища окремо від інших не дають очікуваного результату, — необхідний комплексний аналіз, що передбачає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному взаємозв'язку зі змінами рівня та динаміки всіх інших. Найефективнішою є перевірка, що надає повну та достовірну інформацію про результати впровадження програм управління та розвитку персоналу, які розглядаються як внесок у вирішення стратегічних завдань організації.

## 2.2 Рівні проведення аудиту персоналу

Сфера аудиту персоналу набагато ширше, ніж тільки перевірка діяльності функціонального підрозділу по управлінню персоналом, і в цілому перевірка не повинна обмежуватися лише цим. Вона припускає вивчення організації управління персоналом у даній організації, включаючи аналіз діяльності керуючого персоналу на різних рівнях управління.

Діяльність з управління персоналом включає стратегічний, операційний (управлінський) і лінійний рівні. Виходячи із цього, існують три основні рівні аудиторської перевірки (Рис. 3).

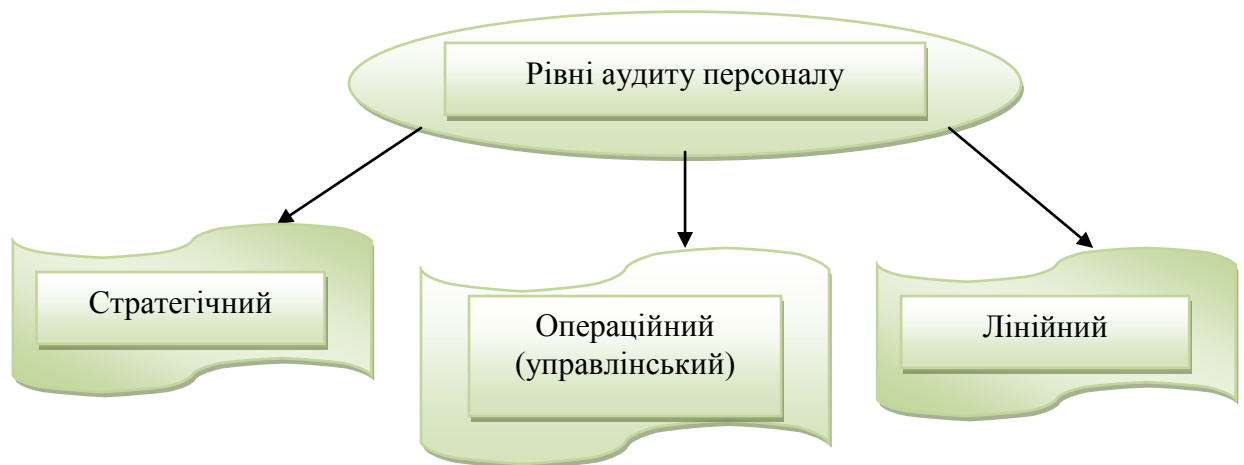


Рис.3 Рівні аудиту персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [27].*

*1. Стратегічний рівень* - здійснюється з погляду вищої ланки управління організацією, що вимагає перевірки інтегрованості практики управління персоналом в організаційне стратегічне планування, і зв'язок практики служби управління персоналом з іншими управлінськими функціями, що стосуються формування й використання трудового потенціалу організації. Аудитори вивчають стратегію організації за допомогою інтерв'ювання ключових керівників, вивчення й визначення динаміки зміни. Загальна корпоративна стратегія зацікавлена в одержанні

конкурентоспроможної переваги, проводячи всебічну оцінку навколишнього середовища фірми, слабких і сильних сторін, а також наявності погроз (ризиків) і можливостей.

Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу організації може бути досягнуто:

- ліквідацією наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню трудового потенціалу. Для підтримки стійкості підприємства важливо зберегти елементи кадрового потенціалу, без яких організація втрачає будь-які шанси усталити своє положення на ринку, а також запобігти створенню непотрібних елементів. Цей шлях реалізується в реорганізації, пов'язаної з ліквідацією структурних підрозділів і усуненням працівників, які не "вписуються" у стратегію змін;

- пошуку унікальних рис організації, що створюють притягальний образ для працівників (а потім і споживачів) і формують індивідуальність системи управління персоналом у кожній організації. Навіть при повному збігу в організацій профілю, оргструктури, цілей і т. д. не може бути однакових людей, що становлять ці організації, що й однаково реалізують ці цілі.

Характеристика людських ресурсів фірми й ступінь використання можливостей кожного індивіда визначають усі результати, тобто всі складові конкурентоспроможності, чи підкреслює компанія свою перевагу чудово організованим маркетингом, сервісними службами, інноваціями, дешевими послугами або будь-якими іншими підходами, усе це сильно впливає на управління персоналом. Унікальність цих рис стимулює розвиток потреб вищого порядку (у приналежності, у причетності) і розвиток гордості й поваги колективу до організації.

Розуміння стратегії має важливе значення для планування політики, укомплектування персоналом, системи винагород, трудових відносин та інших аспектів діяльності в області управління персоналом.

Конкурентоспроможність організації на ринку праці – це здатність організації бути обраною як місцем роботи для працівників, або, інакше кажучи, сукупність наданих працівникам умов, які вигідно відрізняють дану організацію від інших, аналогічних за профілем.

І хоча служба управління персоналом може випробовувати нестачу як експертів, так і ресурсів, для того, щоб ревізувати загальну стратегію фірми і її гармонію із зовнішнім навколишнім середовищем, взаємовідносини стратегії фірми з навколишнім середовищем не можна ігнорувати. Професіонали в області управління персоналом повинні оцінити відповідність кадрової політики стратегії фірми та практиці її реалізації.

На Рис. 4 наведено показники оцінки становища організації на ринку праці.

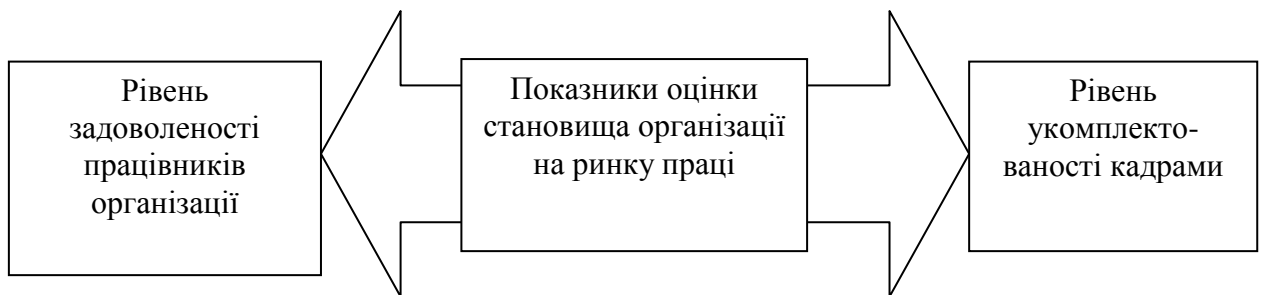


Рис.4 Показники оцінки становища організації на ринку праці

*Джерело: складено авторами на основі [27].*

Аудитори можуть довідатися більше про стратегію фірми за допомогою інтерв'ю із ключовими виконавцями, вивчення довгострокових ділових планів і систематичного моніторингу навколишнього середовища, а також за допомогою інших інструментів, про які йтиметься нижче.

2. *Операційний (функціональний) рівень* – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом організації й будь-якого іншого. На цьому рівні аудитор відповідає на три питання:

- чи відповідають результати поставленим цілям;
- чи отримані ці результати при найменших витратах;



- чи можна спростити або поліпшити процедури управління та бізнес-процеси.

Аудит функцій управління персоналом повинен логічно початися з огляду роботи служби управління персоналом. У таблиці 2 наведено перелік 3-х головних областей, які вони охоплюють.

Таблиця 2

### Головні області аудиту персоналу

1. Інформаційні системи управління персоналом	
Законодавство: – прав людини	Планування персоналу: – попит та пропозиція, оцінка наявності – діаграма кваліфікації – переміщення і заміни
Інформація з управління персоналом: – робочі стандарти – опис робіт – специфікація робіт	Робота адміністрації: – компенсація та зарплати – пакет і соціальні пільги – додаткові пільги роботодавця
2. Укомплектування персоналом і розвиток	
Наймання: – джерела наймання та їх ефективність; – придатність новачків – навчальні курси	Відбір: – процедури відбору – відносини відбору – дотримання закону і прав людини при відборі
Навчання та орієнтація: – програми орієнтації – навчальні цілі й процедури – навчальні курси	Розвиток кар'єри: – внутрішні просування – планування програми кар'єри – зусилля з розвитку людських ресурсів
3. Організаційний контроль і оцінка персоналу	
Оцінка виконання: – стандарти і заходи виконання; – методи оцінки виконання – оцінні інтерв'ю	Трудові відносини: – законність дозволу трудових суперечок; – правила управління – проблеми дозволу трудових суперечок
Контроль персоналу: – робочі комунікації – дисциплінарні процедури – зміна і розвиток процедур	Аудит служби управління персоналом: – функції служби управління персоналом; – лінійні менеджери – зворотний зв'язок працівників зі службою управління персоналом

*Джерело: складено авторами на основі [22].*

Ці три області аудиту доповнюють одна одну та об'єднують одна одну. Аудит стосується фактично кожного розділу з області управління персоналом організації. Ніяка окрема область не повинна бути особливо

підкреслена в аудиті. Аналіз тільки окремих аспектів системи управління персоналом може упустити показники, що зачіпають ефективність служби управління персоналом. По кожному розділу таблиці аудиторська бригада повинна: виділити відповідального за кожний напрямок роботи; визначити цілі, переслідувані кожною діяльністю; розглянути політику і практику з досягнення цих цілей; вивчити зразки звітів в інформаційній системі УП, щоб довідатися, чи правильно здійснюється політика і практика управління персоналом; підготувати доповідь (звіт), що рекомендує належні цілі, політику й процедури; розробити план дій з виправлення помилок у цілях, політиці і процедурах; скласти план оцінки наслідків виправлення помилок, знайдених у результаті аудиту з позиції підрозділу фірми, найманих робітників, третіх сторін.

Внутрішньофірмовий аудит персоналу дозволяє вчасно виявити недоліки в діяльності служби управління персоналом і вчасно вжити заходів до їхнього усунення. Фактично внутрішньофірмовий аудит персоналу контролює правильність реалізації кадрової політики фірми. У зв'язку з цим, аудитори повинні обов'язково дотримуватися основних принципів загального аудиту.

У своїй практичній діяльності внутрішні аудитори повинні керуватися законодавчими актами держави й внутрішньофірмовими аудиторськими стандартами (Рис. 5).

*3. Лінійний рівень (управлінський)* припускає перевірку правильності застосування лінійними керівниками розробленої методології управління персоналом. Оскільки лінійне управління є особистісним, аудит його ефективності в масштабах організації може принести мало користі. Однак оцінка згоди лінійної управлінської ланки зі стратегічною і функціональною діяльністю в області управління персоналом може підвищити ефективність останньої.

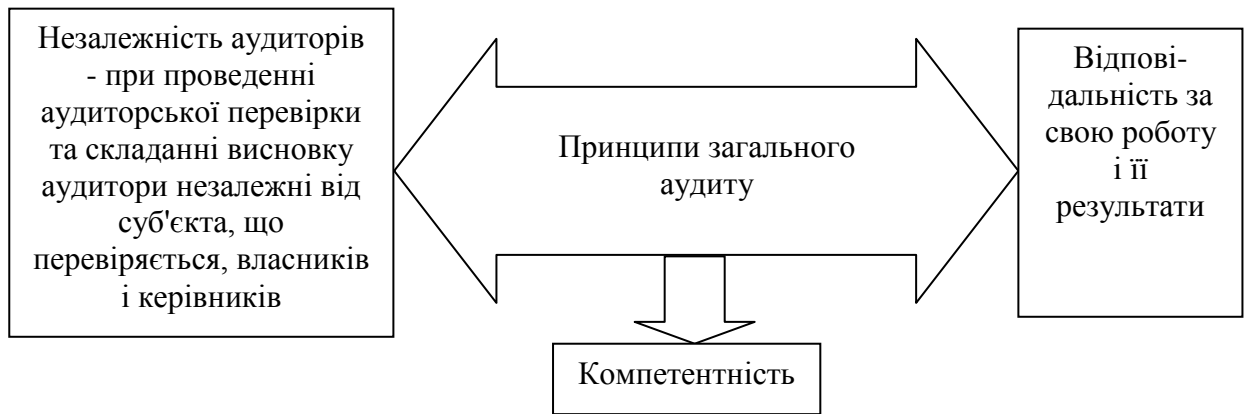


Рис. 5 Основні принципи загального аудиту при внутрішньофірмовому аудиті персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [22].*

Перевірка також стосується питань згоди управлінської ланки з цілями кадрової політики та процедурами управління персоналом, дотримання їх приписань і вимог законодавства у своїй роботі.

При виконанні аудиторських процедур у цій області підвищується ступінь поваги лінійних керівників до функціональної діяльності служби управління персоналом. При більш високій оцінці управління персоналом з боку лінійного менеджера слід скорегувати діяльність служби управління персоналом.

При проведенні аудиту на управлінському рівні використовуються різні джерела інформації (Рис. 6).

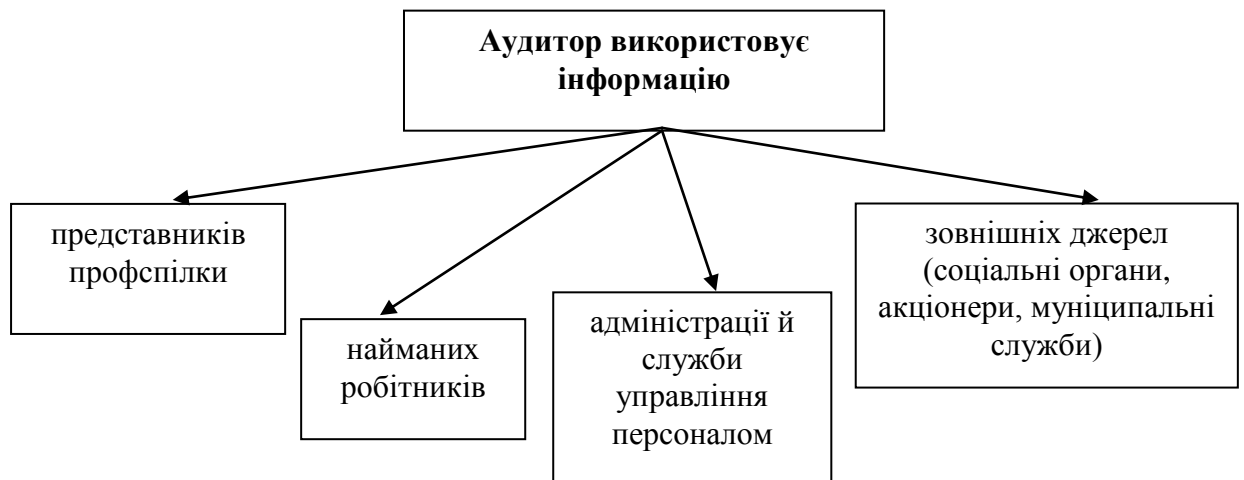


Рис. 6 Використовувана інформація при проведенні аудиту на управлінському рівні

*Джерело: складено авторами на основі [27].*

Перевірка сама по собі дасть лише необхідну інформацію про стан справ в організації, яка реального практичного значення може і не мати. Тільки підготовка на її основі програми перетворення соціально-трудових відносин і розробка алгоритмів управлінських рішень по практичному її здійсненню можуть реально вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Аудит також оцінює, наскільки добре лінійні менеджери виконують кадрову політику фірми. Якщо менеджери ігнорують цю політику або порушують закони відносно працівників, аудит повинен розкривати ці помилки так, щоб можна було почати коригувальні дії. Згода із законами особливо важлива, оскільки у випадку порушення прав людини, техніки безпеки, компенсації або закону про працю, уряд перекладає всю відповідальність на компанію.

Крім сказаного, внутрішньофірмовий аудит персоналу може поліпшити імідж служби управління персоналом і її роль у компанії. Якщо аудиторська команда прислухається до думки менеджерів з управління персоналом, коментарі фахівців цієї служби слушні й націлені на задоволення потреб персоналу, то підвищується поважне ставлення до служби управління персоналом. І тому що це сервісний відділ, його дії можуть сприяти досягненню організаційних цілей.

Ефективні служби управління персоналом прагнуть виконати і мету компанії про потребу працівника. Плинність та абсентеїзм більш імовірні, коли потреби працівника не задоволені, що, в остаточному підсумку, знижує ефективність організації. Щоб довідатися, наскільки задовольняються потреби працівників, аудиторська команда збирає в них інформацію щодо заробітної плати, пільг, методів відплати й контролю, допомоги в плануванні кар'єри, а також про зворотний зв'язок, одержуваний працівниками щодо виконання ними своїх обов'язків.

У найбільш прогресивних організаціях із цією метою регулярно

проводяться «огляди відносин», тобто з'ясування думки працівників про клімат у колективі. Наприклад, у російському відділенні компанії Пепсі-Кола вони звуться «Здоров'я колективу». Це дозволяє організації розв'язати проблеми перш, ніж вони перетворяться в більші складні проблеми.

У деяких організаціях використовуються методи залучення рядових працівників до оцінки роботи лінійних керівників. Співробітник-партнер може дати об'єктивну оцінку поведінці керівника з погляду його ефективності впливу на підлеглих.

### **2.3 Дослідницькі підходи до аудиту персоналу**

Діяльність з управління персоналом оцінюється дослідним шляхом, з використанням різних підходів, тому що можливості аудиту дозволяють оцінити як функцію служби управління персоналом, так і лінійних менеджерів і працівників. Іноді достатньо провести дослідження, що ґрунтується на невеликому ознайомчому зборі фактів. В іншому випадку дослідження може бути більш глибоким і ґрунтуватися на складних дослідницьких проектах і статистиці. Як формальне, так і суворе таке прикладне дослідження прагне поліпшити дії управління персоналом організації. Проаналізуємо ці підходи (Рис. 7).

#### ***1) Порівняльний підхід***

Аудиторська команда порівнює фірму з іншою фірмою, щоб шляхом зіставлення розкрити області недостатнього виконання. Такий підхід зазвичай використовується для порівняння результатів певних дій служби управління персоналом або конкретних програм. Він допомагає виявляти області необхідного вдосконалення. Порівняльний підхід часто використовується, щоб порівняти абсентеїзм, плинність і рівень зарплати. Цей підхід має сенс, коли яка-небудь нова процедура запроваджується вперше.



Рис. 7 Дослідницькі підходи до аудиту персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [27].*

## **2) Залучення зовнішніх експертів**

Аудиторська команда покладається на експертизу консультанта або опублікованих результатів дослідження як стандарт, з якими оцінюються дії служби управління персоналом або окремі програми. Консультант або результати дослідження можуть допомогти діагностувати причину проблем.

## **3) Статистичний підхід**

За матеріалами існуючих звітів аудиторська команда формує статистичні стандарти. З їх допомогою можуть бути оцінені дії і програми в галузі управління персоналом. За допомогою таких математичних стандартів команда може розкрити помилки, поки вони все ще незначні.

## **4) Підхід відповідності**

Виробляючи вибірку елементів інформаційної системи управління персоналом, аудиторська команда шукає відхилення кадрової політики компанії або процедур від дотримання законодавчих норм. Цим способом бригада може визначити, чи є згода з політикою компанії і правовими

приписами.

### **5) MBO підхід**

Коли в організації в галузі управління персоналом використовується управління за цілями – management-by-objectives (MBO) – аудиторська команда може порівнювати фактичні результати із заявленими цілями. Області недостатнього виконання можуть бути виявлені та зафіксовані.

Третій підхід полягає в розвитку статистичних методів оцінки виконання, ґрунтуючись на існуючій інформаційній системі компанії. Наприклад, вивчення звітів компанії дозволяє виявити показники абсентеїзму і плинності. Ці дані вказують, наскільки добре менеджери управління персоналом та лінійні менеджери управляють цими процесами. Такий статистичний підхід зазвичай доповнюється порівнянням із зовнішньою інформацією, яка може бути зібрана в інших фірмах. Ця інформація часто виражається у вигляді дробів, за якими неважко зробити розрахунки для подальшого використання. Наприклад, підприємець, у якого в середньому з двохсот працівників протягом місяця дванадцять звільняється, вважає, що показник плинності становить 6%. Число звільнених (12) ділиться на середнє число працівників (200) і множиться на 100%.

Аналогічно, якщо вісім службовців пропустили роботу в робочий день, то показник абсентеїзму – 4%. Число службовців, відсутніх на роботі (8), ділиться на загальну кількість працівників (200) і множиться на 100%. Виходить 4%. Підхід відповідності - інша стратегія аудиту персоналу - розглядає минулий період для визначення того, як виконується кадрова політика компанії.

Аудиторська команда найчастіше розглядає питання праці та зайнятості, винагород, трудової дисципліни та форм оцінювання працівників. Мета такого дослідження – гарантувати, що служба управління персоналом та лінійні менеджери виконують внутрішні правила і правові приписи.

## 2.4 Інструментарій проведення аудиту персоналу

Незалежно від обраного підходу аудиторам необхідно зібрати дані щодо діяльності служби управління персоналом організації. Практично це досить важке завдання. Частково причина цього знаходиться в тому, що дуже важко визначити ефективність цієї служби. Багато з доступних показників суб'єктивні за своєю природою і організаційно залежні. Крім того, ефективність управління персоналом на організаційному рівні може дуже відрізнятися від ефективності служби управління персоналом безпосередньо.

В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти. Кожен інструмент дослідження забезпечує часткові розуміння дій управління персоналом фірми. Якщо ці інструменти використовуються вміло, команда може узяти конкретні дії щодо управління персоналом організації (Рис. 8).



Рис. 8 Інструментарій проведення аудиту персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [20].*

*Інтерв'ю.* В аудиті персоналу інтерв'ю – найбільш застосовний інструмент збору інформації, застосовуваний для отримання інформації для аналізу робочого процесу, з'ясування суджень працівників з певних питань. У ході бесіди кожний наступний факт доповнює або спростовує попередні, розкриває побічні факти і несподівані взаємозв'язки впливу чи обмеження. У сфері управління персоналом одержувані коментарі дозволяють аудиторам



визначити сфери, що вимагають оптимізації. Критицизм працівників може свідчити про низький рівень задоволення їх потреб і про необхідність повернути роботу служби управління персоналом у цю область. Але коли права служба управління персоналом, ймовірно, доведеться провести навчання лінійних менеджерів фірми, пояснюючи їм процедури управління, які піддаються сумніву.

Різновид інтерв'ю - таке корисне джерело інформації як «вихідний» інтерв'ю. Інтерв'ю із працівниками, що звільняються, проводяться, щоб вивчити їх уявлення про організацію. Аналіз даних такого інтерв'ю дозволяє виявляти та здійснювати заходи щодо запобігання плинності, які можуть носити як апріорний характер (більш ретельний відбір співробітників на основі запобігання ще на цій стадії звільнень працівників з причин, що найбільш часто зустрічаються), так і апостеріорні (цілеспрямовану роботу з утримання на підприємстві кадрових працівників). Нижче наведено зразок типових запитань для інтерв'ю. Це інтерв'ю проводилося службою управління персоналом до аудиту, коментарі працівників були зафіксовані. Пізніше, у процесі аудиту, ці відповіді враховувалися для знаходження причини незадоволеності службовців та інших проблем управління персоналом.

### ***Приклад***

Форма вихідного інтерв'ю

«ПРИЛАДИ ДЛЯ КУХНІ»

Прізвище, ім'я, по батькові робітника \_\_\_\_\_ Дата  
прийому \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові інтерв'юєра \_\_\_\_\_ Дата  
інтерв'ю \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові менеджера \_\_\_\_\_  
Відділ \_\_\_\_\_

1. Чи відповідали ваші робочі обов'язки вашим очікуванням? Якщо ні, то чому? \_\_\_\_\_

2. Яка ваша відверта і чесна думка щодо:

а) вашої роботи? \_\_\_\_\_

- б)умов вашої праці? \_\_\_\_\_
- в)вашої компетентності в роботі? \_\_\_\_\_
- г)навчання, забезпеченого вам компанією? \_\_\_\_\_
- д)вашої зарплати? \_\_\_\_\_
- е)наданих компанією пільг та послуг? \_\_\_\_\_
- ж)допомоги з боку вашого менеджера? \_\_\_\_\_
3. Яка головна причина вашого звільнення з компанії?

---

Щоб ми змогли зробити, щоб утримати вас від звільнення?

---

4. Що могло б бути зроблено, щоб зробити фірму «Прилади для кухні» найбільш привабливим для роботи місцем.
- 

*Анкетні опитування та «огляд відносин».* Відомо, що вплив ставлення до роботи на трудову поведінку працівника дуже велике. На базі такої інформації можна виробляти організаційні зміни, які підвищують у працівників задоволеність працею. Один із найбільш об'єктивних і економічних підходів – це проведення опитувань про ставлення працівників до роботи. Використання анкет дозволяє отримати велику кількість фактів від великої кількості людей. Ці інструменти використовуються досить часто, тому що інтерв'ю – дорога процедура, і зазвичай використовується тільки відносно небагатьох працівників. Опитування працівників особливо результативні для оцінки взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва та системи винагород і компенсацій. Крім того, анкетні опитування зазвичай призводять до більш щирих відповідей, ніж віч-на-віч з інтерв'юєром.

Один із видів опитувань у сучасній практиці управління персоналом – «огляд відносин». Це багатосторінкове «папір і олівець» (paper-and-pencil) дослідження використовується, щоб дізнатися, як службовці розглядають свого менеджера, свою роботу і службу управління персоналом.

Аналіз може виявити проблеми з певними керівниками, робочими

місцями чи пільгами.

*Аналіз офіційних документів.* Не всі проблеми можна побачити з оглядів відносин. Іноді проблеми можуть бути розкриті тільки після вивчення звітів фірми. Вивчення звітів допомагає визначити відповідність діяльності в галузі управління персоналом вимогам законодавства та положень кадрової політики організації, а також виявити проблемні області. Зазвичай під час аудиту персоналу використовуються такі звіти:

1) Звіт про безпеку і здоров'я - визначає різницю до і після реалізації програм управління персоналом, націлених на зниження рівня плинності та абсентеїзму. Показує порушення КЗпП і норм здоров'я.

2) Скарги - вивчає сутність і причини незадоволеності, відсутність ясності в області діяльності з управління персоналом.

3) Вивчення системи винагороди - чи відповідає рівень заробленої плати умовам ринку праці; чи зрозумілий працівникам принцип додаткових виплат і пільг; чи відповідає система премій і пакет додаткових пільг місцевим умовам і конкурентам.

4) Права людини - аудитори приділяють особливу увагу найму, розстановці і винагороді представників меншин та інших вразливих категорій (жінки, інваліди, раніше судимі).

5) Вивчення кадрової політики і програм - чи досягає кожна програма заявлених цілей. Аудитори оцінюють узгодженість програм у галузі управління персоналом один з одним і їх інтегрованість у загальнофірмове управління, а також їх виконання.

6) Рівень конфліктності - чи скоротилася кількість конфліктних ситуацій завдяки навчанню, преміюванню або іншим соціальним програмам?

7) Плинність - аудитор визначає зміни в показниках плинності та абсентеїзму до і після реалізації програм з управління персоналом.

8) Підвищення кваліфікації - чи поліпшують програми навчання виконання роботи?

9) Просування по службі - який відсоток робочих місць заповнений з внутрішнього ринку праці; чи показують результати просування дійсно ефективний результат?

10) Підбір персоналу - чи залежить якість роботи новачків від джерела вербування; чи є витрати на вербування та відбір персоналу порівнянними з іншими фірмами?

11) Облік робітників - чи міститься картотека працівників у належному порядку; чи містять звіти кадрової служби точну, сучасну і корисну інформацію; чи є даний працівник джерелом порушення дисципліни або міжособистісних проблем?

12) Спеціальні програми - чи досягають спеціальні програми в галузі управління персоналом бажаних результатів.

*Зовнішня інформація.* Дослідження, обмежене тільки вивченням внутрішніх відносин в організації та звітів, може розкрити несприятливі тенденції. А зовнішні зіставлення дають контрольній бригаді перспективу, з позицій якої можуть бути оцінені дії фірми. Більшість зовнішньої інформації надходить з опублікованих державних статистичних даних, галузевих збірників, періодики науково-практичного характеру.

Використовуються офіційні статистичні матеріали Держкомстату України і Мінпраці України, такі як:

- статистика економічної активності населення, обстеження населення з проблем зайнятості;
- статистика чисельності, заробітної плати, умов праці працівників - дані підприємств і організацій;
- розрахунки балансу трудових ресурсів;
- розрахунки узагальнюючих показників на основі інтеграції даних з різних джерел.

Ці дані дозволяють аудитору отримати інформацію з найбільш важливих для оцінки сучасного стану економіки індикаторів:

середньомісячної заробітної плати, простроченої заборгованості з її виплати, середнього числа заміщених робітників і вакантних місць, руху кадрів, прогнозів підприємств щодо вивільнення персоналу, відпрацьованого часу, вимушеної неповної зайнятості та втрат робочого часу з цієї

причини, умов праці працівників, рівня і динаміки продуктивності праці.

БОСС-Кадровик належить до комплексних систем управління персоналом і використовується для автоматизації роботи відділу кадрів, планово-економічного та розрахункового відділів на будь-якому підприємстві.

Система БОСС-Кадровик належить до класу систем управління персоналом (Human Resource Systems) і вирішує завдання централізованого управління людськими ресурсами підприємства, що включає в себе:

- планування структурної організації, штатних розкладів і кадрової політики;
- оперативний облік руху кадрів;
- ведення адміністративного документообігу з персоналу та обліку праці;
- планування фондів робочого часу та облік їх використання;
- облік праці та розрахунок заробітної плати;
- облік і рознесення витрат на оплату праці персоналу в загальній номенклатурі витрат підприємства;
- надання статистичної звітності з праці та податкової звітності в державні органи;
- підбір персоналу на керівні посади;
- ведення кадрового резерву та мобільного персоналу;
- атестацію та підвищення кваліфікації працівників, тощо.

Великий вплив мають Інтернет-технології на окремі процеси управління персоналом. Традиційно процеси роботи з персоналом діляться на такі напрями (Рис. 9).

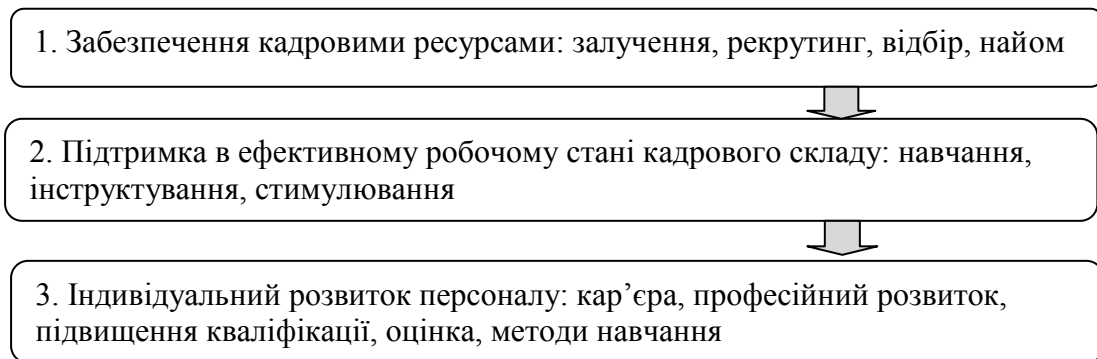


Рис. 9 Напрямки процесу роботи з персоналом

*Джерело: складено авторами на основі [27].*

*Експерименти в області управління персоналом.* Це інструмент, доступний службам управління персоналом та аудиторським командам. Ідеальний проект дослідження - «польовий» експеримент, що дозволяє службі управління персоналом порівнювати експериментальну та контрольну групи в реальних умовах. *Наприклад*, служба управління персоналом може здійснити програму навчання техніки безпеки для половини менеджерів фірми. Ця половина – експериментальна група.

Група контролю – менеджери, які не навчаються. Потім порівнюються наступні звіти з безпеки обох груп через кілька місяців після закінчення навчання. Якщо експериментальна група має більш низьке число нещасних випадків, це свідчить, що програма навчання безпеки була ефективною.

Експериментування пов'язано з деякими перешкодами. Багато менеджерів відмовляються експериментувати з окремими робочими через моральні проблеми і потенційну незадоволеність серед тих, хто не був відібраний для експерименту. Залучені ж можуть відчувати, що ними маніпулюють. Цю проблему можна спростити, коли в проект залучені дві різні організації.



### ***Питання для самоконтролю:***

1. Які існують аспекти аудиту персоналу?
2. Розкрийте сутність організаційно-технологічного аспекту.
3. Дайте визначення поняття «економічний аспект аудиту персоналу».
4. Назвіть основні параметри аудиту персоналу.
5. Які існують рівні проведення аудиту персоналу?
6. Що включає інструментарій проведення аудиту персоналу?
7. Що таке інтерв'ю? Його різновиди.
8. Дайте визначення поняттям «анкетні огляди» й «опитування».
9. Що являє собою зовнішня інформація?
10. У чому полягає аналіз офіційних документів?



### **ТЕСТИ**

#### **1. Аудит персоналу в організаційно-технологічному аспекті – це:**

а) перевірка документації та аналіз показників, які свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації;

б) оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві для виявлення основних факторів трудової мотивації та знаходження резервів удосконалення діяльності фірми і суб'єктивних позицій працівників, соціально-психологічного клімату, лояльності, конфліктності;

в) аналіз даних, що належать до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, становлення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею;

г) визначення конкурентоспроможності підприємства в трудовій сфері, яка оцінюється шляхом порівняння економічних і соціальних показників

діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами та нормативами.

## **2. Аудит персоналу в соціально-психологічному аспекті – це:**

а) визначення економічної ефективності самого аудиту, порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами;

б) визначення конкурентоспроможності підприємства в трудовій сфері, яка оцінюється шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами та нормативами;

в) оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві для виявлення основних факторів трудової мотивації та знаходження резервів вдосконалення діяльності фірми і суб'єктивних позицій працівників, соціально-психологічного клімату, лояльності, конфліктності;

г) перевірка документації та аналіз показників, які свідчать про легітимність та ефективності діяльності організації.

## **3. Економічний аспект аудиту персоналу- це:**

а) перевірка документації та аналіз показників, які свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації;

б) виявлення основних факторів трудової мотивації та знаходження резервів удосконалення діяльності фірми і суб'єктивних позицій працівників, соціально-психологічного клімату, лояльності, конфліктності;

в) визначення конкурентоспроможності підприємства в трудовій сфері, яка оцінюється шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами та нормативами або з середніми та найкращими в галузі показниками на аналогічних підприємствах;

г) аналіз даних, що належать до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу,



виробничого травматизму, становлення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею.

**4. Рівень проведення аудиту персоналу:**

- а) стратегічний рівень;
- б) фінансовий рівень;
- в) соціальний рівень;
- г) економічний рівень.

**5. Один з найбільш часто використовуваних інструментів у ході аудиторських перевірок, що дозволяє отримати інформацію про ставлення співробітників до системи управління персоналом та її ефективності, з'ясувати думки працівників з певних питань:**

- а) інтерв'ю;
- б) аналіз офіційних документів;
- в) анкетні огляди й опитування, звіти;
- г) експерименти в області управління персоналом.

**6. Експерименти в області управління персоналом - це:**

- а) системи розвитку персоналу;
- б) стимулювання оцінки персоналу;
- в) мотивація управління персоналом;
- г) перекваліфікація персоналу.

**7. Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу організації може бути досягнуто:**

- а) ліквідацією наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню трудового потенціалу;
- б) перевіркою ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом організації і будь-якого іншого;
- в) вивченням стратегії організації за допомогою інтерв'ювання ключових керівників, вивчення та визначення динаміки зміни;
- г) оцінкою соціально-трудових відносин на підприємстві.

**8. Аудит персоналу в організаційно-технологічному аспекті – це:**

- а) оцінка соціально-трудових відносин на підприємстві;
- б) ефективність функціонування служб управління персоналом;
- в) аналіз показників;
- г) конкурентоспроможність підприємства в трудовій сфері.

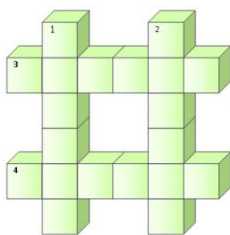
**9. Проведення аудиту персоналу має рівень:**

- а) фінансовий;
- б) управлінський;
- в) адміністративний;
- г) соціальний.

**10. У галузі укомплектування й розвитку персоналу розглядається:**

- а) планування персоналу;
- б) оцінка персоналу;
- в) відбір персоналу;
- г) трудові відносини.

**КРОСВОРД**



*По горизонталі:*

- 1. Назвіть принципи загального аудиту.
- 3. Що об'єднує ці три області: інформаційна система управління персоналом, укомплектування персоналом та його розвиток, організаційний контроль та оцінка?
- 4. Оцінка якого потенціалу здійснюється в роботі з кадровим резервом ?
- 5. Назвіть рівень аудиторської перевірки?
- 7. Назвіть один з основних параметрів аудиту персоналу ?
- 10. Економічний аспект аудиту персоналу - це визначення підприємства в трудовій сфері?
- 15. .... персоналу - оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу,

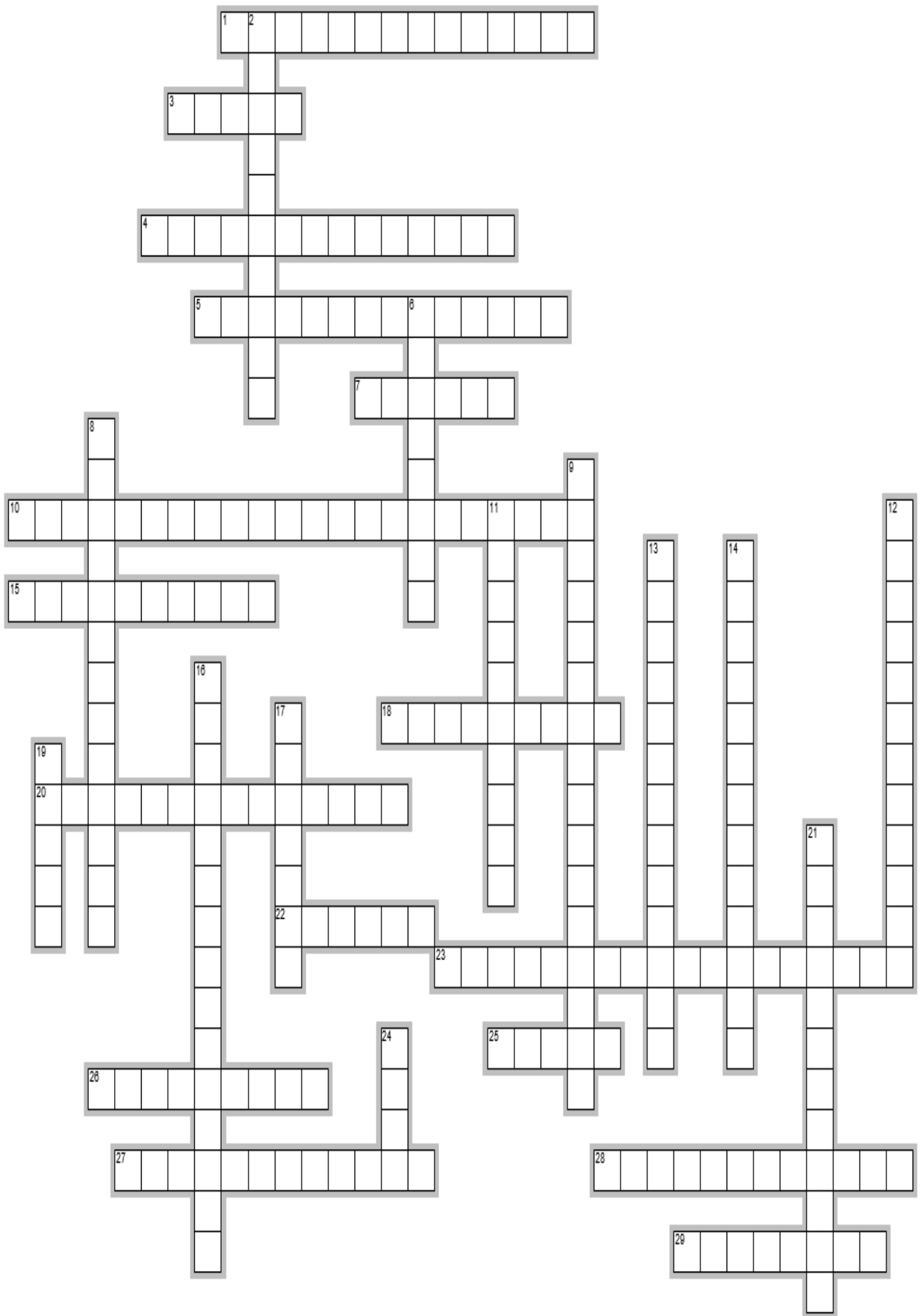
ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації. (Дайте визначення)

18. Назвіть один з основних параметрів аудиту персоналу?
20. Що треба для проведення аудиту персоналу?
22. Назвіть різновид інтерв'ю при аудиторській перевірці ?
23. Який аудит персоналу дозволяє своєчасно виявити недоліки в діяльності служби управління персоналом і вчасно вжити заходів щодо їх усунення?
25. Що має бути для виявлення відповідності діяльності організації у сфері управління персоналом вимогам законодавства, виявити проблемні області, відповідність складових кадрової політики?
26. ....- аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язок з мотивацією персоналу; аналіз рівня і структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації.(Дайте визначення)
27. В якому аспекті може бути розглянуто аудит персоналу?
28. Аудит персоналу в організаційно-технологічному аспекті свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації - це аналіз показників та перевірка чого?
29. Що входить до галузі аудиту персоналу - укомплектування персоналом і розвиток ?

*По вертикалі:*

2. Назвіть засоби отримання інформації.
6. Хто вивчає стратегію організації за допомогою інтерв'ювання ключових керівників?
8. Що входить до галузі аудиту персоналу - інформаційні системи управління персоналом?
9. Назвіть принципи загального аудиту?
11. Що входить до галузі аудиту персоналу - укомплектування персоналом і розвиток ?

12. Назвіть рівень аудиторської перевірки?
13. Як проводиться перше інтерв'ю?
14. Назвіть ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності?
16. Назвіть головну галузь аудиту персоналу?
17. Назвіть засоби отримання інформації?
19. На функціональному рівні аудитор відповідає на питання, чи дорівнюють результати, чому ?
21. ....персоналу-аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших вразливих верств населення. (Дайте визначення)
24. Назвіть один з основних параметрів аудиту персоналу?



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



### **ТЕМА 3. ПОСЛІДОВНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 3.1 Процес аудиту персоналу.
- 3.2 Попередня діагностика стану системи управління персоналом.
- 3.3 Соціальна характеристика організації.
- 3.4 Аналіз організаційної поведінки.
- 3.5 Аудиторський висновок.

*Список використаної літератури: [12, 16, 19, 25, 28]*

#### **3.1 Процес аудиту персоналу**

Знову стає актуальним аналіз людського фактора в державній службі, виробництві, але тепер ця процедура має нову назву – кадровий аудит. Слово «аудит» походить від латинського «audio» та співвідноситься з українським словом «слухати». Аудитор дійсно нічого не вирішує, він тільки аналізує, пропонує, радить.

Сутність аудиту – незалежність та достовірність отриманої інформації. Тому висновки та рекомендації аудиторського аналізу повинні прийматися до дії. Аудит у трудовій діяльності (аудит персоналу, кадровий аудит) – ідея не нова, швидше, вона скопійована з нашого минулого досвіду, тому це поняття до сих пір не має чіткого формулювання, а кожне професійне видання дає своє значення цьому процесу. Згідно з американською концепцією аудит персоналу (кадровий аудит) – це системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та ситуації, які визначають рівень її відповідності певному критерію, визначеному зацікавленим користувачем.

У російських літературних джерелах (наприклад, професор Ю. Г. Одегов, Російський економічний університет імені Плеханова) аудит персоналу визначається як «комплексний формалізований метод

довгострокового підвищення ефективності організації шляхом діагностики виникаючих організаційних проблем та вироблення рекомендацій для їх можливого вирішення».

Багато вітчизняних та закордонних авторів трактують аудит персоналу, як оцінку відповідності потенціалу організації цілям її стратегії та розвитку – це вже ближче до істини.

У такому випадку, чим виявляється аудит персоналу? Чим він відрізняється від атестації? Як відомо, атестація – це проведення заходів, які повинні дати оцінку відповідності співробітників вимогам до займаної посади. Тобто, *по-перше*, у процесі проведення атестації оцінюються ті професійні та особистісні параметри працівників, які визначені в посадовій інструкції. *По-друге*, у результаті атестації ми хочемо визначити можливість (здатність) співробітників виконувати обов'язки, які покладені на їх посаду.

Складовими кадрового аудиту є кадрові процеси. Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які напрямки діяльності та з якою ефективністю здійснюються в організації.

Наступний етап у проведенні кадрового аудиту пов'язаний з необхідністю формування прогнозу кадрового потенціалу, оцінкою майбутньої відповідності кадрових процесів стратегії й цілям розвитку організації. Для цього розробляється система індикаторів і будується механізм моніторингу кадрових процесів. Серед процесів, що суттєво впливають на формування кадрового потенціалу, виділяють такі (Рис.1):

- процес професійного розвитку;
- процеси внутрішньофірмової комунікації;
- процеси управління.

Процес професійного розвитку, залежно від технології, прийнятої в організації, може проходити за принципово різними схемами:

- організація може бути зацікавлена в спеціалізації своїх співробітників, вимагаючи від них поглиблення своїх знань і навичок у



конкретних напрямках діяльності;

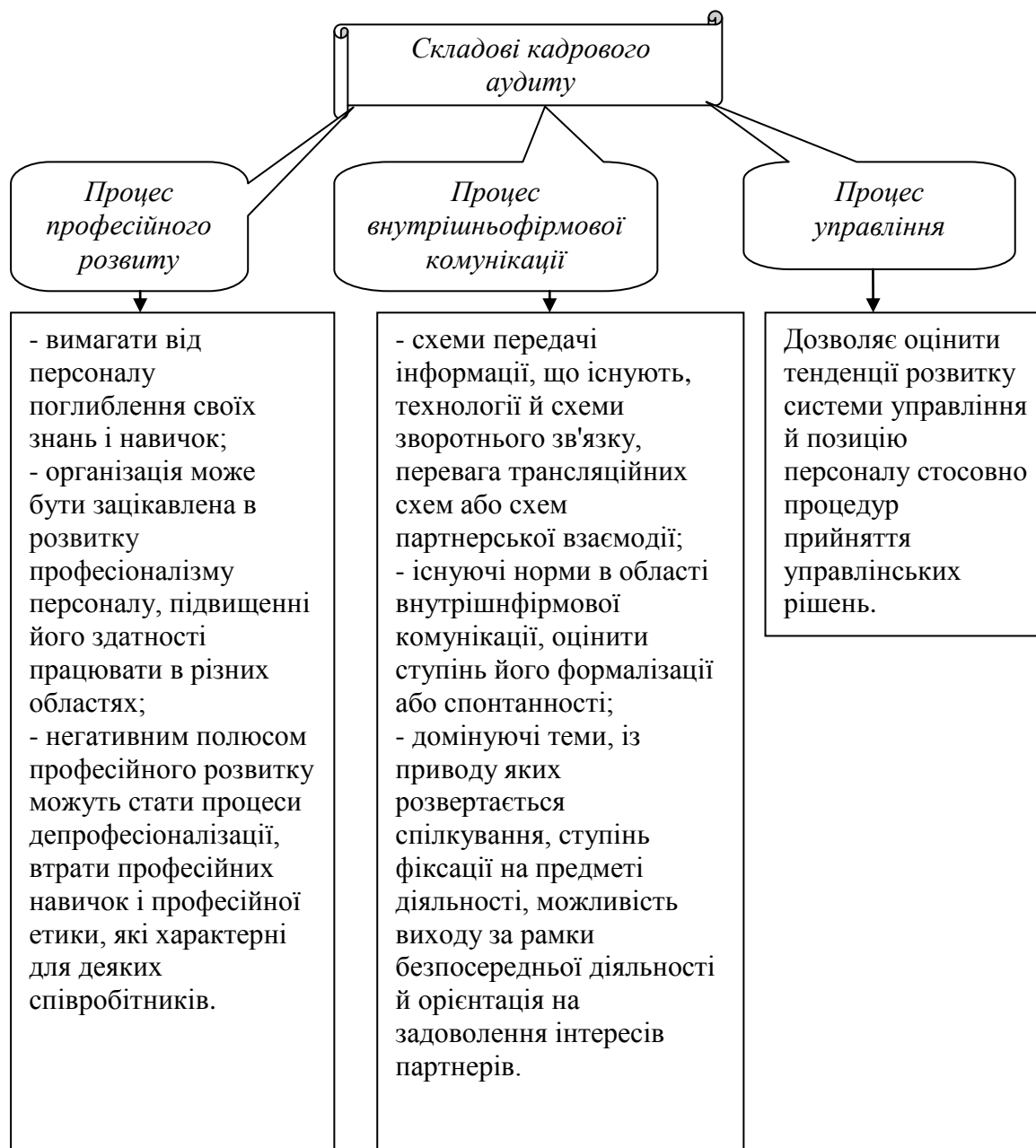


Рис. 1 Складові кадрового аудиту

Джерело: складено авторами на основі [12].

- організація може бути зацікавлена в розвитку професіоналізму персоналу, підвищенні його здатності працювати в різних областях, умінні змінювати сферу діяльності, працювати на стику декількох нових напрямків, тобто в розвитку універсальності співробітників;

- негативним полюсом професійного розвитку можуть стати процеси депрофесіоналізації, втрати професійних навичок і професійної етики, які характерні для деяких співробітників.

Для того, щоб оцінити переважні тенденції в області кадрових процесів, рекомендується проаналізувати такі індикатори процесів професіоналізації:

- перевага спеціалізації або універсалізації;
- баланс між технологічністю й креативністю, тобто використанням описаних і формалізованих способів розв'язку завдань або необхідністю вироблення нових, творчих рішень складних проблем, що не мають стандартних варіантів їх розв'язків;
- способи взаємодії різних виконавців у ході трудового процесу, які можуть відбуватися або на підставах кооперації, або на підставах конкуренції.

Аналіз процесу внутрішньофірмової комунікації дає можливість оцінити характерні для організації схеми спілкування, області й принципи, що лежать в основі формування корпоративної культури й філософії фірми.

Для того, щоб охарактеризувати комунікацію в організації, необхідно проаналізувати:

- схеми передачі інформації, існуючі технології й схеми зворотного зв'язку, переваги трансляційних схем або схем партнерської взаємодії;
- існуючі норми в області внутрішньофірмової комунікації, оцінити ступінь його формалізації або спонтанності;
- домінуючі теми, з приводу яких розвертається спілкування, ступінь фіксації на предметі діяльності, можливість виходу за рамки безпосередньої діяльності й орієнтація на задоволення інтересів партнерів.

Аналіз процесів управління організацією дозволяє оцінити тенденції розвитку системи управління й позицію персоналу стосовно процедур прийняття управлінських розв'язків (табл.1).

Таблиця 1

## Напрямки управління персоналом та параметри діагностики

Напрямок діяльності	Параметри діагностики
1	2
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах.
Набір персоналу	Опис способів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних способів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами.
Відбір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації.
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоналіфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності й прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди.
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість працівників, що звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації.
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (по темах). Аналіз процесу збору й поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і т.д.).
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення результатів, що представляються, і рішень, прийнятих за результатами атестації.
Підвищення, зниження, переміщення, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри.

1	2
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці управлінського персоналу.
Моніторинг соціально-психологічної ситуації й організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці й реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації.

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджер з персоналу повинен розв'язати важливе питання: чи володіє організація достатнім людським ресурсом функціонування й змінами, чи здатний персонал працювати досить ефективно й відповідно до обраної стратегії? Для цього треба оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик. Процес управлінського аудиту можна подати у вигляді замкненої послідовності операцій. Як і фінансовий, управлінський аудит проводиться в чотири етапи (Рис. 2).

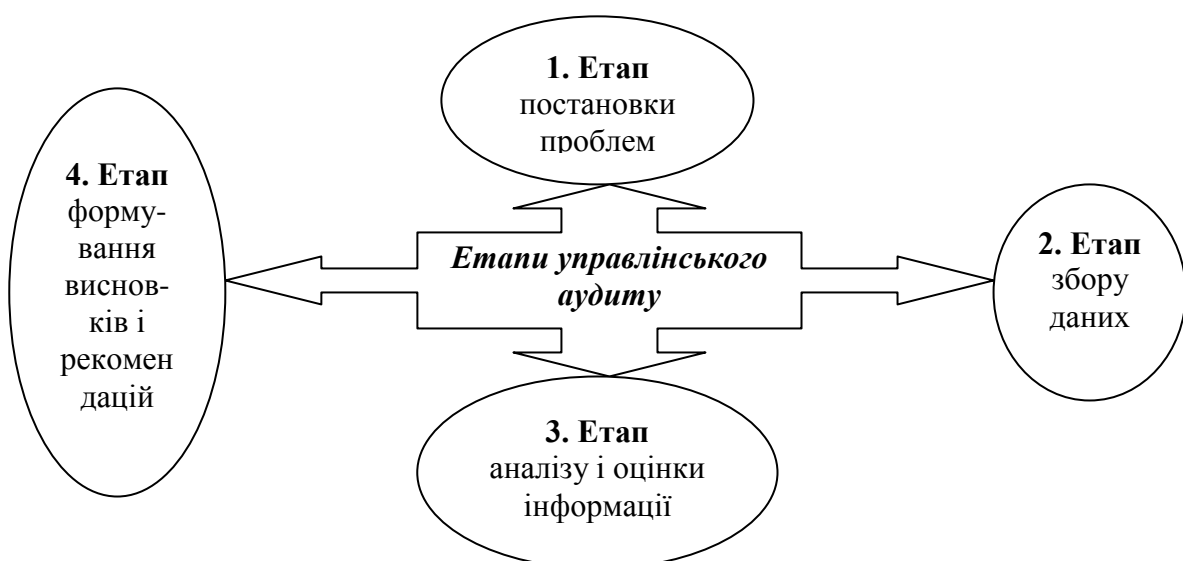


Рис. 2 Етапи управлінського аудиту

*Джерело: складено авторами на основі [19].*

*Етап постановки проблеми (проблем):* вивчення інформації про компанію – фінансових даних, відомостей про ефективність контролю та ін. Можливе проведення попередньої діагностики. На основі настановних інтерв'ю з керівниками підприємства уточнюються межі бізнесу (продуктів); особи й підрозділи, відповідальні за бізнес-процеси й ключові функції, що протікають, і стратегічні цілі; визначаються напрямки аудиторського обстеження (стратегія організації, технічні аспекти управління, лінійне управління), коло проблем і поставлених завдань. Проблема формується як позитивне ствердження, яке повинне бути доведене або відкинуте в ході виконання наступних етапів аудиту. Проводиться підготовка загальної програми процедур управлінського аудиту; складається план-графік проведення заходів, який уточняється в ході наступних етапів аудиту. Вибираються оптимальні підходи до дослідження, наприклад, використання методу порівняння (у тому числі, з питань відповідності політики в області управління персоналом і законодавства), зовнішні авторитетні судження, статистики та ін.

*Етап збору даних:* планування й реалізація процедур збору даних. Цей етап «технічний». Аналізуються документи, проходять настановні й експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів і фахівцями. У ході накопичення інформації аудитори формують основу для ухвалення рішення (оцінки). Уточняється зміст процедур, послідовність їх реалізації, точки контролю (проміжні й кінцеві результати процедур), стандарти виконання, критерії оцінки якості, функціональні й інформаційні взаємодії. Результатом є моделі бізнес-процесів і ключових функцій, а також інформаційна модель компанії, виконані в стандарті IDEF-0 або IDEF-IX.

*Етап оцінки й аналізу інформації:* визначають, чи досить відомостей для ухвалення обґрунтованого рішення, що стосується розглянутої проблеми (проблем). Проводиться аналіз і перевірка моделей на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. У результаті виявляються

недоліки в процедурах ключових функцій управління й бізнес-процесів. Недоліки виявляються на двох рівнях:

- перевіряється наявність усіх процедур, необхідних для ефективного управління (наприклад, аналізу ринку у функціях управління або аналізу товарних властивостей продукту в бізнес-процесі);
- аналізується склад кожної процедури для виявлення її адекватності завданням та оптимальності кроків.

Результат аналізу моделей – перелік вимог до зміни системи управління.

*Етап формування висновків і рекомендацій.* Аудиторський висновок включає опис (характеристику) стану ефективності системи управління в розрізі її елементів, напрямків діяльності з управління в організації; можливі шляхи вдосконалювання управління. Керівництво організації оцінює результати аудиту. На цій основі формуються напрямки подальшого аудиту.

Потреби в зміні системи управління можуть носити принциповий і непринциповий характер. Принципові зміни рекомендуються, коли в системі управління повністю відсутні окремі процедури або характер їх виконання явно недостатній для ефективного управління. Непринципові зміни складаються в оптимізації окремих процедур і дозволяють обмежитися локальним аудитом.

Якщо необхідні принципові зміни в системі управління, наприклад, створити відділ аналізу ринку, реорганізувати службу збуту та ін., проводиться додаткова й більш детальна оцінка кадрового потенціалу співробітників підрозділів, які реорганізуються, спрямована на максимальну ефективність використання в ході реорганізації наявного кадрового потенціалу й зниження опору змінам з боку співробітників підприємства.

*Послідовність проведення аудиту персоналу.*

Для конкретизації напрямків досліджень у рамках аудиту персоналу може бути здійснена попередня діагностика, що визначає зони, які вимагають

першочергової уваги для цілей оптимізації системи управління персоналом. Найбільшу довгострокову ефективність повномасштабний аудит персоналу має у формі послідовності діагностичних операцій. Аудит персоналу починається на стратегічному рівні управління. Оцінка системи управління персоналом проводиться з використанням критеріїв ефективності. Аудит персоналу сприяє вдосконаленню процесу управління персоналом. Вивчаючи конкретні характеристики діяльності з управління персоналом, що використовуються для оцінки його відповідності критеріям ефективності, ухвалюються рішення про необхідність привести у «відповідність», про можливість підвищити ступінь «відповідності» («необхідно оптимізувати») або про задовільну «відповідність» критерію.

Переконавшись у задовільному стані системи управління персоналом, робиться перехід до обстеження нижчого рівня управління персоналом — рівня функціонального підрозділу. На підставі результатів аудиту персоналу на стратегічному й функціональному рівнях виявляються причини неефективності лінійного управління персоналом по розкритих симптомах неефективності роботи конкретних лінійних керівників.

Аудит персоналу тимчасово припиняється після виявлення сукупності проблем, без практичного вирішення яких немає сенсу здійснювати подальшу діагностичну роботу. Це суттєво скорочує час аудиторського дослідження, вивільняючи дорогий час аудиторів, за рахунок концентрації зусиль на вивченні проблем, що вимагають першочергової уваги. Після закінчення аудиту персоналу на конкретному підприємстві готується аудиторський висновок, що служить основою подальшого вдосконалювання управління. Використання рекомендацій, що означає приведення у відповідність управління персоналом поданим критеріям, дає можливість продовжити процес удосконалювання управління й, відповідно, продовжити аудит персоналу.

### 3.2 Попередня діагностика стану системи управління персоналом

Розглянемо докладніше найважливіший етап аудиту персоналу — попередню діагностику.

#### *Попередня анкета.*

Будь-яка місія аудиту обов'язково передбачає проведення попереднього анкетування для ознайомлення з підприємством і проблемою, яку треба вирішувати. Анкета дозволяє краще скласти робочу програму й відібрати значимі питання, на яких необхідно зосереджувати подальші дії.

Умови, що управляють присутністю й роботою людей на підприємстві, залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів, обраної стратегії й тягаря минулого. Для попереднього знання про організацію, у якій проводять аудит, треба визначити технологічні, комерційні, економічні й фінансові характеристики, що напряду трапляються з людським і соціальним факторами. Соціальний паспорт (у закордонній літературі — соціальний баланс) організації містить значну інформацію. Аналіз цього документа доповнює попереднє уявлення про організацію з погляду соціальних характеристик, проведеної кадрової політики й вантажу минулих рішень. Аналіз необхідний, щоб зрозуміти соціальну політику фірми й принцип її формування. Попередня анкета дозволяє поєднати ці напрямки з напрямками аудиторської експертизи.

Крім численних внутрішньофірмових правил, існують правила, затверджені цивільною владою, а також єднальні документи між підприємством і профспілкою. У багатьох індустріально розвинених країнах закони, нормативи і єднальні документи особливо багаті соціальною спрямованістю. Перелік цих правил повинен бути в тому числі й у попередній анкеті.

Анкета дозволяє скласти загальне уявлення про організацію, її соціальну стратегію й існуючу в ній регламентацію (*визначення загальної,*



технічної, комерційної, фінансово-економічної характеристик організації).

Загальне уявлення про організацію, у якій проводять аудит, припускає вивчення технічних, комерційних і фінансових характеристик організації (Рис. 3). Починається це вивчення зі збору інформації й закінчується складанням інформаційної картки.



Рис. 3 Складові загального уявлення про організацію

Джерело: складено авторами на основі [28].

*Загальна характеристика.* Аудитор збирає й групує найбільш значиму кількісну інформацію про фірму, історичні відомості й структурну схему відповідальних посад.

*Технічні характеристики.* Йдеться про виділення факторів, що впливають на організацію й проведення робіт, фізичні умови роботи, режим роботи, кваліфікаційний рівень працівників, безпеку, тобто всю сукупність умов життя й праці найманих робітників на підприємстві.

Необхідно скласти короткий опис виробничого циклу, устаткування й робочих місць. Аудитор повинен бути особливо уважним до технічних аспектів, що можуть вплинути в контексті своєї місії.

Якщо місія аудиту відноситься до освіти, то аналіз технічних характеристик, зосереджений на кваліфікації, необхідної для різних операцій, і на її

середньостроковій еволюції перспективи нововведень і технологічних змін, що тягнуть за собою потребу в перекваліфікації й посиленні компетенції, – предмет особливого інтересу.

*Комерційні характеристики.* Йдеться про визначення факторів, що впливають на умови життя й праці найманих робітників. Так, на фабриці ялинкових іграшок істотним комерційним фактором є сезонний характер продажу і спонтанний характер поповнення запасів торговцями. Іграшки продаються в роздріб наприкінці року. Комерсанти запасаються у вересні й у жовтні. Засоби виробництва й наймані працівники фабрики повинні реагувати на ці фактори. Тому там існують періоди низької й високої активності діяльності, непередбачені моменти. Ці фактори впливають на час використання устаткування й природу пропонованих робочих місць, модуляцію розкладів, понаднормову роботу, часткове безробіття сезонних працівників, контракти на фіксований строк.

*Інший приклад.* У роботі ресторану вплив комерційного фактора також дуже великий. Існують коливання попиту протягом дня, тижня, сезону, які не завжди можна передбачити. Запаси не можуть довго зберігатися. Вплив «мертвого часу» і «години пік» на сукупність робочих умов працівника ресторану досить значний.

У таких випадках повинні бути початі прогностні зміни обсягу продажу і тенденцій збуту (продовження або скорочення серій, різноманітність продукції, знижки).

*Фінансові й економічні характеристики.* Для розробки робочої програми аудитор повинен визначити значимість і пріоритетність цілей. Для цього йому потрібно проаналізувати бухгалтерські й фінансові документи. Він знайомиться також з документами аналітичного обліку, щоб знати складові собівартості.

Відомості про виконання рішень з персоналу за кілька років дозволяють аудиторів краще визначити найбільш важливі моменти своєї місії.

*Визначення вбудованості стратегії управління персоналом у загальну стратегію діяльності, взаємозв'язку цілей функціонування та напрямів роботи з персоналом.*

Кожна організація прагне до розробки стратегій, що дозволяють досягати планованих результатів розвитку компанії в конкретний термін. При прийнятті найважливіших управлінських рішень важко переоцінити одержання своєчасної інформації про стан кадрового ресурсу компанії, оскільки успішна реалізація планів найчастіше залежить від того, наскільки добре керівник знає персонал, з яким працює; який рівень готовності управлінської команди до реалізації стратегічних цілей розвитку компанії; який рівень професійної компетентності фахівців і наскільки вони здатні до більш ефективної роботи в рамках компанії найближчим часом; чи правильно вибудована робота з персоналом організації й чи варто розраховувати на досягнення поставлених цілей у заданий період часу.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегією управління персоналом, зі стратегією управління організацією. Причому, в основі перших двох стратегій лежить саме стратегія управління організацією. Під стратегічним управлінням розуміється управління, що спирається на трудовий потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають очікуванням оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку шляхом реалізації поставлених цілей. Кожному варіанту стратегії управління організацією відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу.

Будь-яка місія аудиту перебуває в рамках існуючої соціальної стратегії організації, найважливішої частини загальної політики фірми. Аудитор під час проведення попереднього анкетування повинен виділити головні напрямки кадрової й соціальної політики організації. Аналіз соціальної стратегії дозволяє скласти думку про задоволення потреб працівників.

Для реалізації цього завдання проводиться аналіз:

- соціальних результатів діяльності колективу підприємства;

- витрат на досягнення соціальних результатів;
- соціальної ефективності діяльності підприємства.

*Існуюча регламентація* обмежує волю дії підприємства. Тому аудиторіві необхідно скласти докладний перелік існуючих правил. Пошук застосовуваних правил ускладнений різноманітністю джерел інформації: державні правила, єднальні акти та ін.

Внутрішній регламент і трудова угода – автономні джерела Трудового права. Крім того, в організації існують звичаї й звички, не керовані законом або колективними угодами. У багатьох організаціях значний міжнародний вплив. Європейське Цивільне право постійно розвивається, підписуються спільні умови в області прав людини. Джерела класифікуються від загальних до часткових: від Трудового кодексу до трудової угоди.

Визначивши тему й поле аудиту, необхідно визначити сукупність застосовуваних державних або єднальних правил. Ця ідентифікація буде нескладна, якщо аудитор має у своєму розпорядженні базові знання в області Цивільного й Трудового права.

### **3.3 Соціальна характеристика організації**

*Аналіз соціального паспорта організації.*

Соціальний паспорт організації – документ, що містить багату і багатопланову інформацію (Рис. 4).

Аналіз цієї інформації доповнює загальне уявлення про організацію, коли такий документ доступний (у разі підприємства або організації більш ніж з 300 найманими працівниками). Коли організація занадто мала, щоб мати соціальний паспорт, аналіз має менший інтерес. Аналіз даних соціального паспорта дозволяє доповнити попередню діагностику.

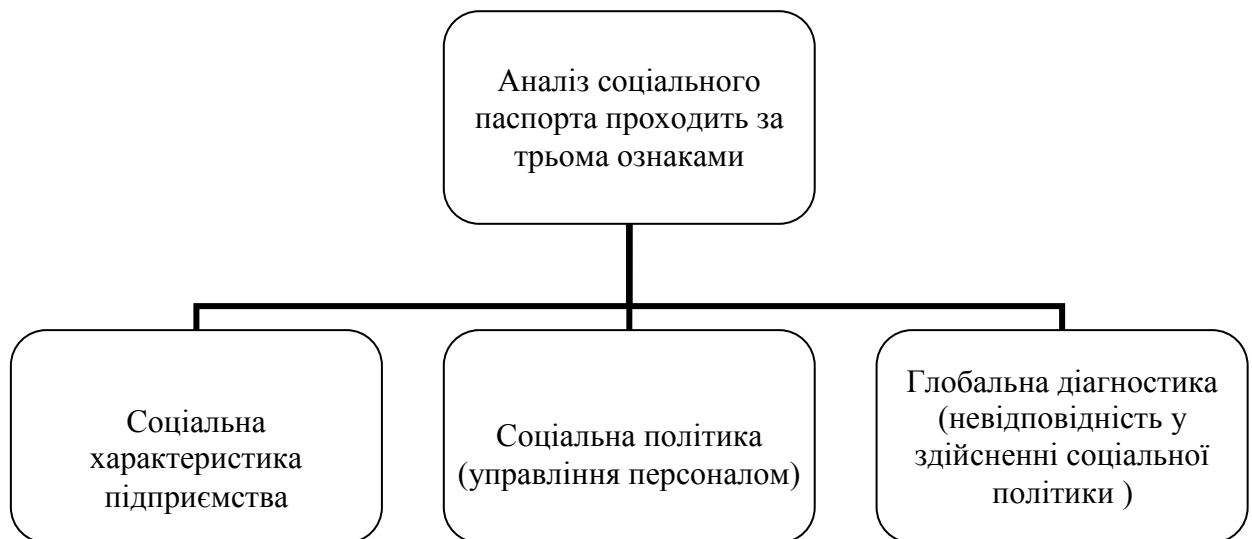


Рис. 4 Аналіз соціального паспорта

Джерело: складено авторами на основі [25].

Для опису соціальної характеристики аудитор виділяє з паспорта (Рис.5):

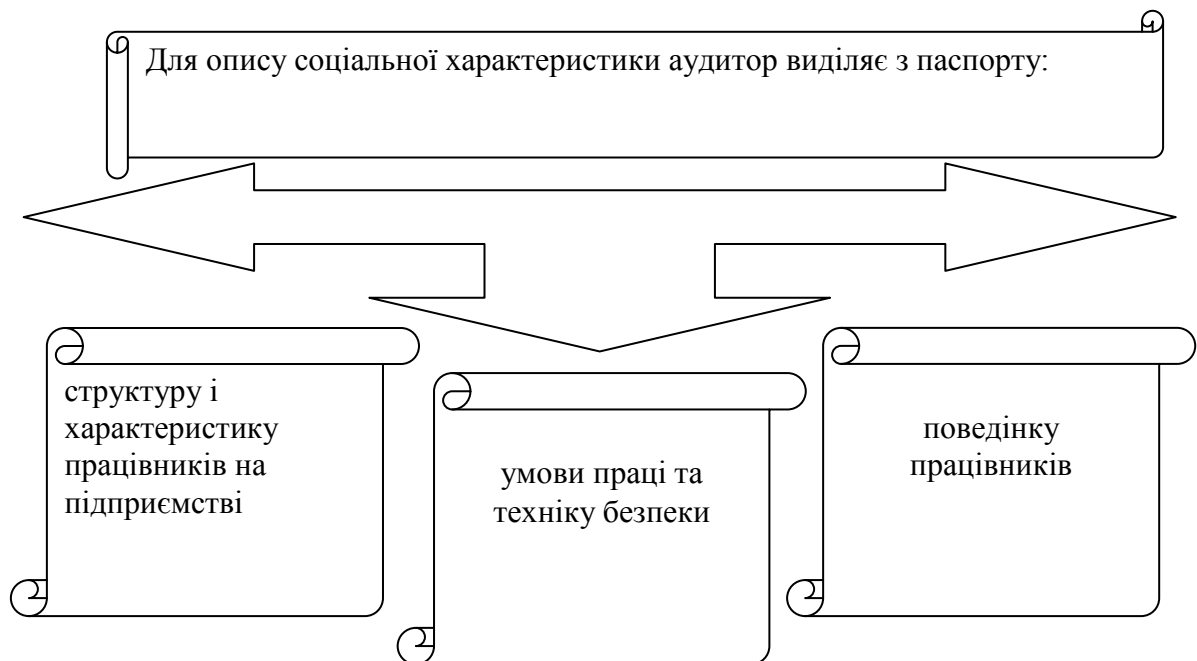


Рис. 5 Соціальна характеристика персоналу

Джерело: складено авторами на основі [25].

- структуру і характеристики працівників на підприємстві (вікова піраміда, рівень кваліфікації робітників, стаж роботи та ін.), що дуже важливо для розуміння їхньої поведінки та адаптації до соціальної політики;
- умови праці та техніку безпеки (ризик виробничого травматизму та нещасних випадків по дорозі на роботу, професійні захворювання, організація і зміст роботи, фізичні умови праці, тривалість і планування робочого часу), вся сукупність інформації, пов'язана з графіком роботи, плануванням робочого часу і відпусток, дозволяє охарактеризувати якість життя на підприємстві та фактори, що впливають на цю якість;
- поведінку працівників (звільнення і відсутність), яка в зіставленні зі структурними характеристиками персоналу та умовами життя складає перший елемент діагностики та ідентифікації соціальних проблем.

*Дослідження соціальної політики в області управління персоналом.*

При описі соціальної політики встановлюються найбільш значущі фактори, що залежать від мети аудиту:

1. Праця (обирається рівень зайнятості, природа запропонованої праці, безпека і захист зайнятості, впровадження новачій, стабільність, політика просування, праця жінок та інших соціально вразливих категорій).
2. Винагорода (найчастіше оцінюється відносний рівень винагород, еволюція в часі, внутрішня структура винагород, нижній рівень зарплати, ієрархічний розподіл, види нагород).
3. Безпека та поліпшення умов праці (тут виділяють два аспекти – фінансові кошти, вкладені в цю область, та оцінка отриманих результатів).
4. Професійна освіта (обсяг, зміст, тривалість, вартість).
5. Інформація (процедури проходження інформації, збори персоналу, індивідуальні бесіди та переговори).

*Виявлення невідповідностей та проблемних зон у соціальних аспектах управління персоналом.* На цій стадії аудиту виявляються:

- відповідності й невідповідності між посадовими характеристиками та

політикою, що проводиться;

- зв'язки і випадкові нестиковки між різними сторонами соціальної політики;

- принципові джерела соціальних ризиків;

- зони соціальних надвитрат.

### 3.4 Аналіз організаційної поведінки

Існує багато ознак зовнішньої адаптації організації. Більш детальноше перелік цих ознак наведено на Рис. 6.

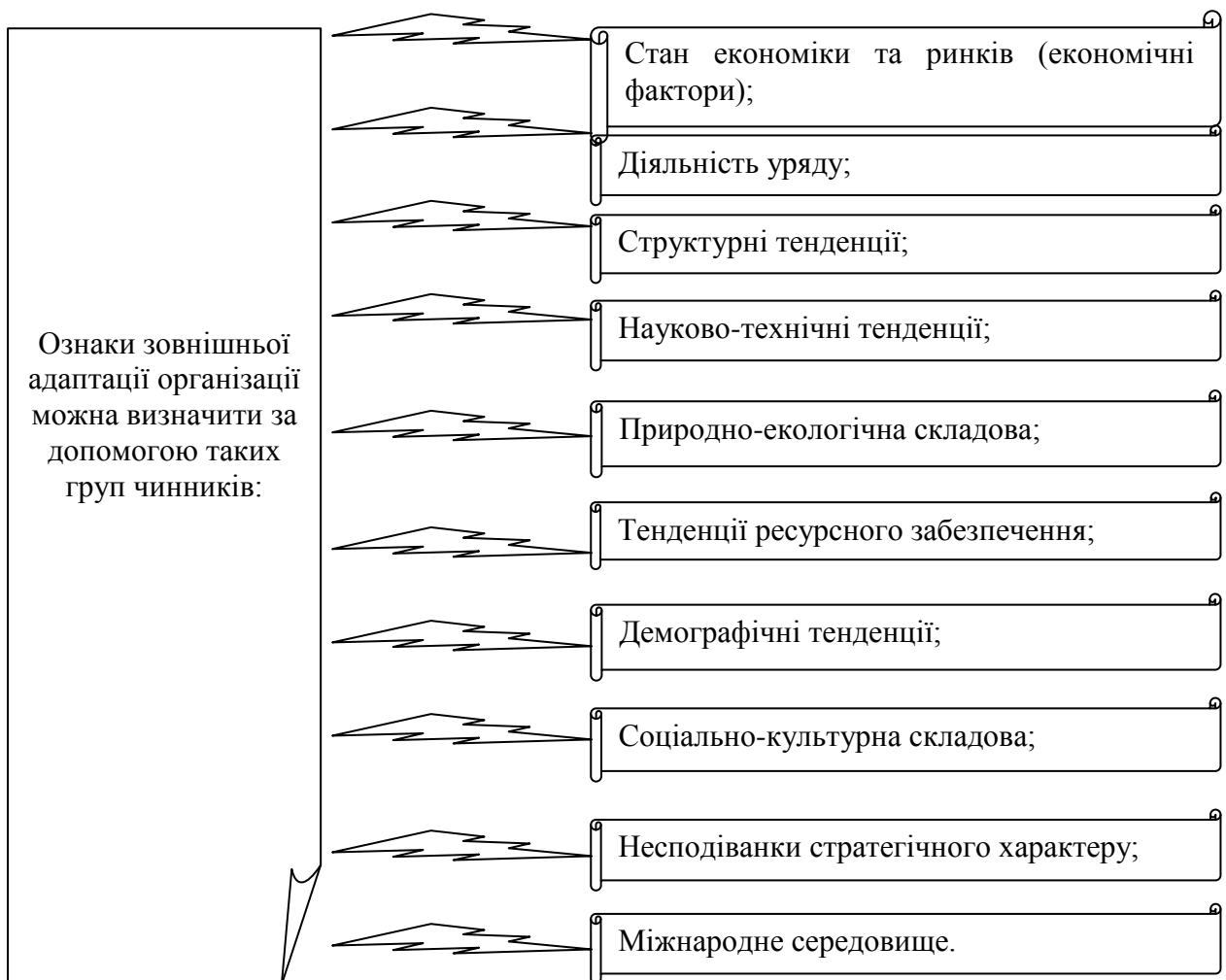


Рис. 6 Групи чинників для визначення ознак зовнішньої адаптації підприємства

Джерело: складено авторами на основі [25].

*1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):*

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (у тому числі можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

*2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):*

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (взагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).



### *3. Структурні тенденції:*

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств.

### *4. Науково-технічні тенденції:*

- «технологічні прориви»;
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

### *5. Природно-екологічна складова:*

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

### *6. Тенденції ресурсного забезпечення:*

- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорт/експорт;
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

*7. Демографічні тенденції:*

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8. *Соціально-культурна складова:* сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство – громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. *Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).*

*10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):*

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського відсотка;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Необхідні фактори для вивчення ознак зовнішньої адаптації організації наведено на Рис.7.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад у соціально-демографічній чи правовій). Це відображає складність зовнішнього середовища.



Рис. 7 Необхідні фактори для вивчення ознак зовнішньої адаптації організації

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Головний висновок такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

### 3.5 Аудиторський висновок

Складові аудиторського висновку, їх призначення, структура та зміст.

Аудиторський висновок – це обширний опис діяльності в області управління, що включає в себе рекомендації щодо більш ефективного його складання. Наявність у висновку балансу інформації, що стосується недоліків і прикладів ефективної роботи організації, спрощує ухвалення клієнтом висновків аудитора. Складові аудиторського висновку наведено в табл. 2. Залежно від мети складання аудиторський висновок може мати кілька призначень.

Насамперед це змістовний, цілеспрямований висновок незалежного спеціаліста про звіт підприємства, разом з тим, висновок є правовим актом, оскільки у визначених законодавством України випадках лише звіт дає інформацію про результати роботи підприємства, яка може розглядатися акціонерами. Результати аудиту оформляються у вигляді аудиторського висновку, який повинен містити в собі чітко викладене письмове уявлення про перевірену фінансову звітність. Структуру аудиторського висновку наведено на Рис. 8.

## Складові аудиторського висновку

Складові аудиторського висновку	Пояснення змісту параграфів
Назва (заголовок)	Аудиторський висновок. Прізвище аудитора (назва аудиторської фірми). Номер реєстраційного свідоцтва.
Адресат	Акціонери, рада директорів, інші можливі користувачі.
Вступний параграф	Перелік перевірених форм звітності. Відповідальність керівництва підприємства, обов'язки аудитора.
Параграф, який описує обсяг (характер) перевірки	Посилання на МСА. Зазначення, що перевірку було сплановано і проведено згідно з поставленою метою. Визначення основних елементів аудиторської перевірки. Вказівка на те, що існують достатні підстави для висловлення думки аудитора.
Параграф, у якому висловлено думку аудитора про фінансову звітність	Висновок аудитора про перевірену фінансову звітність. Слід відзначити її достовірність, об'єктивність, відповідність законодавчим вимогам (за потреби).
Дата аудиторського висновку	Дата закінчення аудиторської перевірки звітності на підприємстві.
Адреса аудитора (аудиторської фірми)	Повна юридична адреса.
Підпис аудитора	Підпис аудитора та/або керівника аудиторської фірми. Печатка.

Джерело: складено авторами на основі [16].

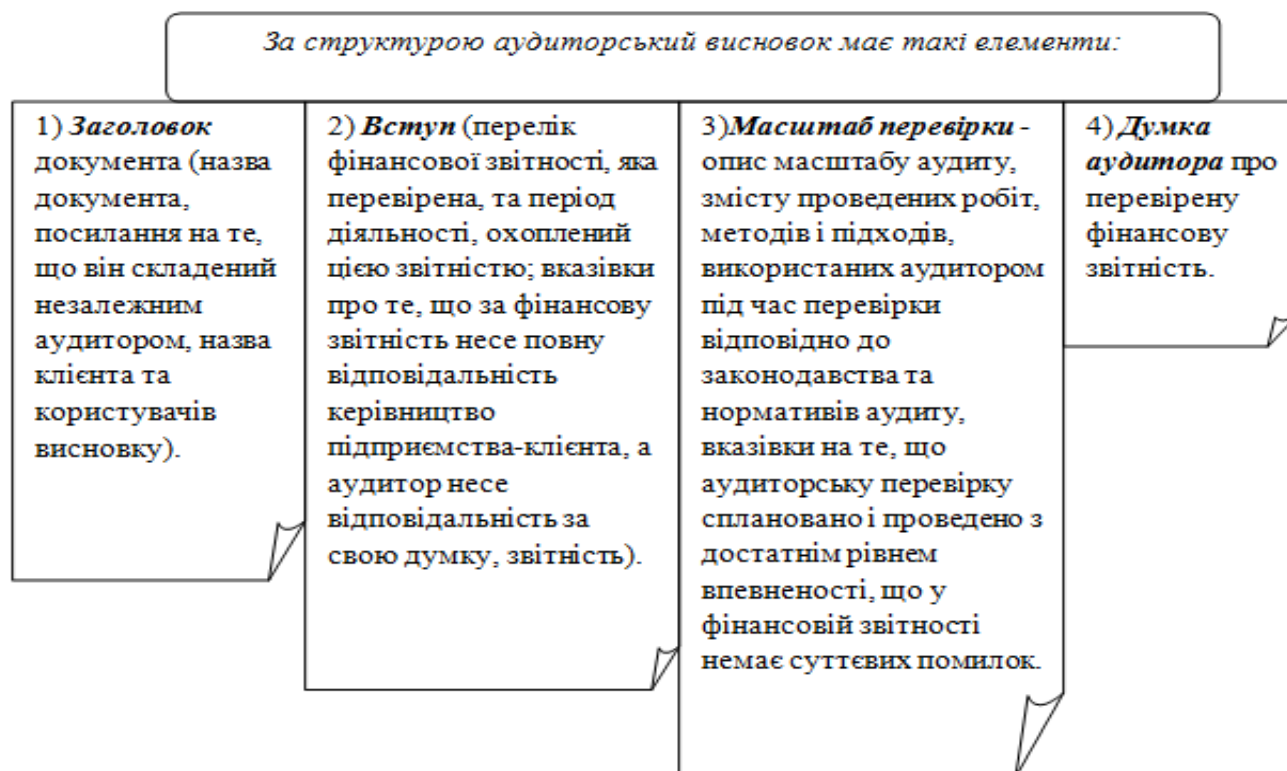


Рис. 8 Структура аудиторського висновку

Джерело: складено авторами на основі [19].

Зміст аудиторського висновку наведено на рис. 9. Аудиторський висновок повинен містити зауваження про те, що перевірку було сплановано, підготовлено з достатньою впевненістю в тому, що звітність не містить у собі суттєвих помилок. Під час аудиторської перевірки аудитор повинен оцінювати викривлення та невідповідності в облікових системах підприємства, їх суттєвість, визначити, чи можуть вони настільки змінити звітність, що це впливатиме на економічні рішення її користувачів.



Рис. 9 Зміст аудиторського висновку

*Джерело: складено авторами на основі [19].*

Суттєвість залежить від абсолютного розміру позиції або погрішності, оцінюваної аудитором з урахуванням конкретних обставин. Аудиторський висновок повинен містити також відомості щодо:

- використання аудитором конкретних тестів під час перевірки інформації, що підтверджує цифровий матеріал, покладений в основу поданої звітності;
- методології обліку, яка використовувалася керівництвом під час

підготовки звітності та подання фінансових звітів у цілому;

- масштабу перевірки.

Аудит персоналу, як будь-який інший вид аудиту, закінчується написанням звіту. Аудиторський звіт – це всебічний опис дій з управління персоналом, який включає в себе як підкреслення сильних сторін у роботі з персоналом, так і рекомендації щодо поліпшення методів, які є неефективними. Баланс сильних і слабких сторін у роботі з персоналом, а також визначення загроз і виявлення можливості їх запобігання – мета аудиторського висновку.

Найчастіше аудиторський висновок складається з трьох частин. Одна частина – для лінійних менеджерів, інша – для фахівців служби управління персоналом і третя – для менеджерів управління персоналом.

#### *Звіт для лінійних менеджерів.*

Аудиторський висновок (звіт) для лінійних менеджерів підсумовує їх цілі та обов'язки в галузі управління персоналом. Їх цілями можуть бути прагнення до зменшення абсентеїзму або плинності, подальшого розвитку працівника, поліпшення відносин з профспілкою або досягнення інших цілей. Обов'язками можуть бути: залучення до інтерв'ювання претендентів, навчання працівників, проведення оцінки, мотивація працівників та задоволення їх потреб.

У висновку також розкриваються проблеми в області управління персоналом. Порушення кадрової політики і закону висунуті на перший план, зазначені як виявлені недоліки в методах управління, так і відповідні рекомендації.

#### *Звіт фахівцям у галузі управління персоналом.*

Фахівці служби управління персоналом, що мають справу із зайнятістю, навчанням, компенсаціями та іншими діями в галузі управління персоналом, також потребують зворотного зв'язку. Аудиторський звіт, який вони отримують, виділяє області достатнього і недостатнього виконання.

*Наприклад*, одна аудиторська команда виявила, що багато робочих місць не мають кваліфікованої заміни. Цю інформацію передано менеджеру з навчання і розвитку персоналу разом з рекомендацією збільшення обсягу навчальних програм, щоб здійснити програму підготовки перспективних супервайзерів і менеджерів.

Звіт також забезпечує спеціалістів управління персоналом зворотним зв'язком щодо думки лінійних менеджерів про зусилля спеціалістів управління персоналом.

Іноді до звіту включаються порівняльні дані по інших споріднених фірмах.

*Звіт менеджера з управління персоналом.*

Звіт менеджера з управління персоналом містить усю інформацію, необхідну для покращення роботи служби управління персоналом. Крім того, менеджер з управління персоналом має зворотний зв'язок щодо:

- думки лінійних менеджерів і працівників про користь від послуг служби управління персоналом;
- необхідності коригування цілей служби в рамках стратегії організації;
- проблем персоналу та його значимості, згрупованих за пріоритетом рекомендацій для необхідних змін.

З інформацією, що міститься в аудиторському звіті, менеджер з управління персоналом може отримати широке уявлення про функції управління персоналом. Менеджер тепер може зосереджувати увагу в областях, що мають найбільший потенціал для покращення вкладу служби управління персоналом у фірму. Тенденції, що знаходяться на стадії становлення, можуть бути вивчені та виконані коригувальні дії, у той час поки проблеми все ще незначні. Пробудивши відповідальність до проблем лінійних менеджерів, можна заробити додаткову підтримку серед них.

### ***Питання для самоконтролю:***



1. З яких операцій складається процес управлінського аудиту?
2. Розкрийте зміст етапу постановки проблеми.
3. У чому полягає сутність етапу збору даних ?
4. Етап оцінки й аналізу інформації його сутність.
5. Розкрийте сутність етапу формування висновків і рекомендацій.
6. Послідовність проведення аудиту персоналу його сутність.
7. Попередня діагностика стану системи управління персоналом та її складові.
8. Розкрийте поняття «соціальній аудит».
9. Що таке аудиторський висновок ?
10. Дайте визначення поняття «аудиторський звіт».

### **ТЕСТИ**



- 1. Технічним етапом процесу аудиту персоналу можна назвати етап:**
  - а) оцінки і аналізу інформації;
  - б) формування висновків і рекомендацій;
  - в) збору даних;
  - г) постановки проблеми.
- 2. Використання послуг соціального характеру в організації й управлінні ними – це:**
  - а) соціальна політика організації;
  - б) соціальна політика держави;
  - в) фінансова політика організації;
  - г) кредитна політика організації.
- 3. Соціальна політика організації є частиною:**



- а) політики мотивації персоналу;
- б) політики управління персоналом;
- в) політики кадрів;
- г) політики безпеки і захисту праці.

**4. У рамках соціального аудиту не здійснюється:**

- а) аудит відповідності;
- б) аудит ефективності;
- в) стратегічний аудит;
- г) поточний аудит.

**5. Відповідність методів внутрішнього управління організацією його цілям і можливість їх удосконалення оцінює:**

- а) аудит ефективності;
- б) стратегічний аудит;
- в) аудит відповідності;
- г) поточний аудит.

**6. До ділового довкілля аудиту персоналу не належать:**

- а) технологія;
- б) конкуренти;
- в) закони країни;
- г) джерела фінансів.

**7. До загального довкілля аудиту персоналу не належать:**

- а) суспільні установки;
- б) політичні зв'язки і стосунки;
- в) система освіти;
- г) збутова мережа.

**8. Цілі та обов'язки в області управління персоналом аудит персоналу підсумовує:**

- а) звіт для лінійних менеджерів;
- б) звіт фахівцям в області управління персоналом;

- в) звіт менеджерів по управлінню персоналом;
- г) звіт аудиторів.

**9. Аудиторський висновок найчастіше складається з:**

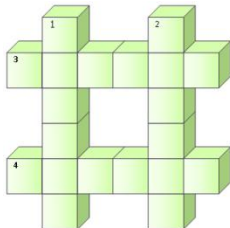
- а) чотирьох частин;
- б) однієї частини;
- в) трьох частин;
- г) двох частин.

**10. Всебічний опис дій з управління персоналом, який включає як визначення сильних сторін у роботі з персоналом, так і рекомендації щодо поліпшення методів, які є не ефективними, - це:**

- а) аудиторський план;
- б) аудиторський лист;
- в) аудиторський список;
- г) аудиторський звіт.

## КРОСВОРД

*По горизонталі:*

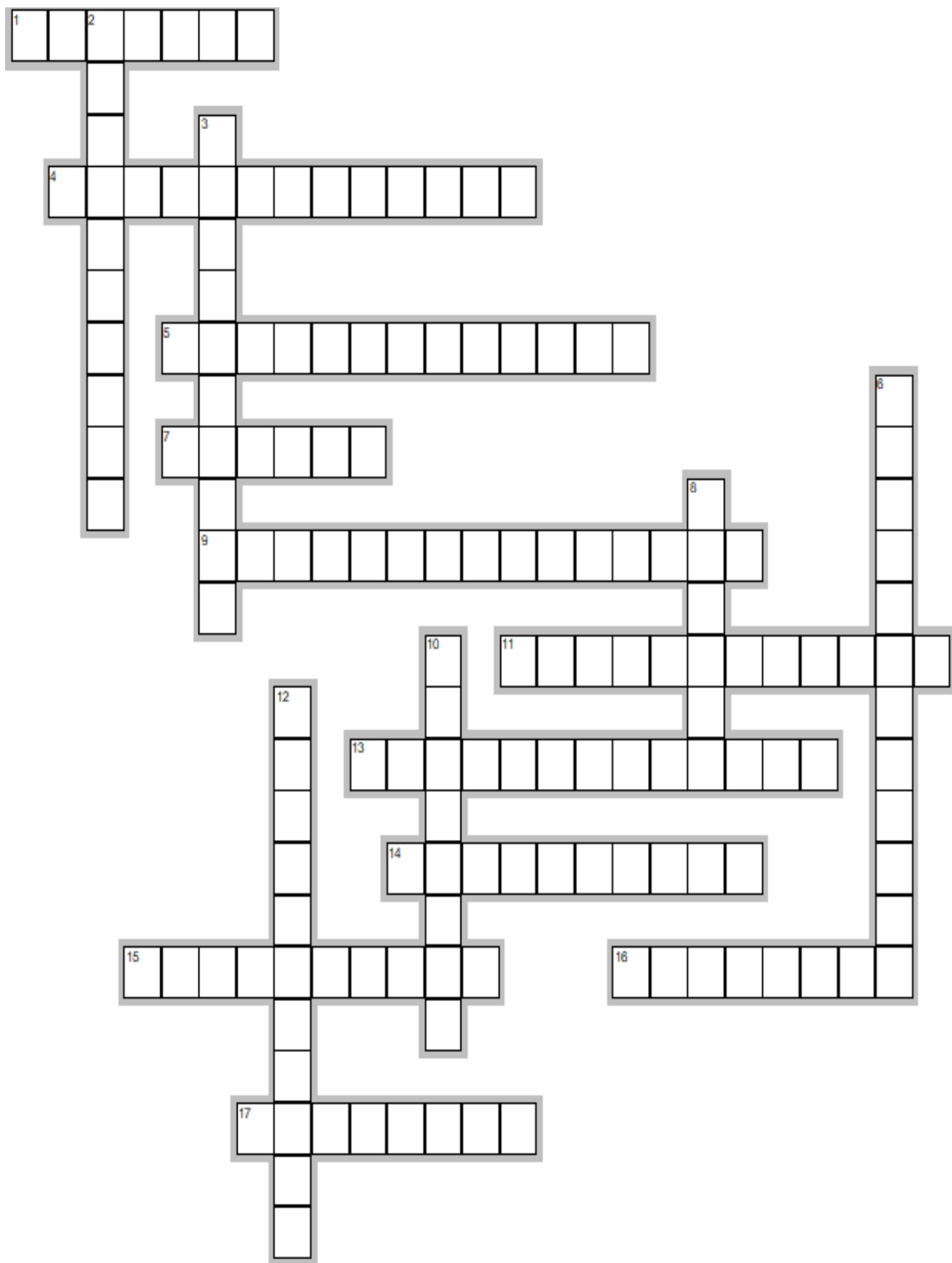


- 1. Соціальний баланс. Документ, який дозволяє доповнити інформацію про організацію з точки зору соціальних характеристик.
- 4. Аудит, який оцінює відповідність практичних дій нормам, правилам та планам, які є в організації, а також якість інформаційного обміну між її підрозділами.
- 5. Зміни, які рекомендуються, коли в системі управління відсутні окремі процедури.
- 7. Оточення організації, до якого належить усе, що має відношення до досягнення організаційної цілі.
- 9. Зміни, які дозволяють оптимізувати окремі процедури.
- 11. Аудит, який виявляє рівень відповідності політики управління персоналом цілям організації, її глобальним та соціальним стратегіям.

13. Різноманітні правила, що обмежують свободу дій на підприємстві.
14. Реалізація соціальної політики відбувається через механізм соціального ...
15. Характеристики організації, які потребують аналізу бухгалтерських та фінансових документів, документів аналітичного обліку.
16. Характеристики, у яких виділяють сукупність умов життя та праці робітників організації.
17. Опис діяльності в області управління, включає рекомендації з більш ефективного його ведення, складається з трьох частин.

*По вертикалі:*

2. Аудит, який є інструментом керівництва і управління, спосіб спостереження.
3. Сезонний характер продажу виробів.
6. Аудит, який оцінює відповідність методів внутрішнього управління організацією його цілям та можливість їх удосконалення.
8. Дозволяє краще скласти робочу програму і відокремити важливі питання.
10. Оточення, яке включає, наприклад, закони країни, загальну державну політику.
12. Перший етап проведення аудиту персоналу.



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ

### Тема 3. Послідовність проведення аудиту персоналу



#### 3.4 Аналіз організаційної поведінки

Дерменжи В.



#### 3.3 Соціальна характеристика організації

Соціальний паспорт організації - це

Аналіз соціального паспорта проходить за трьома ознаками:



TING - WORK

На цій стадії аудиту виявляються:

- відповідності й невідповідності між посадовими характеристиками та політикою, що проводиться;

...

Фактори, що залежать від мети аудиту:



Гусева К. 52 гр

## **ТЕМА 4. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 4.1 Система трудових показників як основа аудиту персоналу.
- 4.2 Напрями внутрішнього аудиту персоналу.
- 4.3 Аналіз використання робочого часу.
- 4.4 Аналіз нормування праці.
- 4.5 Аналіз продуктивності праці.
- 4.6 Загальний аналіз праці, оплати та соціального розвитку.

*Список використаної літератури: [16, 17, 18, 20, 21, 23]*

### **4.1 Система трудових показників як основа аудиту персоналу**

Хоча й існує певний набір елементів оцінки роботи з персоналом, не можна стверджувати, що вироблена єдина методика проведення кадрового аудиту. На кожному підприємстві робота будується по-своєму, залежно від цілей і завдань, які формуються вищим керівництвом організації спільно з консультантами. Наприклад, в одному випадку керівник хоче, щоб були виявлені перспективні працівники на середньому рівні управління з тим, щоб надалі сформувати з їх числа резерв на висування. В іншому - директор, який недавно вступив на посаду, ставить завдання оцінити можливість формування з наявних працівників управлінської команди. Великий інтерес серед керівників викликають оцінки рівня згуртованості колективу в цілому або окремих його частин, виявлення мотиваційної структури працівників та ін. Таким чином, напрями дослідження та аналізу можуть бути різними залежно від пріоритетів керівників і від реальної ситуації, у якій працює організація. Але в будь-якому випадку інформація, що отримується в ході кадрового аудиту, є корисною як для ухвалення разових управлінських рішень, так і для формування перспективного плану вдосконалення системи управління в цілому.

Практика показує, що в процесі зовнішньої оцінки, якою є кадровий аудит, працівники разом з консультантами стають у позицію зовнішнього спостерігача і дивляться на свої проблеми ніби з боку. Один тільки цей результат кадрового аудиту вже здатний принести значний ефект. Присутність зовнішніх фахівців, їх участь і допомога формують ситуацію, у якій мобілізуються знання і досвід обох сторін для пошуків найкращого варіанта вирішення проблем. Створюється ситуація співпраці. А саме це і потрібно для вирішення проблем організації управління, що характеризуються великою невизначеністю і відсутністю вивірених алгоритмів рішення. Можна назвати кілька найбільш типових напрямів досліджень й аналізу, що проводяться в процесі кадрового аудиту.

*Аналіз кадрової політики організації.* Кадрова політика організації – це внутрішній документ, у якому формулюється система цілей, принципів, а також форм, методів і критеріїв роботи з персоналом, що впливають із них. Аналізуючи кадрову політику підприємства, аудитори розглядають її відповідність офіційним цілям і загальним завданням розвитку підприємства, оцінюють, чи не є цей документ формальним. Це важливо, тому що формально складений документ не може бути інструментом управління. Практика кадрового аудиту показує, що більшість сучасних підприємств не мають сформульованої стратегії розвитку та відповідної їй кадрової політики.

*Оцінка системності роботи з управління персоналом.* Управління персоналом як процес, як відомо, включає в себе цілу низку дій і робіт, які забезпечують формування та ефективне використання персоналу організації. До них належать: вироблення кадрової стратегії і кадрової політики, аналіз змісту робіт, планування потреби в персоналі, набір, відбір кадрів, адаптація працівників, визначення заробітної плати і пільг, переміщення працівників, навчання й підвищення кваліфікації, ділова оцінка, планування кар'єри та деякі інші. Ефективність роботи персоналу залежить від ефективності

виконання кожного з цих видів робіт і від реалізації їх усіх разом взятих. Невиконання хоча б однієї з функцій знижує ефективність використання людського потенціалу. Тому важливо, щоб робота з персоналом була саме системною. У той же час дослідження системності роботи з персоналом на московських підприємствах показали, що в багатьох випадках системи як такої немає. Повною мірою працівниками відділів кадрів виконується функція кадрового діловодства. Тобто, здійснюється документування робіт за наймом, звільнення працівників, облік особового складу, ведення особових справ, видача довідок, оформлення документів, необхідних для призначення пенсій та ін. Лише частково реалізуються функції пошуку і відбору необхідних для підприємства працівників, планування форм, методів і термінів підвищення кваліфікації працівників управління. Практично не виконуються на обстежених підприємствах функції планування потреби в кадрах, ділової оцінки, адаптації працівників і планування кар'єри.

*Аналіз демографічних і професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу.* Це оцінка кадрового забезпечення підприємства. На практиці оцінка кадрового забезпечення включає в себе оцінку за демографічними ознаками (стать, вік), за рівнем освіти працівників, за ступенем наповненості вакантних робочих місць в апараті управління. Таким чином, створюється картина, що показує наявність кадрів за їх кількістю і частково характеризує їх якість.

Якщо ж стоїть завдання більш докладної якісної оцінки людських ресурсів організації, то, очевидно, що тут не можна обмежуватися однією кадровою статистикою. Особливу увагу потрібно приділити якісним характеристикам персоналу. Якісна оцінка, крім анкетно-біографічних даних і професійно-кваліфікаційних характеристик, може здійснюватися, наприклад, за такими напрямками:

- психічні властивості особистості, важливі для забезпечення



професійної діяльності (здібності, характер, темперамент, потреби);

- умотивованість до праці;
- соціально-значущі якості (вміння спілкуватися, вміння володіти собою

у стресових ситуаціях, вміння розташувати до себе та ін.); потенціал розвитку працівника та ін. При оцінці особистих якостей працівників ураховується, що вони важливі не самі по собі, а на додаток до вимог посади і робочого місця, яке займає співробітник. Тобто, в ході оцінки має бути отримана відповідь на питання: чи відповідає працівник вимогам саме «своєї» посади.

*Оцінка якості основних документів, що регламентують роботу з управління персоналом.* Регламентування є ключовим питанням організації управління. Воно дає можливість впорядкувати повноваження та відповідальність працівників, чітко визначити їх права та обов'язки. Це потужний інструмент виконавського контролю.

У той же час на практиці часто трапляється зневага до документів, що регламентують роботу працівників управління. Вони сприймаються як бюрократична надмірність. Часто навіть на досить великих підприємствах спостерігається або повна відсутність регламентуючих управління документів, або настільки формальний підхід до їх складання, що вони дійсно стають нікому не потрібними паперами. Наприклад, «красиво» складене Положення про підрозділ містить безліч новомодних термінів, перераховує все, чим відповідно до теорії повинен займатися відділ. Однак при найближчому розгляді виявляється, що цей документ не має нічого спільного з реальністю, оскільки зазначені в ньому види робіт ніхто не виконує і виконувати не збирається. Працівники займаються теж важливими та потрібними, але іншими справами. Очевидно, що в такому разі Положення про підрозділ, навіть будучи затвердженим директором підприємства, не є інструментом управління, бо не може регулювати ні діяльність відділу, ні взаємини співробітників.

*Оцінка показників, що характеризують управління персоналом.* Такими

показниками є плинність кадрів, продуктивність праці, кількість порушень трудової дисципліни та ін. Перераховані вище напрями досліджень у процесі кадрового аудиту є найбільш загальними і широко застосовуються на практиці. Аналіз та оцінка за цими напрямками дають загальне уявлення про систему роботи з персоналом підприємства, виявляють найбільші недоліки і проблеми. У той же час необхідно відмітити, що оцінка демографічних, професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу або трудових показників дозволяє отримати безумовно корисну для керівництва підприємства інформацію про якість управління персоналом, але вона, як і будь-яка інформація, правильна на певний момент часу (момент проведення кадрового аудиту). У зв'язку з цим, було б корисніше виявити тенденції зміни показників. Тому бажано, щоб подібний аналіз проводився з певною періодичністю. У такому випадку керівник міг би реально і цілеспрямовано регулювати ситуацію. Крім зазначених, найбільш загальних напрямків кадрового аудиту, існують і багато інших, які визначаються замовником за погодженням із консультантами. Практика показує, що цікавим напрямком є вивчення морально-психологічного клімату в колективі, ступеня прихильності працівників своєму підприємству, задоволеності працівників роботою на даному підприємстві. У процесі аналізу соціальної взаємодії можна розглянути також внутрішньоорганізаційні комунікації, рівень внутрішньоорганізаційної та ціннісно-орієнтаційної єдності трудового колективу, мотиваційний клімат та інші фактори.

Для дослідження соціально-психологічного аспекту організації праці використовуються анкетні та усні опитування, соціометрія, групові тренінги та персональні консультації. У результаті проведення подібних заходів та аналізу зібраної інформації виходить узагальнена характеристика наявності та використання персоналу організації в розрізі робочих груп і трудового колективу в цілому.

Таким чином, у ході кадрового аудиту може бути зібрана, узагальнена

та проаналізована інформація про трудові показники, яку неможливо отримати в ході поточної діяльності апарату управління організації. При цьому часом виходять несподівані і дуже цікаві результати. Іноді вони радують, іноді засмучують керівників, але в будь-якому разі цю інформацію можна і потрібно використовувати в інтересах справи.

#### **4.2 Напрями внутрішнього аудиту персоналу**

*Внутрішній аудит компанії* необхідний для підтвердження достовірності фінансової звітності організації, яка включає в себе не тільки фінансові результати, а й системи контролю. Визначимо кілька можливих напрямів аудиторських перевірок, які дозволять фінансовому директору отримати уявлення про те, чи існують у нього проблеми з контролем коштів, що витрачаються, а також способи їх подолання.

Внутрішній аудит компанії необхідний для підтвердження достовірності фінансової звітності організації, яка включає в себе не тільки фінансові результати, а й системи контролю та дотримання морально-етичних норм, що лежать в основі точної фінансової звітності. Фінансовий директор відіграє важливу роль при проведенні аудиту, тому що в силу своїх посадових обов'язків виділяє ресурси на його проведення, а також впливає на річний план внутрішнього аудиту. Однак головна дійова особа – ревізійна комісія, що складається з незалежних директорів, підзвітних безпосередньо раді директорів.

*Роль внутрішнього аудиту.* Начальник відділу внутрішнього аудиту зазвичай збирає запити від ревізійної комісії, фінансового директора, генерального директора та інших членів правління, і складає попередній план аудиторських перевірок на наступний рік. Якщо він проходить затвердження, то начальник відділу внутрішнього аудиту складає графік робіт для різних ревізорських груп. Після завершення роботи ревізори пишуть звіт про

результати перевірки, який направляється начальникові відділу, який, у свою чергу, розсилає його членам правління. Висновки аудиторів зазвичай призводять до системних змін, які усувають або пом'якшують невиявлені проблеми контролю. Аудиторські групи іноді проводять повторні перевірки, щоб з'ясувати, чи призвели ці системні зміни до поліпшення контролю.

Нижче перераховано кілька можливих напрямів аудиторських перевірок, які дозволять фінансовому директору отримати уявлення про те, чи існують у нього проблеми з контролем коштів, що витрачаються, а також способи їх подолання:

- *Кредиторська заборгованість.* Переконайтеся, що всі платежі належним чином санкціоновані й підтверджені прийомними документами. Також переконайтеся в тому, що не виплачуються пені за прострочення платежів і що використовуються знижки за попередню оплату, якщо її розмір перевищує ставку вартості капіталу компанії.

- *Дебіторська заборгованість.* Переконайтеся, що вся дебіторська заборгованість належним чином санкціонована і підтверджена документацією, а прострочена заборгованість покрита з резервів по сумнівних боргах, а не списана на собівартість продажу. Переконайтеся, що клієнти, які скористалися знижкою за передоплату, не розраховуються в більш тривалі терміни, ніж ті, які встановлені для угод такого роду.

- *Рекламні кредити.* Переконайтеся, що всі кредити, надані на рекламну кампанію, підтверджуються копіями рекламних оголошень з чітко проставленою датою публікації, а також супровідною документацією про оплату.

- *Контракти.* Переконайтеся в наявності оновлених відомостей за всіма поточними контрактами, а також точного зведеного списку всіх контрактів, класифікованого за такими важливими даними, як дата закінчення, застереження про штрафи і дати поновлення.

- *Борг.* Переконайтеся, що боргові платежі здійснюються своєчасно, і пені не нараховуються. Також слід переконатися в тому, що відсотки, нараховані кредиторами, відповідають ставкам, зазначеними в кредитній документації, та не нараховуються зайві суми.

- *Авансові звіти.* Переконайтеся, що зазначені витрати відповідають установленому в компанії порядку відшкодування витрат на відрядження та представницьких витрат. Також переконайтеся в тому, що всі авансові звіти були затверджені керівниками відділів і не включають витрат за дуже велику кількість тимчасових періодів.

- *Основні засоби.* Переконайтеся, що вартість усіх капіталізованих активів перевищує ліміт віднесення активів до основних засобів, і застосовується правильна норма амортизації. Переконайтеся також, що капіталовкладення санкціоновані належним чином, і що по кожному був проведений, перевірений і затверджений аналіз чистої наведеної вартості.

- *Дохід від вантажних перевезень.* Переконайтеся, що всім клієнтам правильно нарахована вартість транспортування. Також переконайтеся в тому, що рахунки за перевезення відповідають реальним вантажам, доставленим перевізниками.

- *Запаси.* Переконайтеся, що точність обліку матеріально-виробничих запасів становить хоча б 95%, періодична інвентаризація проводиться своєчасно, а особи, які проводять її, виявляють причини допущених помилок. Слід переконатися в тому, що запаси, які належать клієнтам, зберігаються окремо і не включені в оцінені запаси. Переконайтеся, що вартість усіх запасів належним чином підтверджена документацією про їх фактичну собівартість.

- *Оплата праці.* Переконайтеся, що всі зміни окладів і премій службовців належним чином санкціоновані, а всі нормативні вимоги до ведення їх особових карток заповнені і є в документах працівника. Також переконайтеся в тому, що всі відрахування із зарплати співробітників

підтверджуються юридичними документами, а особи, які нараховують заробітну плату, обізнані про терміни припинення цих відрахувань.

- *Ціноутворення.* Переконайтеся, що для клієнтів правильно встановлені ціни, засновані на прейскурантах, у яких задано обсяг і терміни постачання.

- *Виставлення рахунків на оплату товарів.* Переконайтеся, що рахунки виставлені на весь відвантажений товар. Також переконайтеся, що всі рахунки виставлені не пізніше, ніж наступного дня після відвантаження.

- *Виставлення рахунків на оплату послуг.* Переконайтеся, що рахунки на послуги виставлені не пізніше, ніж наступного дня після виконання робіт, або відповідно до заздалегідь прийнятого графіка виставляння рахунків, а також у тому, що послуги, на які виставлені рахунки, підтверджуються документацією.

Рекомендовані внутрішні перевірки, перераховані вище, є стандартними і застосовуються в більшості галузей. Фінансовий директор повинен також перевіряти спеціалізовані системи компанії, які вимагають особливої уваги, і використовувати додаткові програми аудиту, щоб переконатися в ефективності його методів.

Можна також попросити начальника відділу внутрішнього аудиту провести низку робочих перевірок, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності. Їх мета – оцінка результативності та ефективності роботи в даній області, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процедур. Прикладами робочих перевірок можуть бути перевірка методів здійснення закупівель, набору персоналу та аналіз ефективності управління. Робоча перевірка може бути проведена за ініціативою менеджера, який бажає отримати зовнішній висновок про роботу свого відділу, або старших керівників, які можуть шукати внутрішні резерви для поліпшення роботи компанії.

Іншою формою аудиту є перевірка відповідності, коли співробітники

відділу внутрішнього аудиту перевіряють відповідність компанії як власним внутрішнім регламентам, так і вимогам зовнішніх регулюючих органів таких, як податкова служба. Ініціатором цих перевірок рідко виступає будь-хто з компанії, тому начальник відділу внутрішнього аудиту має виділити на них певний час у щорічному плані аудиту, і регулярно проводити перевірки відповідності як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам.

Можна також доручити співробітникам відділу внутрішнього аудиту розробити рекомендації про скасування будь-яких пунктів контролю на тій підставі, що вони занадто дорогі порівняно з рівнем забезпечуваного контролю. У цій ситуації внутрішні аудитори повинні визначити, якою мірою ці пункти можуть бути замінені іншими в рамках цієї фінансової системи. Якщо інші методи контролю зможуть заповнити пробіл, що утворився, тоді цей пункт можна знімати. Проте внутрішні аудитори повинні також ураховувати всю серйозність наслідків руйнації налагодженої системи контролю в даній області. Якщо рівень потенційного ризику високий, то розумніше зберегти даний пункт контролю. Нарешті, необхідно провести оцінку вартості, щоб визначити економічну ефективність скасування даного пункту.

Визначення економічної ефективності може включати й оцінку впливу пункту контролю на ефективну обробку трансакцій – якщо він є перешкодою для підвищення ефективності, його слід скасувати. Інакше кажучи, внутрішні аудитори, приймаючи рішення про можливість скасування того чи іншого пункту контролю, повинні зіставити низку компенсуючих проблем.

На додаток до їх основних завдань, співробітників відділу внутрішнього аудиту часто просять допомогти зовнішнім аудиторам під час перевірки фінансових звітів компанії. Внутрішніх аудиторів можуть попросити виконати будь-яку роботу, яка зменшить обсяг робіт зовнішніх, що, відповідно, знижує гонорари останніх. При великих ревізіях це може забезпечити істотне скорочення витрат. На співробітників відділу

внутрішнього аудиту можна покласти такі завдання, як збір даних, які будуть аналізувати зовнішні аудитори, заповнення стандартних аудиторських документів та допомогу при звіренні проводок.

### 4.3 Аналіз використання робочого часу

Ефективне використання робочої сили, в першу чергу, залежить від економного та раціонального використання робочого часу. Зменшення витрат робочого часу сприяє кращому використанню трудових ресурсів і як наслідок сприяє зростанню продуктивності праці, тому метою аналізу використання робочої сили є не тільки виявлення витрат робочого часу, а й розробка заходів щодо скорочення таких витрат, організація більш ритмічної роботи підприємства, забезпечення техніки безпеки, охорони праці та поліпшення трудової дисципліни (Рис. 1).

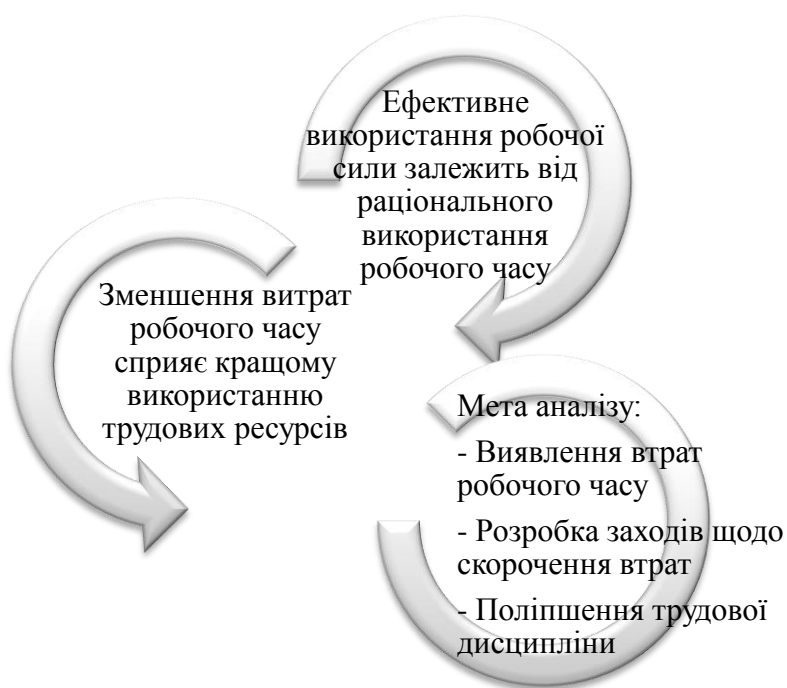


Рис.1 Мета аналізу використання робочого часу

Джерело: складено авторами на основі [16].



При складанні завдання з праці визначається чисельність робітників, кількість днів, які вони повинні відпрацювати і тривалість робочого дня. Визначення тривалості робочого періоду в днях залежить від кількості вихідних і святкових днів, кількості днів відпустки, тимчасової непрацездатності, неявок на роботу тощо. Тривалість робочого дня робітника визначається нормативною величиною встановленого робочого тижня, часу простою протягом робочого дня, неповного робочого дня та інших скорочень робочого дня, передбачених законом. Алгоритм складання завдання з праці наведено на рис. 2.



Рис.2 Алгоритм складання завдання з праці

Джерело: складено авторами на основі [23].

Виходячи з вищенаведеного, фонд робочого часу визначається за формулою:

$$\text{ФРЧ} = \text{Ч} \times \text{Д} \times \text{Т}, \quad (1)$$

де: ФРЧ – фонд робочого часу;  
 Ч – середньооблікова чисельність робітників;  
 Д – кількість днів, відпрацьованих одним робочим;  
 Т – середня тривалість робочого дня.

Для проведення аналізу використання робочого часу на підприємстві використовується наступні табл.1, 2, 3.

Таблица 1

Аналіз використання робочого часу

Показники	За попередній рік	За звітний рік	Відхилення	Темп росту, %
1. Середньооблікова чисельність робітників, люд.	111	129	18	116,216
2. Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками, люд/дні	27750	30960	3210	111,567
3. Загальна кількість годин, відпрацьованих усіма робітниками, люд/год	208320	248121	39801	119,105

Джерело: складено авторами на основі даних Держкомстату.

У табл. 2 наведено аналіз впливу факторів на зміну фонду робочого часу.

Таблица 2

Аналіз впливу факторів на зміну фонду робочого часу

Показники	Темп росту, %	Різниця в рівнях показників	Вплив на відхилення від завдання		Розрахунок
			сума, тис. грн.	найменування факторів	
1. Середньооблікова чисельність робітників	116,216	+16,216	33781	збільшення середньооблікової чисельності робітників	$\frac{+16,216 \times 208320}{100}$
2. Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками	111,567	-4,648	-9683	зменшення числа днів, відпрацьованих одним робочим	$\frac{-4,648 \times 208320}{100}$
3. Загальна кількість годин, відпрацьованих усіма робітниками	119,105	+7,538	15703	збільшення тривалості робочого дня	$\frac{+7,538 \times 208320}{100}$
Загальне відхилення			39801		248121 – 208320

Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату.

У табл. 3 наведено аналіз показників використання робочого часу в Україні 2016-2018 рр.

Таблиця 3

Аналіз показників використання робочого часу в Україні 2015-2017 рр.

Область	Відпрацьовано, у % до фонду робочого часу			Темп росту
	2016	2017	2018	
Україна	86,2	98,9	99,4	+13,2
Вінницька	87,2	97,4	96,8	+9,6
Волинська	86,6	99,2	99,8	+13,2
Дніпропетровська	86,1	99,7	99,5	+13,4
Донецька	80,2	99,2	99,6	+16,4
Житомирська	86,0	98,2	99,4	+13,4
Закарпатська	86,9	98,8	99,9	+13
Запорізька	85,8	99,4	99,8	+14
Івано-Франківська	86,3	99,7	99,8	+13,5
Київська	87,4	98,1	99,3	+11,9
Кіровоградська	87,2	97,9	98,1	+10,9
Луганська	81,0	97,4	99,2	+18,2
Львівська	85,9	99,7	99,9	+14
Миколаївська	86,9	98,9	98,7	+11,8
Одеська	88,2	99,2	99,4	+11,2
Полтавська	86,1	94,7	98,6	+12,5
Рівненська	85,9	99,9	99,5	+13,6
Сумська	86,0	99,1	99,2	+13,2
Тернопільська	86,0	99,1	99,4	+13,4
Харківська	86,9	99,6	99,5	+12,6
Херсонська	87,9	98,7	99,2	+11,3
Хмельницька	87,7	97,5	97,0	+9,3
Черкаська	86,8	98,1	98,7	+11,9
Черновецька	86,8	99,3	99,9	+13,1
Чернігівська	86,5	98,8	99,3	+12,8
м. Київ	88,9	99,9	100,4	+11,5

*Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату.*

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найбільш повно фонд робочого часу використовувався в 2018 р. у таких областях: Волинська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Чернівецька та в м. Київ. Причинами зростання відпрацьованого фонду робочого часу може бути зменшення кількості простоїв і неявок на роботу з вини працівника, впровадження нових технологій у виробництво.

Найнижчі показники використання фонду робочого часу спостерігались у 2016 р. у Донецькій, Луганській, це обумовлено політичною ситуацією, що склалася на даній території і призвела до великих кількостей простоїв на робочих місцях. Високі показники мають Одеська, Київська, Херсонська, Хмельницька області та м. Київ.

На кількість відпрацьованих годин безпосередньо впливає вид економічної діяльності. Різні галузі виробництва мають власну структуру і регламентовані витрати робочого часу, які притаманні тільки їй. Проаналізуємо витрати робочого часу за видами економічної діяльності протягом 2016-2018 рр., табл.4.

Таблиця 4

Витрати робочого часу за видами економічної діяльності в 2016-2018 рр.

Вид діяльності	Відпрацьовано, у % до фонду робочого часу			Темп росту
	2016	2017	2018	
Всього	86,2	107,6	111,8	+25,6
Сільське господарство	90,6	102,6	118,7	+28,1
Лісове господарство та рибне господарство	91,1	101,8	119,5	+28,4
Будівництво	90,7	108,7	110,2	+19,5
Оптова та роздрібна торгівля	83,8	107,8	109,4	+25,6
Ремонт автотранспортних засобів	85,7	107,8	109,2	+23,5
Ремонт мотоциклів	89,5	112,0	108,2	+18,7
Транспорт, складське господарство	87,6	106,4	111,1	+23,5
Діяльність у сфері транспорту	89,8	109,4	113,1	+23,3
Поштова та кур'єрська діяльність	90,1	108,4	109,5	+19,4
Тимчасове розміщення	85,2	108,3	113,9	+28,7
Організація харчування	84,4	107,0	113,9	+29,5
Інформація та телекомунікації	90,9	107,5	108,2	+17,3
Фінансова та страхова діяльність	86,4	111,7	110,5	+24,1
Операції з нерухомим майном	86,2	108,9	111,5	+25,3
Професійна, наукова діяльність	87,5	108,4	109,4	+21,9
Діяльність у сфері адміністративно го обслуговування	88,6	109,7	107,6	+19
Діяльність у сфері допоміжного обслуговування	88,7	110,8	108,5	+19,8
Державне управління та оборона	90,1	107,0	111,3	+21,2

*Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату.*

Найвищі показники використання робочого часу спостерігались в 2018р. в таких видах економічної діяльності: лісове господарство та рибне господарство 118,7; сільське господарство 119,5; будівництво 120,1; фінансова і страхова діяльність 113,1; професійна, наукова та технічна діяльність 113,9. Дане зростання повноти використання робочого часу обумовлено фінансовою підтримкою з боку держави, створило нові робочі місця і зацікавленість людей в повному використанні робочого дня.

#### *Використання робочого часу в Європі.*

Євросоюз дає можливість країнам самим визначати тривалість робочого тижня, але в той же час Європейський парламент установив максимальний робочий час кількістю 48 годин. У даній кількості враховуються також і всі понаднормові години. Тому в різних країнах існують свої трудові норми і законодавча база в цій галузі. Робочий тиждень коливається від 27 до 48 годин (Рис. 3), такі суттєві відмінності пояснюються особливостями умови праці, національного менталітету і ставленням держави до цінності людських ресурсів.

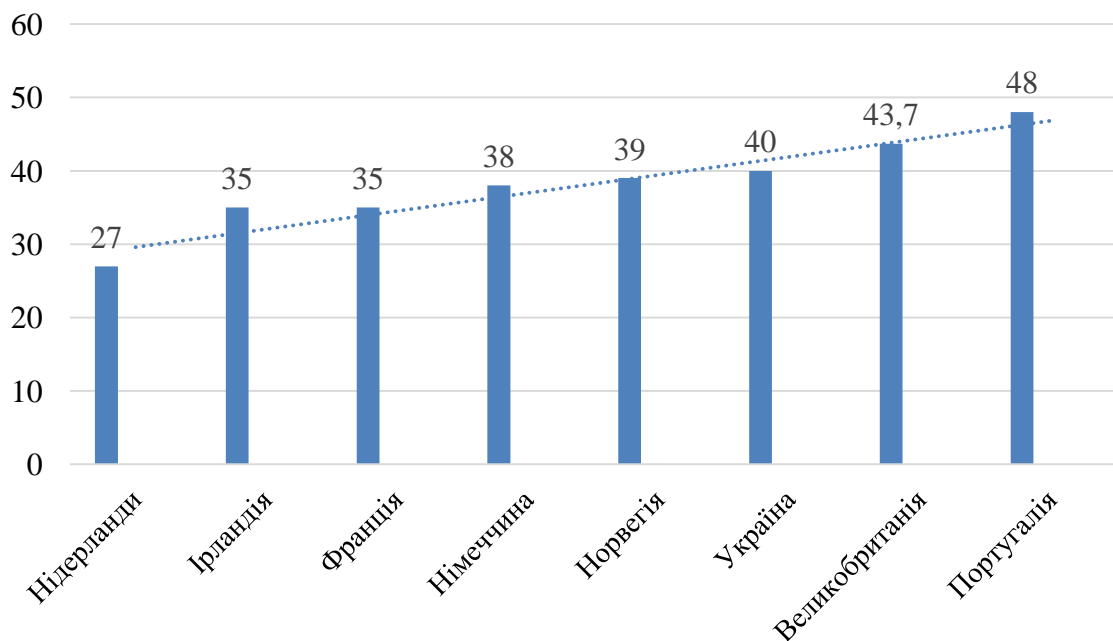


Рис. 3 Середня тривалість робочого тижня в країнах Європи  
за період 2016-2018 рр.

*Джерело: складено авторами на основі [23].*

Наведені дані відображають динаміку зростання тривалості робочого тижня. Аналіз даних показує, що в Нідерландах коротка середньостатистична тривалість робочого тижня - 27 годин. Голландські підприємства все частіше переходять на чотириденний робочий тиждень, а середній робочий день жителя цієї країни триває 7 годин 30 хвилин.

35 годин триває робочий тиждень в Ірландії і Франції. Показник один з найнижчих у світі, але при цьому продуктивність праці в Ірландії досить висока. У Франції п'ятниця - офіційний робочий день, але багато компаній роблять її скороченою.

Робочий тиждень у Німеччині триває не більше 38 годин. При цьому, серед німецьких компаній поширена практика скорочення тривалості робочого дня в разі появи фінансових проблем замість звільнення співробітників. Найбільш працьовитими в Європі є працівники в Великобританії, Греції та Португалії. Британці, працюючи по 43,7 годин на тиждень, дуже часто затримуються на робочому місці.

#### **4.4 Аналіз нормування праці**

Нормування праці є складовою частиною управління виробництвом і полягає у визначенні необхідних витрат праці на виконання робіт (виготовлення продукції) як окремими працівниками, так і колективами працівників та встановлення на цій основі норм праці. Завдання щодо нормування праці наведено на рис. 4.

Норми праці складають основу системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, обліку затрат на продукцію, встановлення завдань з підвищення продуктивності праці, визначення потреби в кадрах, управління трудовими відносинами на підприємстві. Основні завдання аналізу нормування праці на підприємстві наведено на рис. 5.



Рис. 4 Завдання щодо нормування праці

Джерело: складено авторами на основі [17].

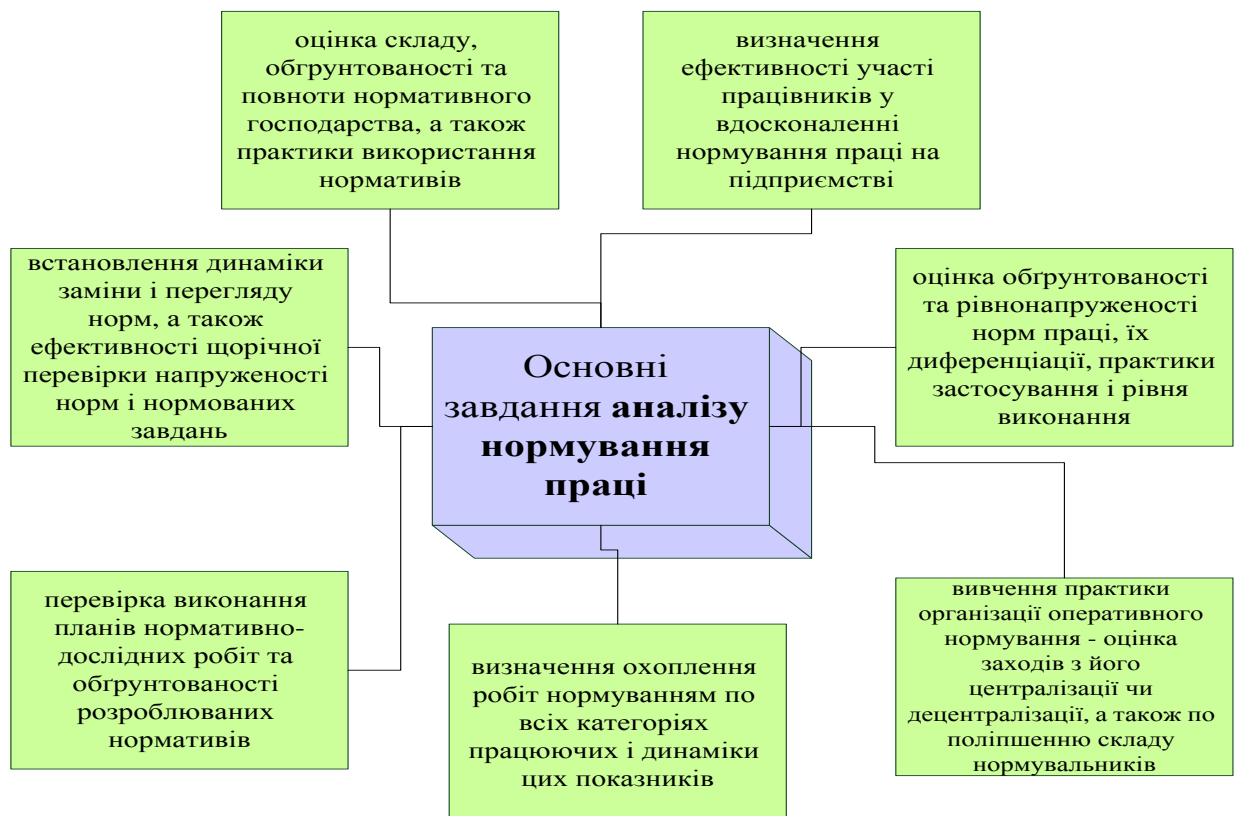


Рис. 5 Основні завдання аналізу нормування праці на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [17].

Ступінь охоплення нормуванням усіх категорій працівників установлюється в цілому по підприємству, цехах, службах, по основних й допоміжних роботах, у тому числі, по провідних професіях. Особливо виділяються науково обґрунтовані та дослідно-статистичні норми на роботах, оплачуваних відрядно і почасово. Оцінка стану нормування праці робітників-відрядників проводиться по цехах основного і допоміжного виробництв.

Однорідні допоміжні роботи об'єднують у групи і по кожній з них розраховують частку нормованих робіт.

Рівень обхвату робіт і працівників нормуванням праці ( $k$ ) можна визначити на основі чисельності працівників за формулою:

$$K_{он} = \frac{Ч_{р.м.}}{Ч_{р.о.}}, \quad (1)$$

де:  $Ч_{р.м.}$  — чисельність працівників, праця яких нормується;  
 $Ч_{р.о.}$  — спільна чисельність працівників даної групи або категорії.

Питома вага використання науково обґрунтованих норм визначається в динаміці по роках. При цьому розраховуються чисельність робітників, що працюють за тими або іншими нормами, і трудомісткість робіт виконуваних за науково обґрунтованими і досвідними статистичними нормами.

Частку науково обґрунтованих норм ( $D$ ) можна визначити за формулами:

$$D_{но} = \frac{Ч_{н.о.}}{Ч_{р.о.}} \times 100; \quad (2)$$

$$D_{но} = \frac{K_{н.о.}}{K_{о.н.}} \times 100, \quad (3)$$

де:  $Ч_{н.о.}$  — чисельність робітників, що повністю працюють за науково обґрунтованими нормами;  
 $Ч_{р.о.}$  — спільна чисельність робітників, праця яких нормується;  
 $K_{н.о.}$  — кількість науково обґрунтованих норм;  
 $K_{о.н.}$  — спільна кількість норм (на ділянці, у цеху по видах робіт)



При аналізі треба зіставити показники, розраховані за чисельністю робітників і за трудомісткістю робіт. Відношення числа робітників-відрядників, що працюють за науково обґрунтованими нормами, до середньої чисельності всіх робітників-відрядників найбільш точно відображає частку науково обґрунтованих норм праці, що використовуються в цеху або на підприємстві.

Виконання норм виробітку робітниками-відрядниками аналізується за рік по основних і допоміжних робітниках і по окремих провідних професіях.

При цьому важливо визначити:

- рівень виконання норм виробітку (у відсотках) в цілому, за основними та допоміжними цехами, основними і допоміжними робітниками;
- розподіл робітників-відрядників за ступенем виконання норм;
- питому вагу робітників, які не виконують норми;
- питому вагу молодих робітників, яким установлені знижені норми виробітку.

Разом з тим, необхідно встановити причини високого перевиконання норм (більше 130%) і недовиконання норм (нижче 100%), застосування підвищених (до 20%) розцінок при роботі з науково обґрунтованими нормами, розрахованими на основі галузевих і міжгалузевих нормативів трудових витрат.

Окремо виділяється кількість робітників, які перейшли на багатостантне обслуговування або на роботу за нормами, що перевищують галузеві й міжгалузеві.

Рівень виконання норм праці робітниками-відрядниками може бути визначений на основі норм виробітку (при обліку продукції в натуральних одиницях – тонах, метрах, штуках).

Рівень виконання норм вироблення ( $Y_d$ ) можна розрахувати за формулою:

$$У_d = \frac{B_{\phi}}{B_n} \times 100 \quad (4)$$

де:  $B_{\phi}$  і  $B_n$  - фактична і нормована кількість продукції, що виробляється робітником в одиницю часу.

Під час аналізу стану нормування праці робітників-погодинників визначають:

- перелік професій робітників і види робіт, за яким видаються нормовані завдання;
- чисельність та питому вагу робітників-погодинників, що працюють за нормованими завданнями, нормами обслуговування, у тому числі розрахованими на основі галузевих і міжгалузевих нормативів з праці в основному і допоміжному виробництвах;
- чисельність тих, що працюють за нормами обслуговування, що перевищують галузеві та міжгалузеві нормативи;
- об'єм, фактичний час виконання, відсоток виконання нормованого завдання, якість виконуваних робіт;
- чисельність робітників, що суміщають професії (абсолютне вивільнення чисельності);
- характер і види ненормованих робіт, що виконуються допоміжними робітниками-погодинниками.

Стан нормування праці робітників-погодинників вивчається по основних і допоміжних робітниках, по цехах та по підприємству в цілому, а також за функціями обслуговування виробництва (транспортні, ремонтні, навантажувально-розвантажувальні, складські роботи та ін.).

Позиції, що визначаються під час аналізу стану нормування праці робітників-погодинників, наведено на рис. 6.

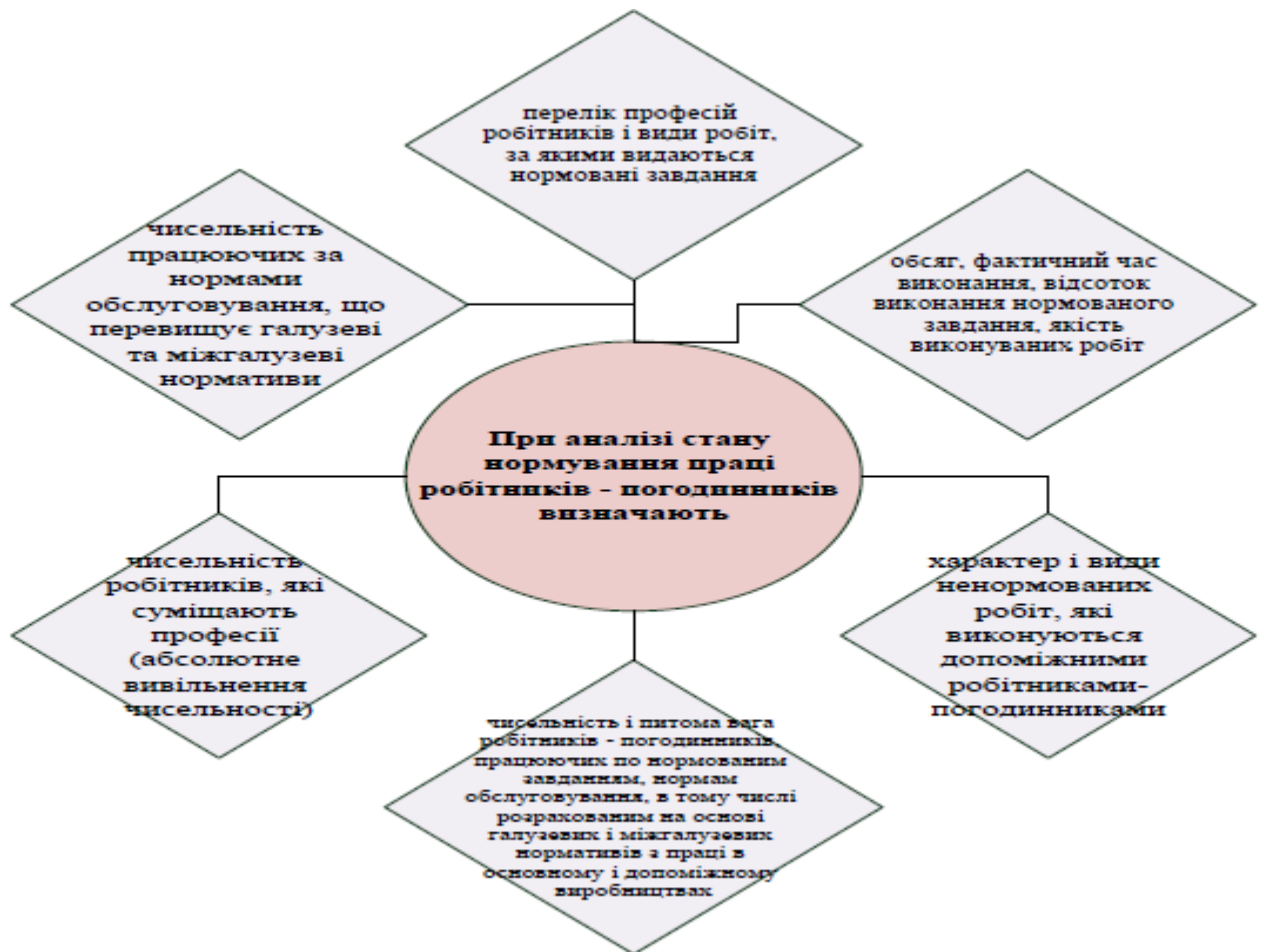


Рис. 6 Позиції, що визначаються під час аналізу стану нормування праці робітників-погодинників

Джерело: складено авторами на основі [17].

*Аналіз нормування праці фахівців має на меті:*

- виявити використання галузевих нормативів чисельності фахівців і службовців, типових штатів, норм часу на виконання конструкторських, креслярських та інших робіт;
- визначити питому вагу працівників, які працюють за нормативами, та фактичне виконання норм;
- установити відповідність чисельності фахівців затвердженим нормативам за функціями управління.

Якщо виявлено відхилення фактичної чисельності від нормативної, треба провести аналіз причин відхилення.

Далі перевіряються відповідність діючої структури апарату управління

антикризовій програмі дій, наявність і застосування посадових інструкцій та інших нормативних матеріалів, що регулюють трудову діяльність.

Для оцінки організації роботи щодо вдосконалення нормування праці на підприємстві треба вивчити забезпеченість кадрами нормувальників, динаміку їх професійно-кваліфікаційного складу, форми та методи роботи з нормування праці.

Стан нормування праці характеризується і динамікою об'єму нормованих робіт, кількістю переглянутих норм праці і підвищенням питомої ваги науково обґрунтованих норм праці. Перегляд норм повинен здійснюватися відповідно до календарного плану.

Важливо встановити взаємозв'язок цього плану з організаційно-технічними заходами та із завданням зі зниження трудомісткості виробів, а потім перевірити його фактичне виконання.

Під час аналізу динаміки питомої ваги переглянутих норм важливо прослідити, як збільшується частка науково обґрунтованих норм праці, перевіряються також ступінь забезпечення виконання завдання зі зниження трудомісткості, рівень виконання норм після їх перегляду. Необхідно встановити умовне вивільнення чисельності робочих у результаті перегляду норм і зниження трудомісткості. Поряд з цим розраховується приріст продуктивності праці за рахунок умовного вивільнення працівників.

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{\text{Ч}_{\text{у.в.}} \times 100}{\text{Ч}_p - \text{Ч}_{\text{у.в.}}}, \quad (5)$$

де:

$\text{Ч}_{\text{у.в.}}$  — кількість умовно вивільнених працівників у результаті перегляду норм, осіб;

$\text{Ч}_p$  — розрахункова чисельність персоналу, осіб.

Стан нормування праці характеризується і динамікою обсягу нормованих робіт, числом переглянутих норм праці та підвищенням питомої

ваги науково обґрунтованих норм праці. Перегляд норм повинен здійснюватися відповідно до календарного плану.

Під час аналізу динаміки питомої ваги переглянутих норм важливо простежити, як збільшується частка науково обґрунтованих норм праці, перевіряються також ступінь забезпечення виконання завдання зі зниження трудомісткості, рівень виконання норм після їх перегляду. Необхідно встановити умовне вивільнення чисельності робітників у результаті перегляду норм і зниження трудомісткості.

#### **4.5 Аналіз продуктивності праці**

*Продуктивність* — це ефективність використання ресурсів: праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво. Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами.

Аналіз продуктивності праці – це найбільш трудомістка частина, що має реальне практичне значення.

Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її зростання.

У ході аналізу з'ясовують ступінь виконання виробничих планів зі зростання продуктивності праці та її динаміку, тобто зміну цього показника в часі. Потім розглядається вплив зростання продуктивності праці на обсяг випущених товарів і послуг і, нарешті, ступінь впливу на продуктивність праці багатьох інших факторів.

Виконання плану підвищення продуктивності праці може бути проаналізовано за місяць, квартал і будь-який інший період з початку року з

наростаючим підсумком. Фактичне зростання продуктивності праці зіставляється з базовим або плановим. Даний показник часто називають індексом зміни продуктивності праці. Його визначають за формулою:

$$\mp \Delta P_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{б(пл)}} \times V_{\text{факт}}}{V_{\text{факт}}} \times 100\%, \quad (6)$$

де:

$\pm \Delta P_{\text{пр}}$  — зміна продуктивності праці (виробітку);

$V_{\text{б(пл)}}$  — вироблення продукції в розрахунку на одного працівника в базисному періоді (за планом);

$V_{\text{факт}}$  — фактичне вироблення продукції у звітному періоді.

Оскільки продуктивність праці зростає в результаті ефективного використання фонду робочого часу, то зміна продуктивності праці визначається як розрахунок відносної (або абсолютної) економії чисельності працівників за окремими факторами чи їх сукупністю.

Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня виробництва дозволяє виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження нового обладнання, механізації робітників і автоматизації виробництва, скорочення затрат ручної праці, поліпшення використання устаткування. До числа таких факторів належить введення нового і модернізованого обладнання, що приводить до зниження трудомісткості продукції. До таких факторів можна віднести зміни частки кооперованих поставок, зміни співвідношення між чисельністю основних робітників і допоміжного, управлінського персоналу. *При цьому визначаються:*

- економія робочої сили від зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;
- економія чисельності персоналу при впровадженні нового обладнання і модернізації діючого;
- економія робочої сили при виконанні плану механізації та автоматизації виробництва, впровадження нових технологічних процесів;

- економія чисельності персоналу за рахунок удосконалення організації виробництва, праці та управління;
- відносна економія чисельності робітників при впроваджених заходах, спрямованих на зниження плинності кадрів у звітному періоді в порівнянні з базисним;
- економія чисельності робітників за рахунок скорочення числа випадків невиконання норм виробітку;
- відносне зменшення чисельності робітників за рахунок підвищення кваліфікації, у результаті чого скорочується кількість робітників, які не виконують норму виробітку.

Мірою продуктивності є співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення.

Продуктивність праці вимірюється як обсяг продукції на одиницю витраченої на його виробництво праці.

На рівень продуктивності праці впливають технічний прогрес, фондоозброєність, якість робочої сили, соціально-трудові стосунки, організація і умови праці, ефективність розподілу, поєднання різних ресурсів.

Дослідження продуктивності життєво важливе для підприємства в конкурентній боротьбі. За інших рівних умов воно відчуватиме нестачу фінансування для просування продукції або для нововведень, що призведе до накопичення затримок виконання, відставання.

У практиці найбільш широко застосовуються такі методи вимірювання продуктивності праці: нормативний і багатокритеріальний метод; багатофакторна модель вимірювання продуктивності праці.

З метою підвищення рівня продуктивності праці, розрізняють спеціальні програми управління продуктивністю праці, які включають:

- вимірювання та оцінку цього рівня;
- планування контролю і підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі вимірювання та оцінки;

- здійснення конкретних заходів щодо підвищення продуктивності;
- вимірювання та оцінку впливу цих заходів.

Продуктивність праці визначається обсягом продукції (роботи), виробленої працівником в одиницю часу. Обсяг продукції може бути розрахований за валовою, товарною, чистою, умовно - чистою продукцією та за іншими показниками. Відпрацьований час обчислюється в людино-годинах, людино-днях, у середньообліковій чисельності працівників. Діленням обсягу продукції на число відпрацьованих робітниками людино-годин або людино-днів визначається показник годинної або денної продуктивності праці. Діленням же обсягу продукції, випущеної за місяць, квартал, рік, на відповідну середньооблікову чисельність працівників промислово-виробничого персоналу отримуємо місячну, квартальну, річну продуктивність праці.

Таким чином, рівень продуктивності праці оцінюється шляхом ділення обсягу продукції на одиницю відпрацьованого часу або чисельність працівників.

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: *натуральний, вартісний, трудовий* (Рис.7) [18]:



Рис. 7 Показники рівня виробітку



*Натуральний метод* вимірювання продуктивності праці полягає в тому, що продуктивність праці визначається шляхом ділення кількості виробленої продукції у фактичних вимірах (штуках, тонах, метрах та ін.) на кількість працівників або кількість витраченого робочого часу.

Однак за допомогою натуральних показників вимірювати рівень і динаміку продуктивності праці можна лише за видами продукції (робіт) без урахування якості та незавершеного виробництва.

Таким методом можна визначити весь обсяг виробленої продукції, а, отже, і продуктивність праці в розрахунку на одного працівника.

*Вартісний (грошовий) метод* визначення продуктивності праці полягає в тому, що вироблення продукції визначається шляхом ділення обсягу валової продукції в незмінних оптових цінах підприємства на число працівників або кількість затраченого робочого часу.

Вартісний метод вимірювання продуктивності праці дозволяє вести облік різномірної продукції, диференціювати ціни залежно від її якості.

У вартісному вираженні продуктивність праці може бути обчислена по валовій, товарній, чистій (нормативній), умовно - чистій продукції.

*Трудовий метод* вимірювання зростання продуктивності праці оснований на порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного обсягу продукції в звітному і базисному періоді.

Цей метод дозволяє вести облік витрат на виробництво одиниці продукції не тільки на окремому робочому місці, у бригаді, але і в масштабах підприємства, галузі і т.д.

При цьому обсяг виробництва вимірюється у нормованому робочому часі, а продуктивність праці визначається шляхом ділення обсягу виконаної роботи в нормо-годинах на середньооблікову чисельність робітників.

Частка приросту обсягу продукції (%) за рахунок підвищення продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Delta N = 100 - \frac{\Delta R * 100}{\Delta N_{\text{рал}}}, \quad (7)$$

де:  $\Delta R$  — збільшення чисельності працівників, %;  
 $\Delta N_{\text{вал}}$  — приріст валової продукції, %.

Теоретична значимість дослідження продуктивності праці зумовлена тим, що в загальному баченні економічна наука досліджує шляхи найбільш ефективного використання ресурсів для задоволення потреб суспільства. При цьому, значна увага належить праці як визначальному фактору виробництва.

З практичної точки зору, актуальність дослідження полягає в тому, що більш висока продуктивність характеризує більш ефективну форму економічного управління. Досягнутий рівень продуктивності суспільної праці виступає індикатором якості державного регулювання економіки, а забезпечення позитивної її динаміки свідчить про ефективність регулювання економічних процесів.

*Розглянемо факторний аналіз продуктивності праці.* Трудові ресурси, більшою мірою, ніж інші чинники виробництва, визначають стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення ефективності його діяльності. Виходячи з цього, резерви людського чинника треба розглядати як головні резерви розвитку виробництва. Недостатня увага до людського чинника у підготовці та реалізації господарських рішень, як правило, веде до низького економічного ефекту. В сучасних умовах ефективність діяльності підприємств визначається великою кількістю чинників і умов. Одним із чинників, які обумовлюють досягнення підприємством конкурентних переваг, є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів та високий рівень продуктивності праці, який можна забезпечити при виконанні таких умов:

- 1) зростання результатів праці при зниженні витрат праці:

$$P \uparrow, B_n \downarrow$$

- 2) зростання результатів праці при стабільних витратах праці:

$$P \uparrow, B_n = \text{const}$$

3) сталість результатів при зниженні витрат праці:

$$P = \text{const}, B_n \downarrow$$

4) темпи зростання результатів випереджають темп зростання витрат праці:

$$J_P \uparrow > J_{B_n} \uparrow$$

5) темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат:

$$J_P \downarrow > J_{B_n} \downarrow$$

Продуктивність праці виступає комплексним показником ефективності економічної діяльності, тому прагнення найкращим чином виразити і виміряти цей показник є обґрунтованим і зрозумілим. Оскільки будь-яка уречевлена праця втілює результати живої праці на попередніх етапах виробництва, то на макроекономічному рівні продуктивність праці відбиває загальну ефективність виробництва товарів і послуг в економіці. У тому числі динаміка продуктивності праці опосередковано характеризує ступінь прогресу в управлінні економічними процесами. Тому зростає значення її вимірювання як у контексті завдань державного регулювання, так і для приватного підприємництва.

На сучасному етапі для здійснення *факторного аналізу* продуктивності праці застосовуються економіко-статистичні моделі, зокрема метод ланцюгових підстановок та його похідні (модифікації) – методи відносних і абсолютних різниць, індексний метод та ін. Зазначені прийоми вирізняються простотою, можливістю виявлення функціональних залежностей між факторами та результативним показником, універсальністю. Але разом з тим, незважаючи на названі переваги, прийом ланцюгових підстановок та його різновиди мають окремі недоліки.

Так, згідно з правилом послідовності заміни факторів з базисних величин на звітні, у першу чергу заміні підлягають кількісні фактори, далі –

структурні фактори і в останню чергу – якісні. Така послідовність наразі науково не обґрунтована, лише зазначено, що від послідовності включення факторів у «ланцюжок» врешті-решт залежать результати аналізу, а саме: кількісна оцінка впливу кожного фактора на рівень результативного показника. Яким чином діяти, якщо факторна система складається з кількох кількісних чи якісних факторів або з одних тільки якісних факторів, – стає проблемою дослідника.

Також для аналізу динаміки продуктивності праці може застосовуватися різновид *індексного методу* – метод ланцюгових підстановок. Цей метод використовують для факторного аналізу продуктивності праці. Сутність його полягає в тому, що продуктивність праці виражають у вигляді добутку факторів, що впливають на неї, і знаходять вплив кожного фактора на зміну продуктивності праці.

Якщо рівень продуктивності праці залежить від трьох чинників – а, b, c, то:

$$q = a \times b \times c \quad (8)$$

Для характеристики впливу кожного фактора на зміну продуктивності праці обчислюють приватні (факторні) індекси. При цьому можливі дві системи обчислення:

- за схемою відособлених приватних індексів;
- за схемою взаємозалежних приватних індексів.

У першому випадку (тобто за схемою відособлених приватних індексів) виходять з припущення, що змінюється лише даний чинник, а значення всіх інших зберігаються на базисному рівні.

Сума цих змін  $\Delta a + \Delta b + \Delta c$  не збігається із загальною зміною продуктивності праці. Це пояснюється тим, що вплив кожного чинника було розглянуто ізольовано від впливу інших факторів. Реально фактори впливають на зміну продуктивності праці спільно. Цей взаємозв'язок

чинників виявляють шляхом побудови системи взаємозалежних приватних індексів.

Досліджуючи вплив чинників у їх взаємозв'язку, треба розмістити самі чинники в певній послідовності, вважаючи при цьому, що вплив взаємодії всіх факторів буде відображено в основному провідному факторі.

Вивчаючи на підприємстві динаміку або виконання плану продуктивності праці, можна за допомогою індексного методу визначити вплив зміни середньої годинної продуктивності праці, використання робочого часу всередині дня і використання робочих за кількістю днів роботи на загальну динаміку.

При побудові таких індексів необхідно виходити з такого положення: індекс якісного чинника треба будувати стосовно до об'ємного фактора на рівні звітного періоду, а індекс об'ємного чинника при збереженні якісного фактора на рівні базисного періоду. Причому, при виділенні трьох і більше факторів необхідно виходити з попарного розкладання факторів.

#### **4.6 Загальний аналіз праці, оплати і соціального розвитку**

Загальний аналіз праці, оплати і соціального розвитку передбачає дослідження ресурсної (наявність), витратної (використання) і результуючої (ефективність) моделей живої праці. Розглядаються питання соціального розвитку трудового колективу, оскільки вони пов'язані з продуктивністю праці, витраченої на виробництво реалізованої продукції.

*Ресурсна модель* має такий вигляд:

$$\Delta_{\text{РЕТ}} = f(\Delta_{\text{ТВ}}, \Delta_{\text{ТЧ}}, \Delta_{\text{ТФ}}), \quad (9)$$

де:  $\Delta_{\text{РЕТ}}$  — зміна ресурсів живої праці;

$\Delta_{\text{ТВ}}$  — зміна фонду робочого часу;

$\Delta_{\text{ТЧ}}$  — зміна чисельності працівників;

$\Delta_{\text{ТФ}}$  — зміна фонду оплати праці.

*Затратна модель* дозволяє дослідити вплив наступних елементів на трудомісткість виробництва реалізованої продукції:

$$\Delta TE = f(\Delta TH, \Delta TZ, \Delta TP, \Delta FSR), \quad (10)$$

де:  $\Delta TE$  — зміна трудомісткості виробництва реалізованої продукції;  
 $\Delta TH$  — індекс фактичної зміни нормативної трудомісткості;  
 $\Delta TZ$  — індекс фактичної зміни зарплатомісткості виробництва реалізованої продукції;  
 $\Delta TP$  — індекс фактичної зміни затрат ручної праці;  
 $\Delta FSR$  — зміна фонду соціального розвитку.

*Модель ефективності використання витрат праці та її оплати* має такий вигляд:

$$\Delta DX = f(\Delta TP, \Delta TO, \Delta FB, \Delta TE), \quad (11)$$

де:  $\Delta DX$  — зміна ефективності використання витрат праці та її оплати;  
 $\Delta TP$  — зміна продуктивності праці, розрахованої за реалізованою продукцією;  
 $\Delta TO$  — зміна середньої заробітної плати одного працівника;  
 $\Delta FB$  — зміна фондоозброєності праці;  
 $\Delta TE$  — зміна енергоозброєності праці.

В успішних компаніях фінансові показники не головна стратегічна мета, яка пов'язана не лише з характером ринків і запитів споживачів, що змінилися, але й зі зміною погляду на роль бізнесу в суспільстві. В цьому аспекті доречно згадати досвід компанії корпорації Дженерал Електрик. Протягом останнього десятиліття корпорація використовувала систему збалансованих показників ефективності — метод управління стратегією, заснованою на принципі відповідності впровадження стратегії і контролю за цим процесом (Рис. 8).



Рис. 8 Сукупність елементів, які входять до Балансової карти

Джерело: складено авторами на основі [18].

Система дозволяє вирішувати задачу встановлення чотирьох основних процесів упровадження стратегії та її подальшого контролю і пов'язує ці процеси в єдину структуру, що забезпечує можливість безперервного аналізу шляхом організації зворотного зв'язку.

### **Питання для самоконтролю:**



1. Розкрийте основні напрямки аналізу під час аудиту персоналу.
2. Які ви знаєте основні напрямки внутрішнього аудиту персоналу?
3. За якою формулою розраховується коефіцієнт використання реального (ефективного) фонду робочого часу одного робітника?
4. У чому полягають основні завдання аналізу нормування праці на підприємстві?

5. За якою формулою розраховується частка науково-обґрунтованих норм?
6. Дайте визначення поняття «аудит продуктивності».
7. За якою формулою розраховується індекс зміни продуктивності праці?
8. Які існують методи виміру продуктивності праці?
9. Ресурсна та затратна моделі їх сутність?
10. За якою формулою розраховується модель ефективності використання витрат праці.

## ТЕСТИ



### **1. Центральне місце у сфері управління працею і персоналом займає:**

- а) продуктивність і ефективність праці;
- б) планування чисельності персоналу;
- в) соціально-трудові стосунки;
- г) аналіз ресурсів.

### **2. Ресурсна модель має такий вигляд:**

- а)  $\Delta DX = f(\Delta TP, \Delta TO, \Delta FO, \Delta TE)$ ;
- б)  $\Delta PET = f(\Delta TB, \Delta TC, \Delta TF)$ ;
- в)  $\Delta TE = f(ITH, ITZ, ITR, \Delta FCP)$ ;
- г)  $\Delta PET = f(\Delta TB, \Delta TF)$ .

### **3. Трудовий метод виміру зростання продуктивності праці ґрунтується на:**

- а) визначенні шляхом ділення обсягу виробленої продукції у натуральному вимірі на число працівників або кількість витраченого робочого часу;
- б) рівні динаміки продуктивності праці;
- в) обчисленні по валовій, товарній, чистій (нормативній), умовно



чистій продукції;

г) порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного об'єму продукції в звітному і базисному періоді.

**4. Натуральний метод виміру продуктивності праці полягає в тому, що:**

а) продуктивність праці (або вироблення) визначається шляхом ділення кількості проведеної продукції у фактичних заходах (штуках, тоннах, метрах і так далі) на число працівників або кількість витраченого робочого часу;

б) облік витрат на виробництво одиниці продукції не лише на окремому робочому місці, у бригаді, але і в масштабах підприємства, галузі і т. д.;

в) вироблення продукції визначається шляхом ділення об'єму валової продукції в незмінних оптових цінах підприємства на число працівників або кількість витраченого робочого часу;

г) планування контролю і підвищення продуктивності на основі інформації, можна отримати в процесі виміру і оцінки.

**5. Вартісний (грошовий) метод визначення продуктивності праці полягає у:**

а) порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного об'єму продукції в звітному і базисному періоді;

б) виробленні продукції визначається шляхом ділення об'єму валової продукції в незмінних оптових цінах підприємства на число працівників або кількість витраченого робочого часу;

в) продуктивності праці, (або виробленні), яка визначається шляхом ділення обсягу проведеної продукції у фактичних заходах (штуках, тоннах, метрах і так далі) на число працівників або кількість витраченого робочого часу.

г) обліку витрат на виробництво одиниці продукції не лише на окремому робочому місці, у бригаді, але і в масштабах підприємства, галузі

тощо.

**6. Аудит продуктивності — це:**

- а) відносне зменшення чисельності робітників за рахунок підвищення кваліфікації;
- б) економія чисельності персоналу за рахунок удосконалення організації виробництва, праці і управління;
- в) засіб збільшення продуктивності;
- г) виявлення відхилення фактичної чисельності від нормативної.

**7. Основна мета аналізу продуктивності праці - це:**

- а) відповідність структури апарату управління;
- б) виявлення резервів її зростання;
- в) відповідність чисельності фахівців затвердженим нормативам за функціями управління;
- г) перелік професій робітників.

**8. Основні завдання аналізу нормування праці на підприємстві - це:**

- а) визначення втрат робочого часу відповідно в звітному і базисному періодах у відсотках;
- б) оцінка діяльності служб управління персоналом;
- в) визначення ступеня охоплення робіт нормуванням праці: контроль за організацією роботи з вдосконалення нормування праці за використанням нормативних матеріалів по праці, оцінка ефективності участі робітників у поліпшенні нормування праці на підприємстві;
- г) зменшення або збільшення фактично відпрацьованого фонду робочого часу, що відбувається за рахунок: зміни чисельності працівників, зміни числа відпрацьованого людино-дня в році, зміни середньої тривалості робочого дня.

**9. Витратна модель має такий вигляд:**

- а)  $\Delta P_{ET} = f(\Delta T_B, \Delta T_C, \Delta T_F)$ ;

б)  $\Delta TE = f(ITH, ITЗ, ITP, \Delta \Phi CP);$

в)  $\Delta DX = f(\Delta TP, \Delta TO, \Delta \Phi O, \Delta TE);$

г)  $\Delta DX = f(\Delta \Phi O, \Delta TE).$

**10. Модель ефективності використання витрат праці і його оплати має такий вигляд:**

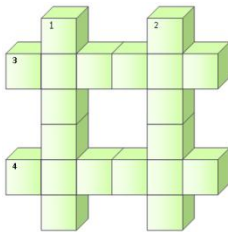
а)  $\Delta TE = f(ITH, ITЗ, ITP, \Delta \Phi CP);$

б)  $\Delta DX = f(\Delta TP, \Delta TO, \Delta \Phi O, \Delta TE);$

в)  $\Delta PET = f(\Delta TB, \Delta TC, \Delta TF);$

г)  $\Delta TE = f(ITH, ITЗ, ITP).$

### КРОСВОРД



*По горизонталі:*

3. Оцінка діяльності служб управління персоналом характеризується у вигляді втрат у ... вираженні.

8. Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня виробництва дозволяє виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження нового устаткування, механізації робітників і ... виробництва, скорочення витрат ручної праці, поліпшення використання устаткування.

9. Один із методів виміру продуктивності праці.

11. ... продуктивності праці - це найбільш трудомістка частина, що має реальне практичне значення.

13. Аудитор будує свою систему показників шляхом ... аналізу робочих місць.

17. Одне з напрямлень внутрішнього аудиту персоналу, що характеризує аналіз ефективності праці (аналіз рівня і динаміки продуктивності праці по окремих договорах, замовленнях і по підприємству в цілому; аналіз чинників зростання продуктивності праці; оцінка по автоматизації і механізації, ефективності техніко-економічних заходів,

направлених на це; аналіз співвідношення зміни продуктивності і оплати праці) - аналіз ... праці.

19. При аналізі нормування праці, якщо виявлені відхилення фактичної чисельності від нормативної, треба провести аналіз ... відхилення.

20. Один з чинників, що впливає на рівень продуктивності праці.

22. Основна ... аналізу продуктивності праці - виявлення резервів її зростання.

23. ... продуктивності є співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення.

24. У ході аналізу продуктивності праці з'ясовують ... виконання виробничих планів зі зростання продуктивності праці і її динаміки, тобто зміна цього показника в часі.

28. Діленням об'єму продукції на число відпрацьованих робітниками людино-годин або людино-днів визначається показник ... або денної продуктивності праці.

29. Вивчення структури календарного фонду часу працівників по фірмі в цілому і по окремих категоріях і групах працівників здійснюється на практиці шляхом складання ... робочого часу.

30. У чому вимірюється середньооблікова тривалість робочого дня?

*По вертикалі:*

1. Одне з основних завдань аналізу нормування праці на підприємстві - визначення ступеня ... робіт нормування праці.

2. Одне з напрямлень внутрішнього аудиту персоналу, що визначається аналізом формування і використання фонду соціального розвитку - аналіз ... розвитку.

4. Одне з напрямлень внутрішнього аудиту персоналу, що характеризується рівнем динаміки і структурою персоналу підприємства; його рух; професійно-кваліфікаційний склад — аналіз ...

5. З аналізу якого обсягу робочого часу починається аналіз використання робочого часу?

6. Для оцінки організації роботи з вдосконалення нормування праці на підприємстві треба вивчити забезпеченість ... нормувальників, динаміку їх професійно-кваліфікаційного складу, форми і методи роботи по нормуванню праці.

7. Чому не можна визначити аудит якості праці за якоюсь одною формулою.

10. Один з методів виміру продуктивності праці.

12. Одне з основних напрямлень аналізу при аудиті персоналу.

14. Зменшення або збільшення фактично ... фонду робочого часу відбувається за рахунок: зміни чисельності працівників, зміни числа відпрацьованого людино-дня в році, зміни середньої тривалості робочого дня.

15. Одне з основних напрямлень аналізу при аудиті персоналу, що робить прямий і безпосередній вплив на результативність діяльності людини, ефективність виробництва і рівень життя людей — трудовий...

16. Навіть якщо працедавець рахує рівень втрат робочого часу, втрати від зниження продуктивності праці, від браку та інші витрати прийнятними для його організації, аудиторіві треба вивчити ... аналогічних підприємств і звірити, чи відповідають отримані результати галузевим.

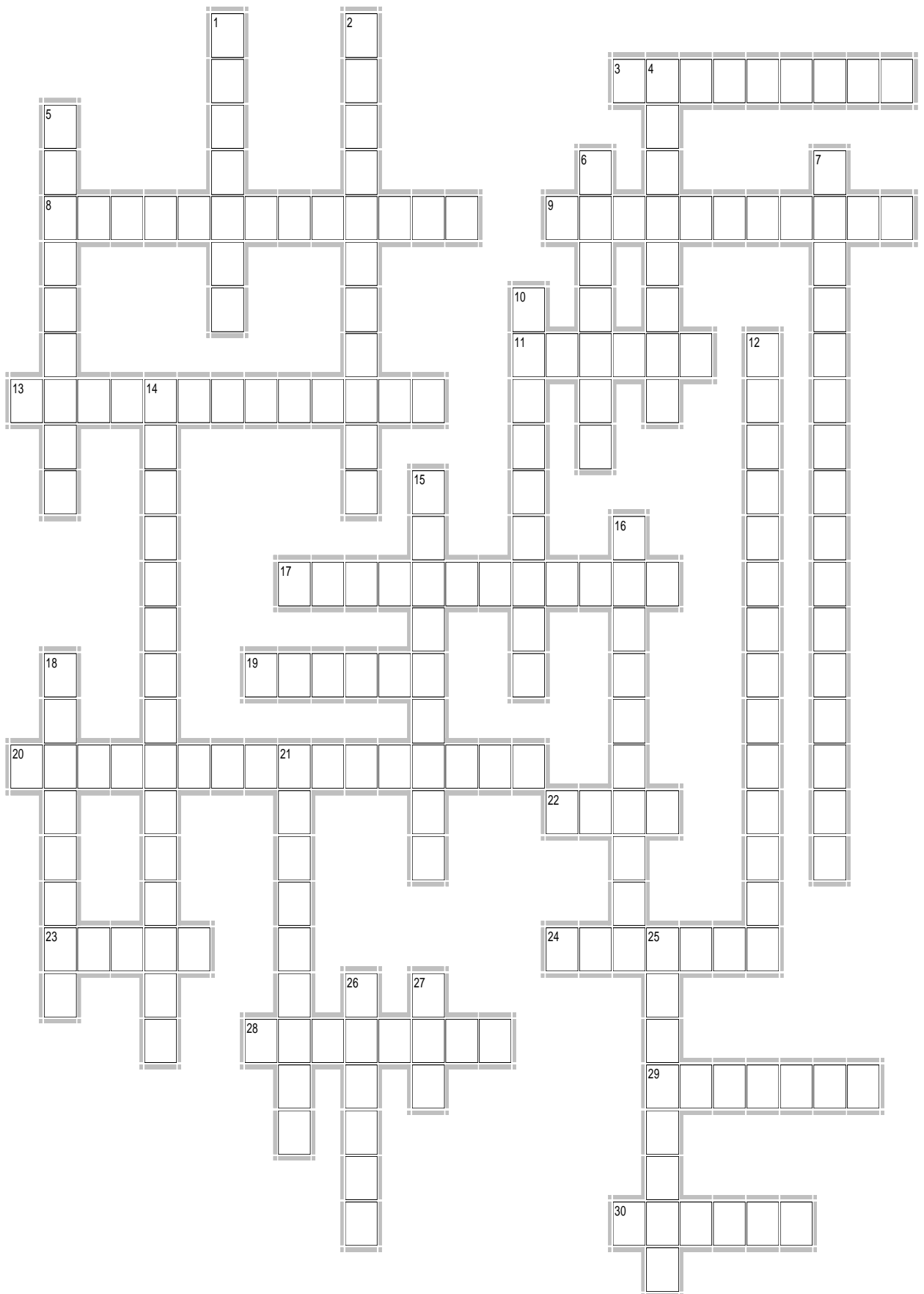
18. У цілях підвищення рівня продуктивності праці розробляються спеціальні ... управління продуктивністю праці.

21. Для аналізу ефективності використання робочого часу розраховують коефіцієнт використання ... (ефективного) фонду робочого часу одного робітника.

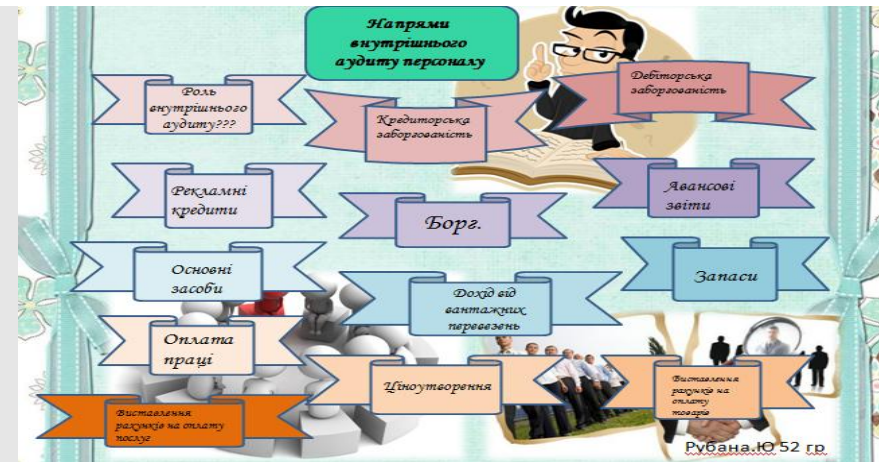
25. Один з показників результатів праці.

26. Одне з напрямлень внутрішнього аудиту персоналу, що визначається аналізом трудомісткості і зарплатоємкості основних видів продукції; рівня, динаміки і структури оплати праці, витрат на навчання, підготовку і перепідготовку персоналу і ін.) — аналіз ...

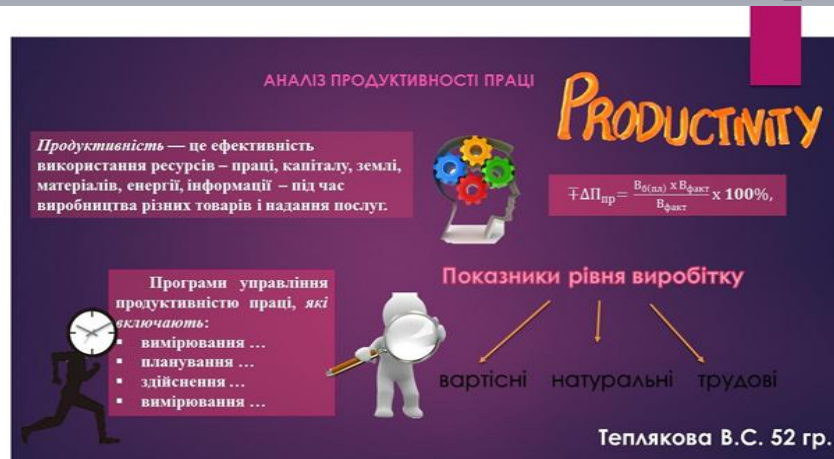
27. У чому вимірюються неявки на роботу?



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



## Тема 4. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу



## ТЕМА 5. АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

- 5.1 Стратегічний аудит.
- 5.2 Аудит найму.
- 5.3 Місія аудиту найму.
- 5.4 Витрати на адаптацію.
- 5.5 Аудит звільнень та його мета.
- 5.6 Показники аналізу чисельності, структури та руху персоналу в системі аудиту найму та звільнень.

*Список використаної літератури: [11, 16, 20, 24, 26]*

### 5.1 Стратегічний аудит

*Планування персоналу* – складова частина планування на підприємстві. На рішення з питань персоналу істотно впливають й інші плани підприємства: план виробництва, фінансовий план, план обороту. Ці та всі інші плани підприємства малоефективні, якщо вони не враховують кадрові рішення.

*Планування персоналу* – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

Процес планування персоналу складається з трьох етапів (Рис.1).

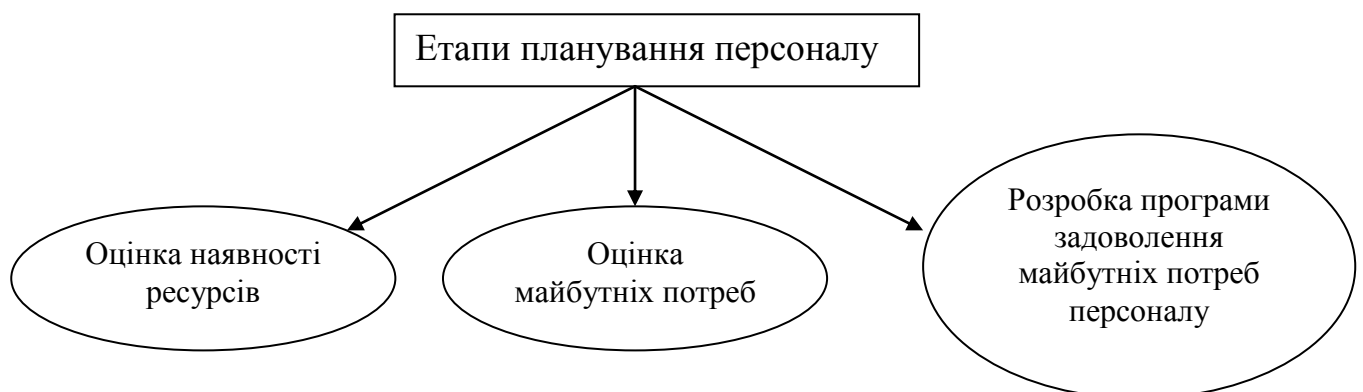


Рис. 1 Етапи планування персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [11].*



Оцінка наявного персоналу – вихідна позиція планування. Необхідно визначити, скільки людей зайнято виконанням кожної операції, оцінити і якість праці працівників. Повинна бути розроблена система вимог до трудових навичок із зазначенням кількості працівників, що володіють ними.

*Оцінка майбутніх потреб* – прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, що є важливим і складним завданням.

Розробка програм задоволення майбутніх потреб означає складання графіків проведення конкретних заходів щодо залучення, найму, підготовки та просування працівників, потрібних для реалізації цілей, тобто потреб підприємства.

У плануванні персоналу виділяють два ступені (Рис. 2).



Рис. 2 Ступені планування персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [20].*

Комп'ютеризація кадрової роботи дозволяє проводити швидкий аналіз будь-якої ознаки. Якщо ці дані збираються протягом достатнього періоду часу та їх аналіз постійний, то прогнозування кількості працівників, яких треба прийняти, перевести на більш високу посаду, навчити або звільнити в цьому році, не має особливої складності.

## 5.2 Аудит найму

Найм - це капіталовкладення, пов'язане як з прямими витратами на підбір персоналу, так і непрямими, зумовленими необхідністю перевірки якості отриманих результатів.

Мета – експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбору і найму персоналу.

Аудит якості вимог до набору персоналу включає такі дії:

1) Треба установити наявність професіограм, опису позицій або інших документів, що містять вимоги до посад, до яких організований підбір персоналу.

2) Провести оцінку якості вимог, що висувуються до кандидатів для виконання задач на конкретному робочому місці, тобто їхня відповідність фактичній роботі, яку буде виконувати робітник у певних організаційно-технічних умовах праці.

Вимоги повинні включати опис таких професійно важливих якостей (табл. 1).

Таблиця 1

Професійно важливі якості кандидатів

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Професіональні	Основні знання, уміння аналізувати та ін.
Психологічні	Уміння вести ділові переговори, правильно оцінювати наміри клієнтів, уміння координувати свою поведінку в різних ситуаціях.
Психофізіологічні	Швидкість реакції, вміння зосередитись .
Соціологічні	Комунікабельність, активна життєва позиція, творче ставлення до праці.
Мотиваційні	Орієнтація на зміст праці, прагнення підвищувати кваліфікацію.
Особисті	Порядність, працьовитість.
Загально-організаційні	Обумовлені місією, іміджем фірми, корпоративними правилами і стандартами поведінки.

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Існує така формула оцінки якості набраних робітників (Рис. 3):

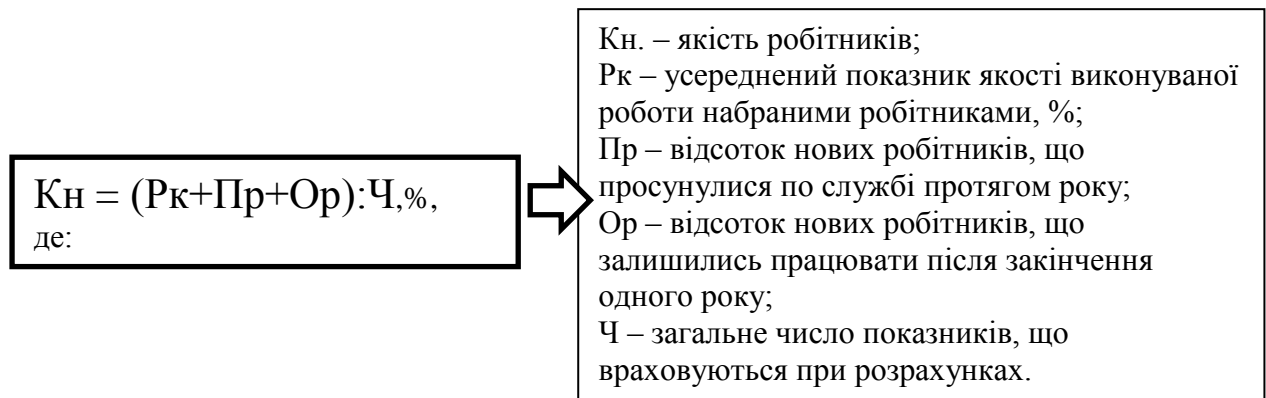


Рис. 3 Оцінка якості набраних робітників

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Рівень якості набраних робітників характеризують такі показники:

- Рівень продуктивності праці нових працівників;
- Якість виконуваної роботи набраними робітниками (кількість бракованих виробів, кількість скарг на робітника зі сторони колег, керівника, клієнтів та ін.)
- Частка нових робітників, що піднялися по службі протягом року;
- Частка нових робітників, що залишилися в організації після закінчення одного року.

Додатковим інструментом оцінки якості підбору є встановлення контрольних елементів, що дозволяють перевірити правильність рішення про прийом на роботу конкретного співробітника. До них відносять організацію попереднього стажування та встановлення випробувального терміну.

Аудитор повинен установити наявність контрольних елементів для робітників, що були прийняті в організацію за розглянутий період та результати контролю по елементах.

Аудитор виходить з того, що *успішність найму залежить від:*

- наявності інформації про потреби в персоналі (якісний, кількісний, часовий аспекти);

- цілей організації;
- знання ситуації на зовнішньому ринку праці;
- чинних норм трудового законодавства;
- мобільності працівників;
- демографічної ситуації.

*Оцінка виконання функції підбору кадрів може бути здійснена за такими показниками:*

- час існування вакансії;
- відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансії, до числа тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї;
- відношення кількості тих, що отримали запрошення, до кількості прийнятих на роботу;
- відношення числа прийнятих до числа тих, що залишилися на роботі через кількість тих, які задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу;
- відношення вартості прийому та відбору до числа тих, що приступили до роботи;
- число заповнених вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій;
- відношення загальних витрат на заробітну плату знову прийнятих фахівців до вартості їх підбору.

*Вартість найму.*

У процесі набору персоналу беруть участь працівники самого підприємства і зовнішні агенти. Мають місце також безпосередні витрати, пов'язані з організацією набору (прямі витрати) (Рис. 4). Сукупні витрати на наймання персоналу досить великі.

1. Зарплата, включаючи всі витрати на соціальне забезпечення співробітників, пов'язаних тим чи іншим чином з процесом набору. Цю частину витрат також можна подати у вигляді трьох груп:

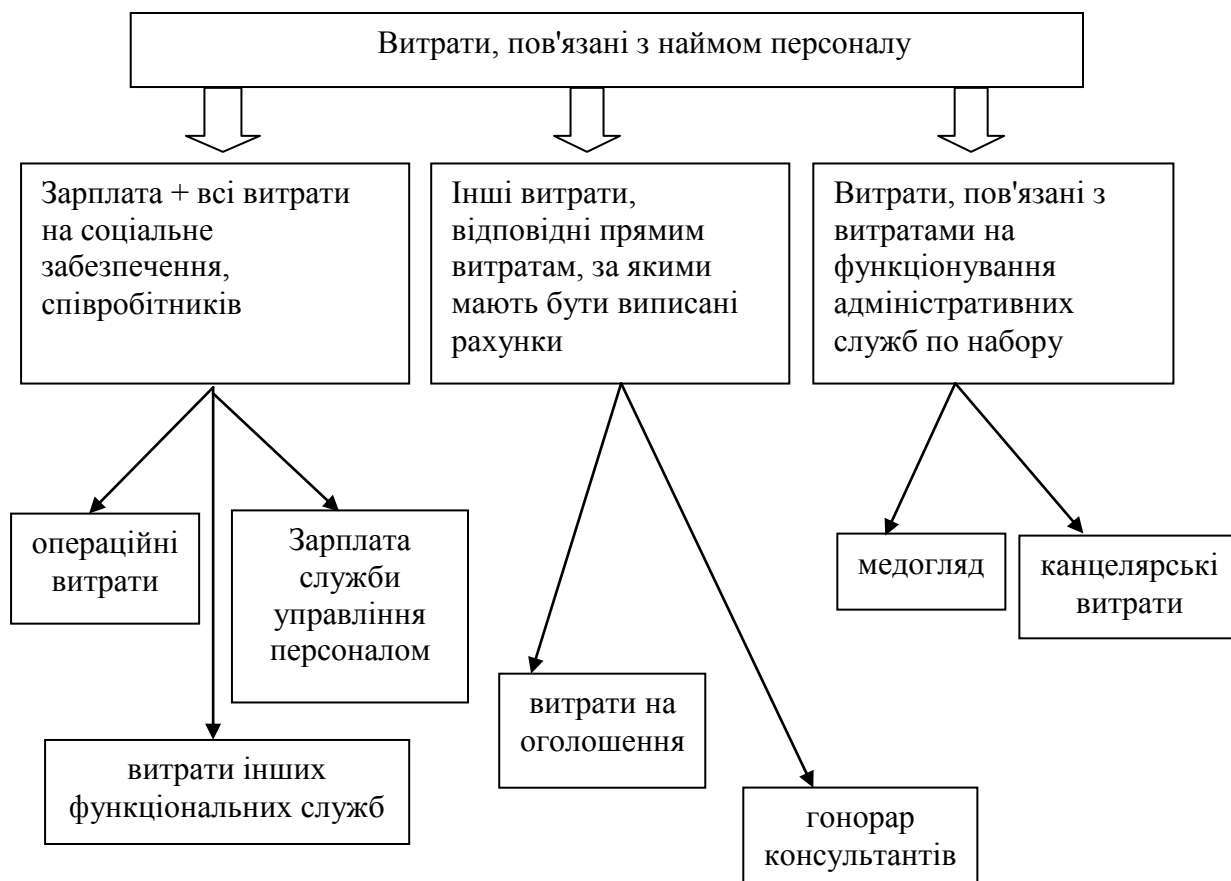


Рис. 4 Витрати, пов'язані з наймом персоналу

Джерело: складено авторами на основі [11].

а) *операційні витрати*. Йдеться про зарплату:

- керівників (різного ієрархічного рівня) і співробітників, їх секретаріатів, які беруть участь у підготовці рішень з набору, переговорів, професійних випробувань;
- майбутніх колег кандидатів (у разі набору переговорами);
- інших зацікавлених осіб і можливих підлеглих (у разі необхідності консультування або зустрічей з кандидатом);

б) *зарплата служби управління персоналом*:

- фахівці з набору: кадровики, секретарі, психологи і психотехніки і т.д.;
- адміністративні служби: менеджери, службовці;

- медико-соціальні служби: лікарі, медичні сестри, працівники соц. служби;

- спеціалісти відділу праці та заробітної плати;

- експерти з питань просування, оцінки, управління кар'єрою.

в) витрати інших функціональних служб:

- оперативний облік (бюджет);

- бухгалтерія (оплата рахунків);

- організаційні послуги планового відділу (обґрунтування чисельності, природи робочих місць, прогнози чисельності);

- служба інформаційного забезпечення (підготовка й обробка документів, у т. ч. бюджету набору).

2. Інші витрати, відповідні прямим витратам, за якими мають бути виписані рахунки (наприклад, витрати на оголошення, гонорар консультантів, дорожні витрати агентів з підбору та кандидатів, оренда приміщення для співбесіди та тестування). Ці витрати можуть бути значними. Наприклад, при підборі працівника вищої ланки витрати на оголошення часто становлять від 10 до 20% його річної зарплати, а гонорар агентства з підбору персоналу - від 12 до 20% цієї ж зарплати. Коли для набору фахівців найвищого рівня передбачається залучення «мисливця за головами», оголошення про вакансії вилучені, тарифи значно підвищуються.

3. Витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб по набору: медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового та екзаменаційного обладнання та його амортизація.

### **5.3 Місія аудиту найму**

Місія аудиту найму - оцінка ефективності управління процесом набору та відбору персоналу. У широкому сенсі ефективність найму - це те, наскільки потенційний працівник здатний виконувати певні професійні

функції і наскільки його виробнича поведінка забезпечує досягнення внутрішніх цілей організації. Аудитор повинен виходити з того, що успішність найму залежить від наявності інформації про потребу в персоналі, від цілей організації, від знання ситуації на зовнішньому ринку праці, від мобільності працівників, від діючих норм трудового законодавства, демографічної ситуації.

Основні методи, застосовувані аудитором при зборі аудиторських свідчень (Рис. 5):

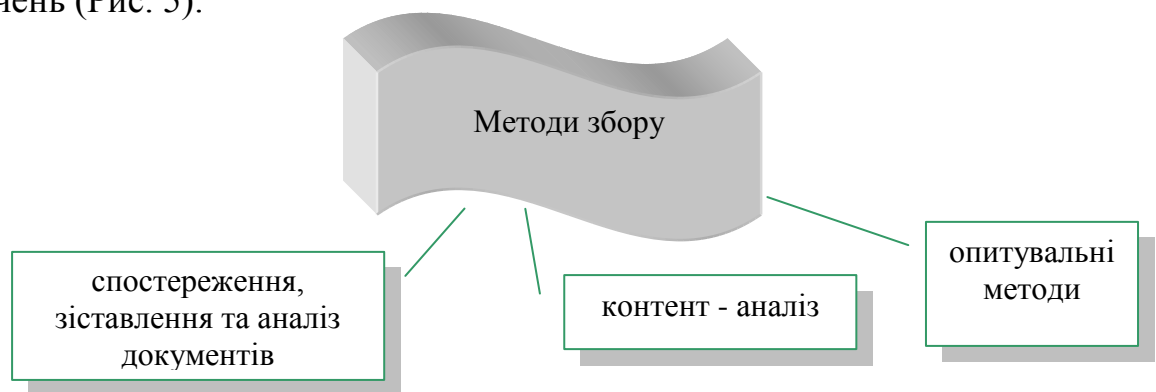


Рис. 5 Основні методи збору аудиторських свідчень

*Джерело: складено авторами на основі [26].*

Існують три основні місії аудиту найму (Рис. 6):

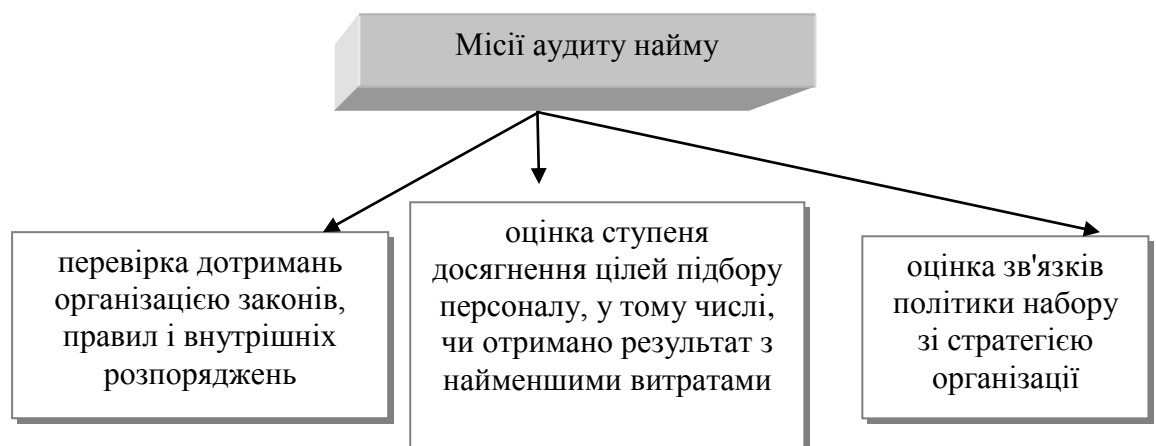


Рис. 6 Основні місії аудиту найму

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Оцінка виконання функцій підбору кадрів може проводитися за такими показниками: час існування вакансії, відношення числа кандидатів, що відгукнулися, до числа, що отримали запрошення на участь у конкурсі;

відношення вартості прийому та відбору до числа кандидатів, що приступили до роботи, число заповнюваних вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій, відношення загальних витрат на заробітну плату новоприйнятих фахівців до вартості їх підбору.

Основні джерела інформації при аудиті найму наведені на рис. 7:

При аудиті найму перевіряється дотримання організацією законів і правил, а також внутрішніх розпоряджень. Вимоги до виконавців визначаються положеннями Трудового кодексу, до освіти – професійно-кваліфікаційними довідниками, до стану здоров'я регламентуються наказом МОЗ.

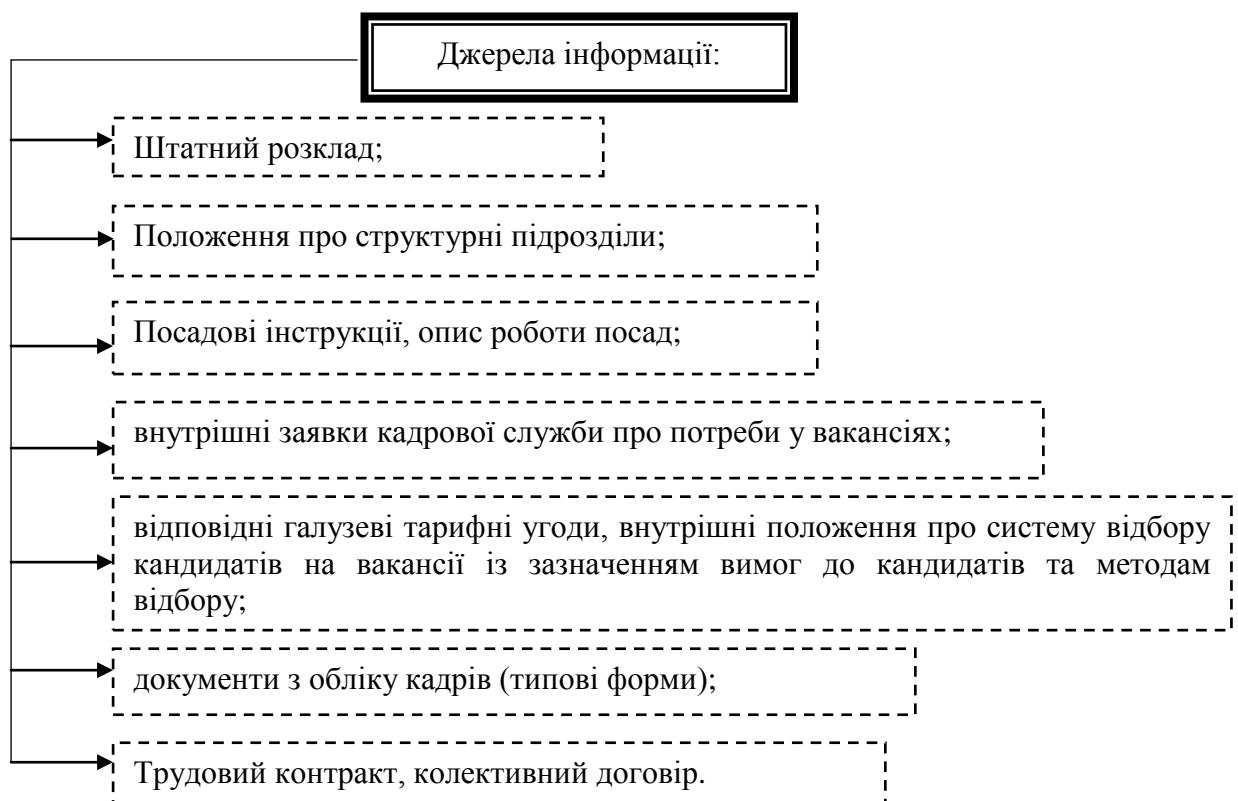


Рис. 7 Основні джерела інформації при аудиті найму персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [26].*



Оцінка джерел та методів набору персоналу здійснюється за такими критеріями (Рис. 8):

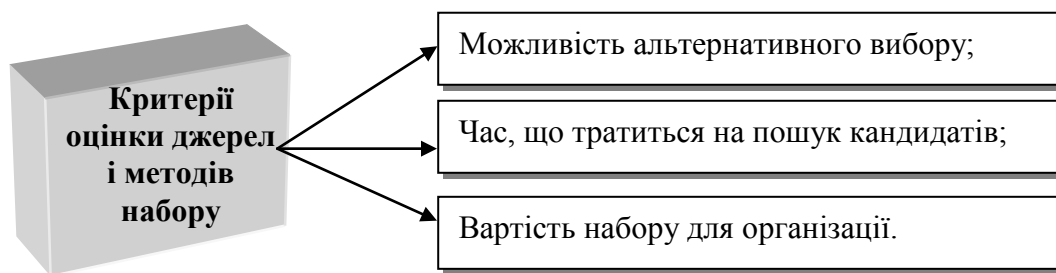


Рис. 8 Критерії оцінки джерел і методів набору персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [24].*

При здійсненні прийому на роботу організація повинна керуватися і дотримуватися таких принципів (Рис. 9).

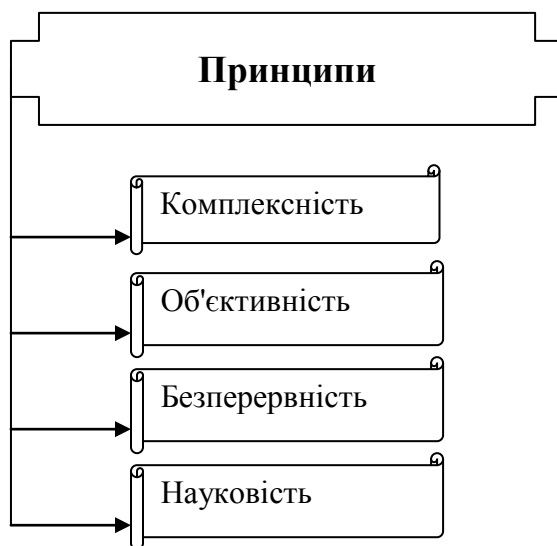


Рис. 9 Принципи, дотримувані організацією при здійсненні прийому на роботу

*Джерело: складено авторами на основі [24].*

- комплексність, тобто всебічне дослідження й оцінка особистості кандидата (вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань і вмінь, ділових та особистих якостей, стану здоров'я, думки колишніх колег про нього);

- об'єктивність, тобто повторюваність результатів оцінки зазначених якостей кандидата при повторних відборах, а також зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, що ухвалює остаточне рішення;

- безперервність, тобто постійна робота з вербування та відбору кращих фахівців, формування кадрового резерву для керівних посад;

- науковість, тобто використання в процесі підготовки і проведення підбору останніх наукових досягнень і новітніх технологій, що дозволяє уникнути поширеної помилки – суб'єктивності оцінки кандидата, сильного першого враження про людину.

Серед правил треба також назвати повідомлення про вакансії. Будь-який керівник повинен доводити до відома служби департаменту зайнятості список вакансій свого підприємства.

У даному випадку можливе використання таких способів:

- оприлюднення всіх можливих посад, відкритих для підвищення або переведення;

- опублікування основних підходів і критеріїв, за якими буде проводитися відбір на посаду;

- опублікування всіх вимог, що висуваються до працівника, на вакантну посаду в результаті відбору;

- поширення достатньої кількості бланків заяв;

- інформування всіх заявників про подальші дії в разі прийняття їх на передбачувану посаду.

При наборі за рахунок *внутрішніх джерел* найчастіше застосовується:

- розсилка інформації про вакансії, що відкриваються, усім працівникам організації;

- звернення до своїх працівників з проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих.

*Зовнішній набір* здійснюється за допомогою таких методів (Рис. 10 ).

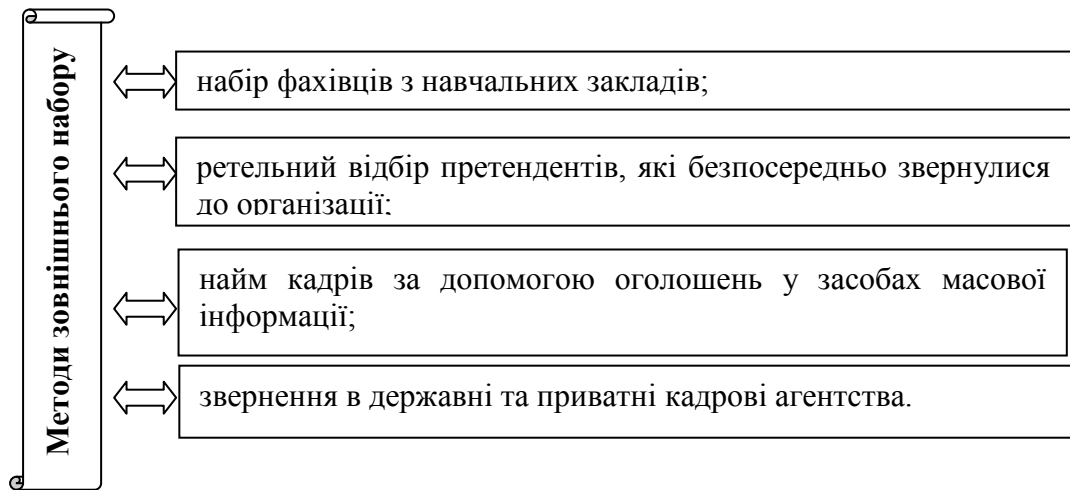


Рис.10 Методи зовнішнього набору персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [24].*

Аудитор повинен перевірити наявність внутрішніх процедур набору працівників, інформованість про них серед відповідних керівників і, звичайно, ефективність їх застосування.

*Місія аудитора* – перевірити, якою мірою досягнуті кількісні та якісні цілі, і зрозуміти причини ймовірних відхилень. Розстановка персоналу по робочих місцях (посадах) повинна здійснюватися не тільки відповідно до кількісних, якісних, тимчасових і територіальних вимог, але й з урахуванням інтересів і схильностей працівників. Мета раціональної розстановки кадрів – розподіл працівників за робочими місцями, за якими невідповідність між особистими якостями людини і пропонованими вимогами до виконуваної нею роботи є мінімальною, без надмірної або недостатньої завантаженості.

Друга місія аудиту найму носить стратегічний характер і повинна дати відповідь на запитання: чи пов'язана політика набору зі стратегією фірми? Чи ефективна вона? При прийомі на роботу виходять з того, що наймають робочу силу для майбутніх потреб. З цією метою необхідно, щоб:

- при наборі були відібрані найбільш прийнятні для організації працівники;
- витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними відносно до результатів;

- зберігалася структура кадрів з одночасним виникненням нових ідей в організації;
- не постраждав психологічний клімат організації;
- особисті надії працівників були втілені в життя.

Основні напрямки перевірки наведені в табл. 2. Раціонально з самого початку ознайомитися з плануванням та прогнозуванням потреби в персоналі. При цьому аудитор повинен звернути увагу на збалансованість кількісних і якісних показників потреби, тобто оцінити ступінь координації показників: програми виробництва і реалізації, програми підготовки кадрів та підвищення кваліфікації, програми переміщення і кар'єри.

Таблиця 2

### Основні напрямки перевірки

Напрямки	Характеристика
<p><i>1) дотримання трудового законодавства в питаннях найму персоналу:</i></p> <p>(при вивченні змісту трудових договорів необхідно звернути увагу на обов'язки сторін угоди (договір не може погіршувати становище працівника, вступаючи в суперечність із законодавчими нормами та колективним договором), а також на ознаки, які свідчать про ступінь закріплення підпорядкування і залежності найманої праці.)</p>	<p>-Чи відповідають застосовувані документи по найму типовій документації;</p> <p>-Чи мало місце за період порушення при встановленні трудових правовідносин між працівником і роботодавцем і який переважний характер порушень;</p> <p>-Чи не суперечать спеціальні методи відбору (наприклад, тестування) кандидатів законодавчих та інших нормативних правових документів;</p> <p>-Чи відповідає зміст трудового договору вимогам законодавства;</p> <p>-Чи правильно ведеться оформлення на роботу (записи в заявах про прийом, трудових книжках, особових картках працівників, наказах або розпорядженнях про прийом);</p> <p>-Чи не порушується законодавство при укладенні договорів із зовнішніми джерелами набору і контроль за їх виконанням;</p> <p>-Чи не порушується законодавство при наймі на роботу іноземної робочої сили;</p> <p>-Чи має місце дискримінація при прийомі на роботу за національними ознаками, статтю, віком, інших причин дискримінаційного характеру.</p>
<p><i>2) дієвість механізму набору та відбору персоналу</i></p>	<p>При цьому визначають:</p> <p>-Технологію та особливості роботи з джерелами набору;</p> <p>-Технологію планування потреби в персоналі;</p> <p>-Систему вимог до персоналу, який претендує на вакансії;</p> <p>-Технологію відбору кандидатів на вакантні посади;</p> <p>-Особливості організаційного забезпечення адаптації знову прийнятого персоналу.</p>

*Джерело: складено авторами на основі [20].*

На цьому етапі треба зібрати такі відомості, що характеризують новоприйнятих працівників: показники плинності кадрів з різних причин, статистика порушень режиму праці за видами, причинами і періодами порушень, відомості про наслідки порушень, показники продуктивності, якості праці за певний період. Така послідовність роботи дозволить в оптимальний термін скласти звіт характеристик для оцінки витрат на підбір, відбір персоналу, а отже, певною мірою, і оцінки ефективності рішень, прийнятих у цій галузі.

Оцінка стратегії пошуку (зовнішній чи внутрішній підбір) передбачає визначення її відповідності стратегії та політиці управління персоналом. Основним критерієм оцінки буде її раціональність у конкретних умовах діяльності організації. Концептуальні підходи до набору персоналу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

#### Концептуальні підходи до набору персоналу

Концептуальні підходи до набору персоналу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Орієнтація на високопрофесійний персонал	Висока якість виконання робіт, економія на навчанні	Висока вартість набору (висока зарплата), немає довіри до працівника, який легко змінює місце роботи, погіршення відносин з конкурентами або партнерами
Орієнтація на молодих спеціалістів	Невисока вартість набору, можлива спеціалізована підготовка в період практики та швидка адаптація	Відсутність практичного досвіду у молодих спеціалістів
Орієнтація на безробітних	Висока доступність даного сегмента ринку праці, невисока вартість набору	Висока вартість навчання, перепідготовки кандидатів, довготривалість адаптації

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Проводячи аудит найму, необхідно враховувати, що встановлення більш цивілізованих відносин на ринку праці сприяє тому, що відбувається зближення служб персоналу з кадровими агентствами в розрахунку на

тривалість партнерства і використання агентств як експертів.

## 5.4 Витрати на адаптацію

Будь-яка знову прийнята особа проходить послідовно три фази (Рис. 11).

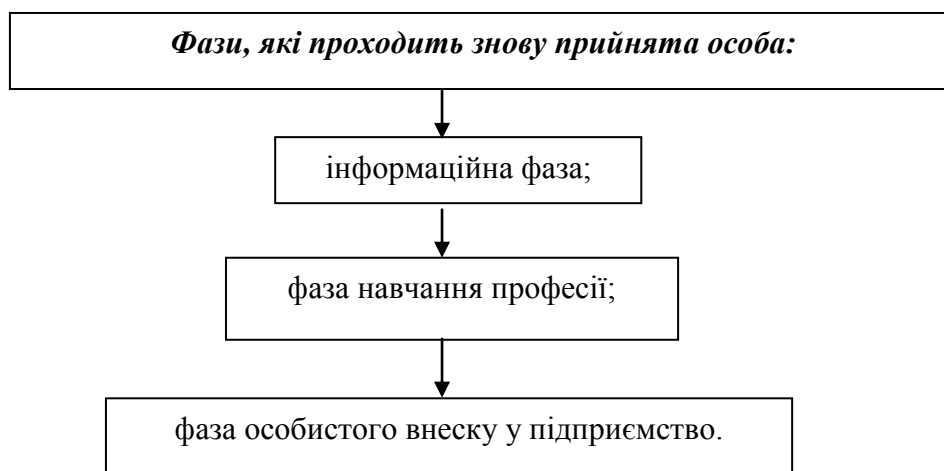


Рис. 11 Фази проходження знову прийнятими особами

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

*Інформаційна фаза* - з моменту прийняття особи в організацію і до освоєння посадових обов'язків і документів свого попередника, вивчення інформації про підприємство, надання представлення особи співробітникам, з якими буде безпосередньо працювати. Ефективність низька.

*Друга фаза* відповідає етапу освоєння професії – працівник починає вирішувати завдання, для яких він був найнятий.

*Третя фаза* - фаза «особистого внеску» - працівник набуває достатнього досвіду для критичного підходу до своєї професії і починає проявляти ініціативу.

У процесі переговорів з керівництвом організації аудитор може оцінити вартість адаптації, у тому числі:

- оцінку середнього часу, необхідного новому працівнику для ознайомлення з посадою;

- опис головних фаз адаптації;
- оцінку кількості часу, наданого працівникові новими колегами;
- криву, що відображає еволюцію ефективності новачка як функцію часу.

Оцінити значимість витрат на адаптацію можливо співвідношенням (Зв):

$$Зв = \frac{\text{Вартість адаптації}}{\text{Вартість найму}} \quad (1),$$

Коли підприємство здійснює програму набору та адаптації, результати фінансового стану погіршуються через ці витрати, які становлять капіталовкладення. В управлінському обліку існує прийом, заснований на погашенні витрат на адаптацію за ймовірний час, який робочий проведе на підприємстві: у разі звільнення працівника ще не погашені витрати відносяться до втрат.

### 5.5 Аудит звільнень

Головною, глобальною метою аудиту звільнення 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 звільнення персоналу здійснюється на підставі загальновизнаних для будь-якої аудиторської перевірки принципів: професіоналізм, незалежність, достовірність, чесність і об'єктивність, порівнянність з міжнародним правом.

Об'єкт аудиту звільнення персоналу - трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи і методи управління

звільненням персоналу в організації.

Важливу методологічну роль у проведенні аудиту та прийнятті обґрунтованих рішень відіграє моніторинг у сфері персоналу - науково обґрунтована система періодичного збору, узагальнення та аналізу кадрової інформації та представлення отриманих даних для прийняття стратегічних і тактичних рішень керівництвом організації. Основними джерелами інформації, використовуваної для проведення аудиту персоналу, є закони та інструкції в області управління працею і трудовими відносинами, трудові показники організації, результати анкетування та інтерв'ювання працівників.

Складність і багатогранність об'єкта і цілей аудиту звільнення персоналу припускають використання різноманітного методологічного інструментарію проведення перевірки та аналізу, який можна розділити на *три основні групи методів*:

1) *Організаційно-аналітичні*, які передбачають перевірку документації та звітності, аналіз трудових показників, що свідчать про результативність діяльності організації та її персоналу. Джерелами даної інформації служать документація та звітність організації, у тому числі баланс трудових ресурсів організації, опис робіт і специфікації, посадові інструкції, дані про витрати на наймання, звільнення, навчання та перепідготовку кадрів, анкети та тести кандидатів на вакантні посади, рівень професійної захворюваності, виробничого травматизму, плинності та ін.

2) *Соціально-психологічні методи*, які полягають у проведенні самостійних соціологічних опитувань, анкетування, індивідуальних та колективних бесід, інтерв'ювання працівників різних рівнів і категорій.

3) *Економічні методи*, що дозволяють оцінити шляхом порівняння економічних та соціальних показників конкурентоспроможність організації на ринку праці; ефективність функціонування служб управління персоналом; ефективність самого аудиту персоналу.

Залежно від низки факторів виділяють кілька типів аудиту звільнення



персоналу (табл. 4).

Таблиця 4

Типи аудиту звільнення персоналу

Ознака класифікації	Тип аудиту персоналу	Основні характеристики
1	2	3
1. Періодичність проведення	Поточний	Проводиться за заздалегідь установленим регламентом за певний період часу. Проводиться з оперативного розпорядження керівництва. Проводиться через певні проміжки часу.
	Оперативний	Проводиться з певною періодичністю, з незмінними методикою та інструментарієм на тих же групах людей і тих же об'єктах.
2. Повнота охоплення досліджуваних об'єктів	Повний, локальний, тематичний	Охоплює всі об'єкти. Охоплює окремо виділену групу об'єктів або один об'єкт. Включає всі об'єкти, але з однієї тематики.
3. Методика аналізу	Комплексний, вибірковий	Використовується весь арсенал методів аналізу. Піддаються працівники, обрані за спеціальною методикою-вибіркою.
4. Рівень проведення	Стратегічний, управлінський, тактичний	Оцінка проводиться на рівні вищого керівництва. Оцінка проводиться на рівні лінійних керівників. Оцінка проводиться на рівні служби управління персоналом
5. Спосіб проведення перевірки	Зовнішній, внутрішній	Проводиться силами сторонніх фахівців (організацій). Проводиться працівниками самої організації.

*Джерело: складено авторами на основі [20].*

Здійснення аудиторської перевірки передбачає поділ роботи на чотири етапи.

*На підготовчому етапі* здійснюється: 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 і 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 урахувати, що статистичні та інші показники стають більш доступними та змістовними, з точки зору аналізу, якщо для їх збору, зберігання й обробки використовується комп'ютерна техніка та сучасні інформаційні технології.

*На етапі обробки та аналізу отриманої інформації* дані обробляються і оформляються у вигляді таблиць, схем, діаграм, графіків та інших форм надання даних, зручних для оцінки, і вводяться в ЕОМ; на цьому ж етапі, за розробленим алгоритмом здійснюються аналіз та оцінка даних про діяльність персоналу шляхом порівняння з аналогічними, особливо успішними організаціями, науково обґрунтованими нормами і нормативами, шляхом застосування методів експертної оцінки, ФВА та ін.

## **5.6 Показники аналізу чисельності, структури та руху персоналу в системі аудиту найму та звільнень**

Стосовно підприємства величина трудового потенціалу визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{заг}} = \sum \text{Ч}_{\text{ні}} * \sum \Phi_{\text{зр.чі.}} \quad (2),$$

де:

$\Phi_{\text{заг}}$  — потенційний (можливий) фонд робочого часу за певний період, людино-днів;

$\text{Ч}_{\text{ні}}$  — чисельність працездатної частини населення  $i$ -ої групи, осіб;

$\Phi_{\text{зр.чі.}}$  — фонд робочого часу, який встановлено на підставі законодавства для кожної  $i$ -ої групи населення, людино-днів.

*Трудова активність* характеризується низкою показників, що відображають її різні аспекти: показники, що характеризують якість і кількість виконаної роботи; показники щодо використання устаткування, оволодіння передовими методами і прийомами праці; терміни і ступінь освоєння нової технології, видів продукції; дотримання норм і правил внутрішнього розпорядку, технологічної та трудової дисципліни; участь працівників у раціоналізаторстві, винахідництві, удосконаленні організації виробництва і праці і та ін.

Як показує світовий досвід, перш за все, досвід Японії, підвищенню трудової активності учасників виробництва приділяється велика увага. У провідних фірмах створена система менеджменту, що реалізується за принципом консенсусу, який включає участь працівників у прибутках, в управлінні організацією, введення творчих елементів у зміст праці, формування особливих засобів мотивації: системи довічного найму, групового корпоративного духу фірми та ін.

#### *Баланс руху кадрів.*

Для оцінки якості роботи з кадрами використовують систему показників, що характеризують інтенсивність обороту кадрів і деталізують особливості цього обороту.

Основними показниками цієї системи є:

- *коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому*: відношення числа прийнятих (П) за період до середньоспискової кількості працівників (Т):

$$K_{on} = \frac{П}{T} \quad (3),$$

- *коефіцієнт обороту з вибуття*: відношення числа вибулих (В) за період до середньоспискової кількості працівників (Т):

$$K_{ov} = \frac{B}{T} \quad (4),$$

- *коефіцієнт плинності*: відношення числа вибулих за період з причин, що відносяться до плинності кадрів ( $B(T)$ ), до середньоспискової кількості працівників ( $\bar{T}$ ):

$$K_{пл} = \frac{B(T)}{\bar{T}} \quad (5)$$

- *коефіцієнт заміщення*: відношення різниці числа прийнятих ( $\Pi$ ) і вибулих ( $B$ ) за період до середньоспискової кількості працівників ( $\bar{T}$ ):

$$K_{зам} = \frac{(\Pi - B)}{\bar{T}} \quad (6)$$

Зрозуміло, що цей коефіцієнт від'ємний, якщо число прийнятих не заміщає число вибулих. Це може бути пов'язано і з технічним переозброєнням підприємства.

- *коефіцієнт сталості кадрів*: відношення числа працівників, які працювали весь звітний період ( $T'$ ) до числа працівників на кінець періоду ( $T_k$ ):

$$K_{ст} = \frac{T'}{T_k} \quad (7)$$

Цей коефіцієнт застосовується для оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Він ніби доповнює коефіцієнт плинності.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Розкрийте зміст терміну «планування персоналу».



2. Що таке оцінка майбутніх потреб?

3. У чому полягає мета аудиту найму?

4. Розкрийте поняття «найм».

5. На які категорії діляться витрати, пов'язані з наймом персоналу?

6. Як розраховується оцінка якості набраних працівників?

7. У чому полягає місія аудитора?
8. Які три послідовні фази проходить прийнята на роботу особа?
9. Як оцінюється значимість витрат на адаптацію?
10. У чому полягає сутність аудиту звільнення?

### **Ситуації для роботи в малих групах**



1. Компанія з виробництва молочних виробів вирішила розширитися і відкрила дочірнє підприємство з виробництва сирних батончиків у шоколаді.

За результатами звітного періоду було виявлено, що продуктивність робітників не відповідає плановим показникам. Щоб у наступному періоді таке не повторилося, необхідно з'ясувати причину низької продуктивності праці. За допомогою чого можна цю причину визначити і яким чином провести необхідні заходи?.

2. Компанія спеціалізується на виробництві і продажу аромамасел. Серед робітників було проведено аудит персоналу. Чисельність робітників у компанії становить 315 осіб. Аудит персоналу був проведений для того, щоб з'ясувати ступінь задоволеності робочих своїми умовами роботи. Проте в результаті проведення аудиту з'ясувалося, що більша половина працівників несерйозно поставилася до проведення інтерв'ю та заповнення анкет. Необхідно визначити, яким чином підняти авторитет служби з аудиту персоналу, однак, при цьому уникнути адміністративного втручання.

### **ТЕСТИ**



**1. Планування персоналу складається з:**

- а) трьох етапів;
- б) двох етапів;
- в) чотирьох етапів;

г) п'яти етапів.

**2. При наборі персоналу за рахунок внутрішніх джерел найчастіше застосовується:**

а) розсилка інформації працівникам організації про те, що відкриваються вакансії;

б) оприлюднення всіх можливих посад, відкритих для підвищення або переводу;

в) атестація персоналу;

г) оцінка майбутніх потреб персоналу.

**3. Назвіть одну з фаз адаптації особи, яка прийнята на роботу:**

а) інформаційна фаза;

б) фаза навчання професії;

в) фаза особистого внеску у підприємства;

г) немає правильної відповіді.

**4. Виберіть етапи формування процесу планування персоналу:**

а) оцінка наявності ресурсів;

б) оцінка майбутніх потреб;

в) розробка програми задоволення майбутніх потреб;

г) атестація персоналу.

**5. Прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, – це:**

а) оцінка майбутніх потреб;

б) оцінка можливостей;

в) оцінка наявних ресурсів;

г) атестація персоналу.

**6. Розробка програм задоволення майбутніх потреб персоналу означає:**

а) атестацію персоналу;

б) оцінку наявних ресурсів;

в) складання графіків проведення конкретних заходів щодо залучення, найму, підготовки та просування працівників;

г) розробку планів та перспектив розвитку персоналу підприємства.

**7. Проводити швидкий аналіз будь-якої ознаки аудиту персоналу – це:**

а) поділ праці;

б) комп'ютеризація кадрової роботи;

в) використання подвійної бухгалтерії;

г) атестація персоналу.

**8. Капіталовкладення, пов'язане як з прямими витратами на підбір персоналу так і непрямыми, – це:**

а) інвестиції в основний капітал;

б) інвестиції в оборотний капітал;

в) витрати на найм;

г) моніторинг персоналу.

**9. Успішність найму персоналу залежить від:**

а) знання ситуації на зовнішньому ринку праці;

б) мобільності працівників;

в) демографічної ситуації;

г) мотивації персоналу.

**10. Показники, за якими здійснюється оцінка виконання функції щодо підбору кадрів, - це:**

а) час існування вакансії;

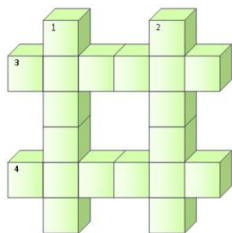
б) число заповнених вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій;

в) відношення загальних витрат на заробітну плату знову прийнятих фахівців до вартості їх підбору;

г) витрати на найм одного робітника скориговані на дефлятор валютного курсу країни.

## КРОСВОРД

*По горизонталі:*



1. Аналіз існуючих кадрів на основі їх класифікації за посадами, статтю, віком, стажем роботи, кваліфікацією, видом оплати та ін.

2. Здійснюється на основі аналізу тенденцій, виявлених постійним вивченням кадрів з урахуванням росту народонаселення, змін у структурі освіти, міграційних потоків та ін.

3. Це капіталовкладення, пов'язане як з прямими затратами на підбір персоналу, так і з непрямыми, обумовлені необхідністю перевірки якості отриманих результатів.

4. Затрати, які включають зарплату керівників і співробітників їх секретаріатів, що беруть участь у підготовці рішень щодо набору, переговорах, професійних випробуваннях та ін.

5. Один із принципів, яким керуються при прийомі на роботу, - повторюваність результатів оцінки зазначених якостей кандидата при повторних відборах, а також зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, що ухвалює остаточне рішення.

6. Один з принципів, яким керуються при прийомі на роботу, використання в процесі підготовки і проведення підбору останніх наукових досягнень та новітніх технологій, що дозволяє уникнути широкоросповсюдженої помилки – суб'єктивності оцінки кандидата, сильного першого враження про людину.

7. ... колективу в цілому і його підрозділів, характеризується поєднанням таких факторів: стать і вік, функціональні обов'язки, що виконуються, кваліфікація та професія, умови і змістовність праці, рівень і тип обладнання, стаж роботи загальний і на даному підприємстві, розмір зарплати, сімейний стан та ін.



8. Основна група: гнучкість за чисельністю, короткострокові контакти, практиканти, відкладений набір, поділ робочих місць, неповна зайнятість.

9. Коефіцієнт, один з показників динаміки кадрів, - це відношення чисельності працівників, що пропрацювали на підприємстві більше 3-х років, до їх середньоспискової чисельності.

10. Чисельність працівників, що утворює основу колективу.

11. Рівень - відсутність прихильності до організації; поступовий вступ до групи.

12. Рівень - освоєння професійною діяльністю; усвідомлене прийняття цінностей компанії.

13. Рівень, на якому проходить аудит звільнення.

14. Фаза, що відповідає етапу освоєння професії - працівник починає вирішувати завдання, для яких він був найнятий.

15. Оцінка і їх наявність є першим етапом процесу планування персоналу.

*По вертикалі:*

1. Це цілеспрямована діяльність з забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної та додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

2. Експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбору та найму персоналу.

3. Категорія затрат на персонал, що включає: операційні затрати, затрати функціональних служб.

4. Один із принципів, яким керуються при прийомі на роботу, - всебічне дослідження і оцінка особистості кандидата ю

5. Один із принципів, яким керуються при прийомі на роботу, - повторювана робота по вербовці і відбору кращих спеціалістів, формування кадрового резерву для керівних посад.

6. Що для аудитора є перевірка, якою мірою досягнуті кількісні та якісні цілі, і розуміння причин ймовірних відхилень.

7. Фаза з моменту прийняття особи в організацію і до освоєння посадових обов'язків і документів свого попередника, вивчення інформації про підприємство, представлення особи співробітникам, з якими буде безпосередньо працювати.

8. Коефіцієнт - один з показників динаміки кадрів, - це відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності за той же період.

9. Що здійснюється з ініціативи працівника, з ініціативи роботодавця, з ініціативи третіх осіб.

10. Повне та успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту та характеру праці, її умов і організації. Вона виражається у певному рівні оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, відповідно до характеру особистості та характеру професії.

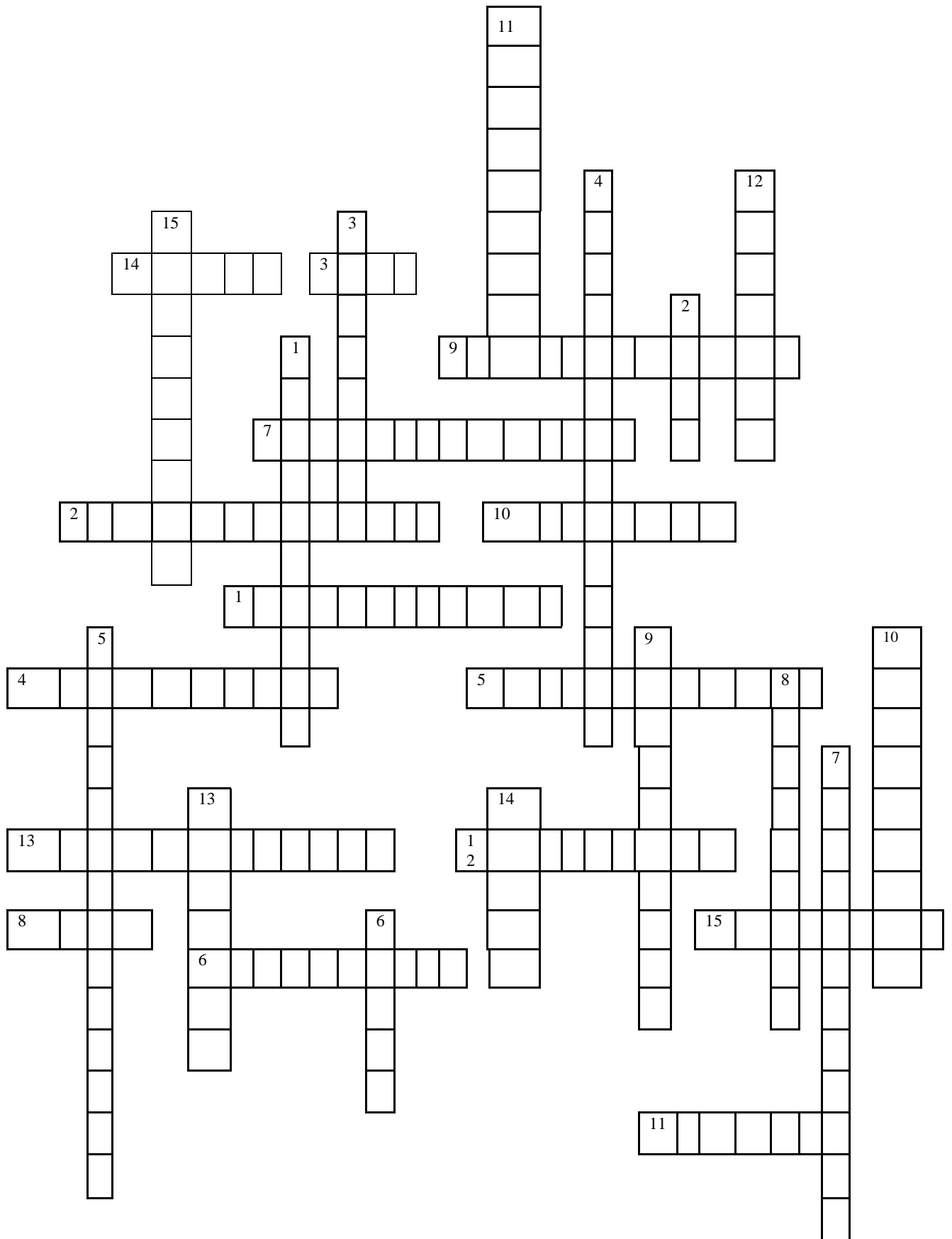
11. Одна з причин організаційного звільнення.

12. Особа, яка має перевірити наявність внутрішніх процедур набору працівників, інформованість про них серед відповідних керівників і, звичайно, ефективність їх застосування.

13. Рівень - загальна ідентифікація з компанією

14. Фаза «особистого внеску» - працівник набуває достатній досвід для критичного підходу до своєї професії і починає проявляти ініціативу.

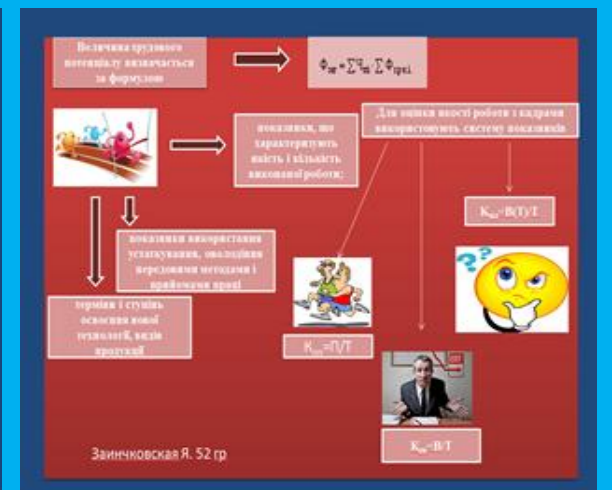
15. Положеннями якого кодексу визначаються вимоги до виконавців аудиту.



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



## Тема 5. Аудит найму та звільнення персоналу



## ТЕМА 6. АУДИТ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1 Етапи аудиту використання персоналу.

6.2 Аудит укомплектованості персоналом.

6.3 Аудит розвитку персоналу.

6.4 Аудит трудового потенціалу персоналу та його трудової активності.

*Використана література: [16, 19, 22, 25]*

### 6.1 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 медіа-холдингах:

- 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 адміністративно-технічного 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 нормативно-правовій 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 будь-якої 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 напрямками:

- 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.

Здійснення аудиторської перевірки передбачає розподіл роботи на чотири етапи (Рис. 1).

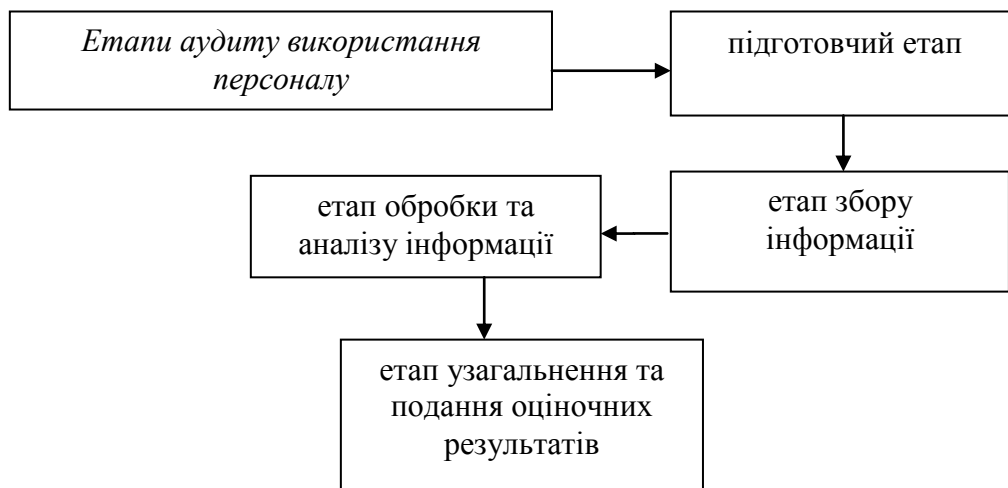


Рис. 1 Етапи аудиту використання персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

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 урахувати, 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 ЕОМ; 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.

## 6.2 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 (Рис. 2):



Рис. 2 Розділи стандартизованої анкети

*Джерело: складено авторами на основі [19].*

- 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.

### **6.3 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 розвитком

персоналу.

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 наведено на рис. 3.



Рис. 3 Цілі проведення аудиту розвитку персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [22].*

*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 (Рис. 4):



Рис.4. Дослідження аудиту розвитку персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [22].*

*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.

Залежно від специфіки ситуації і конкретних завдань у дослідження можуть бути включені додаткові аспекти. Етапи проведення аудиту розвитку персоналу наведено на Рис.5.

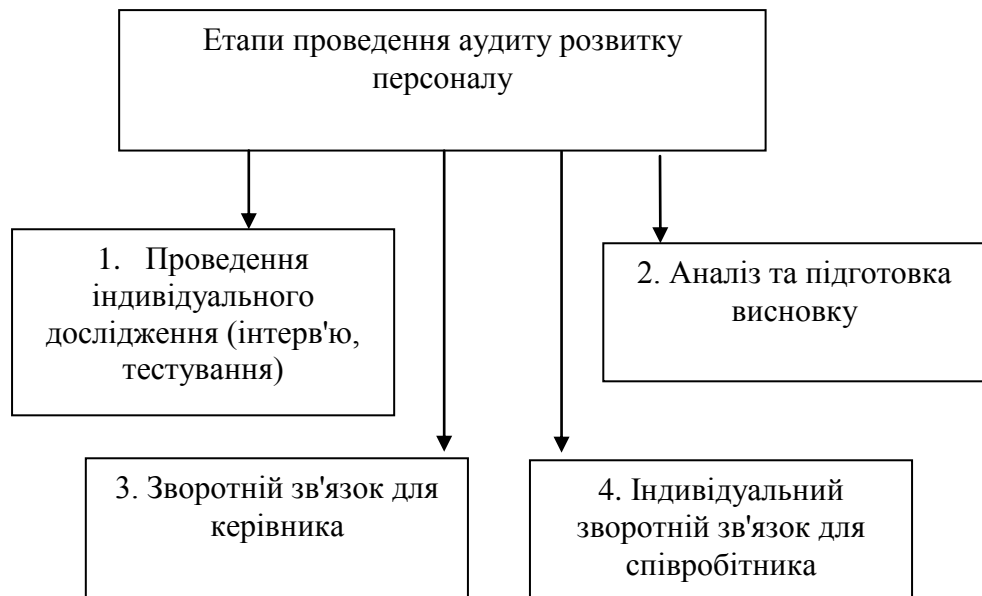


Рис. 5 Етапи проведення аудиту розвитку персоналу

Джерело: складено авторами на основі [25].

Головною, глобальною метою аудиту розвитку персоналу є оцінка ефективності та продуктивності діяльності персоналу як одного з найважливіших факторів, що забезпечують прибутковість організації.

У практиці менеджменту аудит розвитку персоналу є, з одного боку, способом спостереження подібно фінансовому або бухгалтерському аудиту, а з іншого – інструментом управління, який дозволяє вирішити проблему розвитку персоналу.

Критерії аудиту ефективності системи навчання персоналу наведено на Рис. 6.

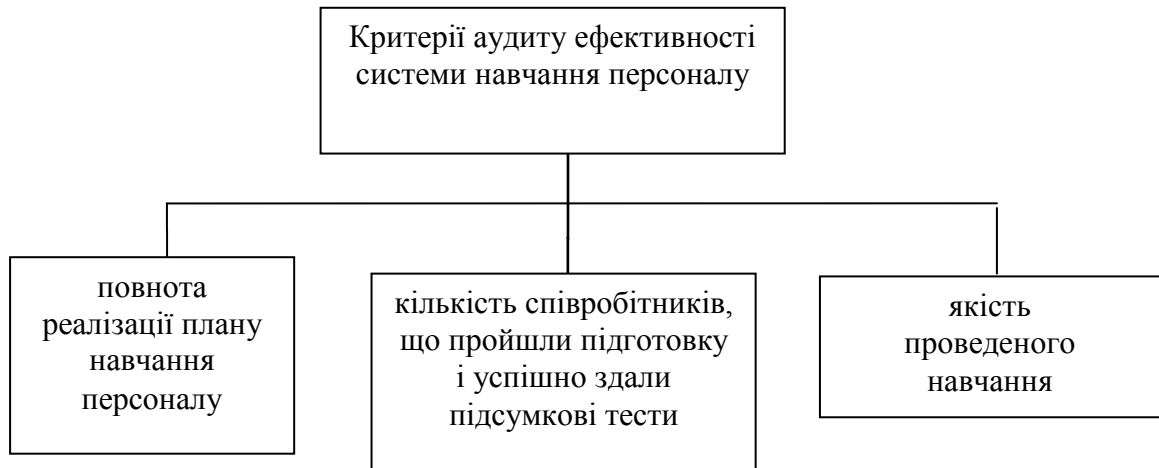


Рис. 6 Критерії аудиту ефективності системи навчання персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [25].*

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

Потреби в навчанні, як правило, виникають на рівні організації, підрозділу та окремих співробітників. Джерела виникнення потреб у навчанні наведено на рис. 7.



Рис. 7 Джерела виникнення потреб у навчанні

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Суб'єкти, що виявляють потребу в розвитку персоналу компанії, - це не тільки керівництво організації, але і менеджер з персоналу (тренінг-менеджер), керівники підрозділів та співробітники.

Оцінки програм підвищення кваліфікації організації наведено на рис. 8, до них належить:

- кількість навчених за рік співробітників компанії - цей показник залежить не тільки від розвитку системи навчання, а й від розміру компанії. За допомогою цього показника доцільно оцінювати динаміку обсягу навчання в компанії при відносно стабільній чисельності її персоналу;

- загальний обсяг навчання - проведений обсяг у компанії за рік, віднесений до числа співробітників компанії.



- вартість навчального заходу - може бути оцінена лише з урахуванням двох основних характеристик самого заходу - тривалості та кількості учасників.



Рис. 8 Оцінки програм підвищення кваліфікації

*Джерело: складено авторами на основі [19].*

#### *Критерії оцінювання програм навчання:*

Ступінь виконання вимог, закладених у Державному контракті, визначається співвіднесенням реальних параметрів програми до закладених у Державному контракті та виявленням відхилень. Ступінь задоволення потреб Замовника з'ясовується шляхом опитування. Є можливим провести опитування й оцінити задоволеність тільки однієї групи споживачів - слухачів. Можна виділити чотири етапи експертизи (Рис. 9):

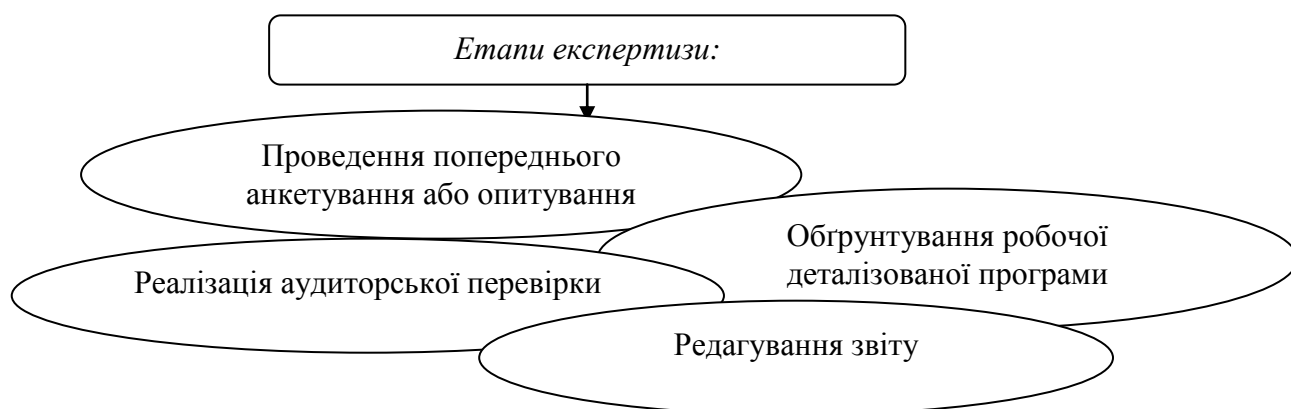


Рис.9. Етапи експертизи

*Джерело: складено авторами на основі [19].*

1. Проведення попереднього анкетування або опитування. Аудитор повинен освоїтися з контрольованою фірмою, щоб визначити значимі етапи для перевірки, виробити програму перевірки, грамотно розподілити свій час і сили. Цей етап є попередньою діагностикою. Інструменти цього процесу наведені нижче.

2. Обґрунтування робочої деталізованої програми (осіб, з якими потрібно зустрітися і переговорити, використовувані матеріальні засоби та документи, тимчасові рамки).

3. Реалізація аудиторської перевірки.

4. Редагування звіту.

Діяльність аудиту має такі етапи (Рис.10).



Рис. 10 Етапи діяльності аудитора

Джерело: складено авторами на основі [19].

Зазвичай така експертиза одного або декількох однопрофільних підприємств займає близько 10 місяців та потребує 3-4 експерти. Аудитор знайомиться з програмами підвищення кваліфікації фірми і робить висновки щодо:

- наявності потреб у навчанні працівників;
- постановки цілей навчання;
- вибору методів навчання;
- зміни результатів до і після навчання та кінцевої оцінки ефективності програми.

Витрати на навчання дорівнюють прямим і непрямим витратам фірми на цей процес. Другий аспект розвитку посади на користь працівника - це його кар'єра.

*Підходи щодо планування та розвитку кар'єри.*

Планування кар'єрного розвитку – особливий вид практичної діяльності суб'єкта управління, який полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають просування цілей і стратегій, спрямованих на придбання організацією стійкої конкурентної переваги у підвищенні конкурентоспроможності персоналу.

Для загальної організації процесу планування можуть бути використані три підходи:

1) планування «зверху вниз» - керівництво організації встановлює цілі і розробляє плани за напрямками кар'єрного розвитку для суб'єктів різних рівнів;

2) планування «знизу вгору» - суб'єкти первинного рівня управління кар'єрою виробляють власні цілі та плани, які направляються суб'єкту вищого рівня для затвердження;

3) планування «цілі вниз – план вгору» - вище керівництво, виходячи з можливостей організації, визначає цілі управління кар'єрою на внутрішньому ринку праці, на досягнення яких орієнтовані плани суб'єктів первинного

рівня управління і ці плани затверджуються керівництвом організації.

Управління персоналом базується на припущенні, що фірма бере на себе зобов'язання найбільш повно використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс професійно рости, найбільш повно самореалізуватися, успішно просуватися по службових сходах.

Усі дії щодо укомплектування персоналом повинні служити задоволенню потреб як організації, так і окремих працівників - це вигідно як організації, з точки зору покращення виконання працівниками обов'язків, так і службовцям за рахунок більш повної, напруженої та цікавої роботи і можливості зробити кар'єру.

Аудитор перевіряє, наскільки підприємство усвідомлює важливість розвитку кар'єри, чи пропонуються працівникам різноманітні можливості, які можуть включати прості програми навчання або деталізовані консультаційні послуги для вдосконалення індивідуальних планів просування по службі.

Загальна мета цих програм - поєднання потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, наявними на підприємстві.

Аудит персоналу спрямований на пошук резервів системи кар'єрного зростання, що може допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, підготовку інформації про відповідні можливості кар'єри всередині підприємства при узгодженні індивідуальних і корпоративних цілей. Перебування таких резервів може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

Аудитор оцінює:

- 1) ступінь інформування співробітників про вакантні місця і про необхідну для цього кваліфікацію;
- 2) чи вказано систему, відповідно до якої працівники можуть претендувати на ці місця;
- 3) чи здійснюється допомога працівникам щодо планування кар'єри;

4) чи є осмисленим діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

Необхідно оцінити проблеми розвитку кар'єри по окремих групах працівників, наприклад, визначити причини ранніх ускладнень, пов'язаних з кар'єрою (молоді спеціалісти), проблеми, пов'язані з серединою кар'єри чи з її завершенням (передпенсійний період). У кожному з цих випадків аудитор шукає фактори ризику соціального характеру і пропонує шляхи їх зниження.

*Завдання аудитора* - знаходження «вузьких» місць у поєднанні особистих очікувань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Для цього застосовується двоякий підхід:

1. З одного боку, оцінюється процедура планування кар'єри організації, чи передбачає план просувань засоби для досягнення бажаних результатів.

2. З іншого - з'ясовується, як ураховуються бажання і можливості самих працівників у галузі навчання, тренінгів та професійного розвитку.

#### *Методи оцінки підвищення кваліфікації*

До методів оцінки належать: спеціальні записи, інтерв'ю, анкети, тести, оціночні матриці.

*Інтерв'ю* - в аудиті персоналу найбільш використовуваний інструмент збору інформації, застосовуваний для отримання інформації для аналізу робочого процесу, з'ясування суджень працівників з певних питань.

У ході бесіди кожний наступний факт доповнює або спростовує попередні, розкриває побічні факти і несподівані взаємозв'язки, впливи або обмеження. У сфері управління персоналом одержувані коментарі дозволяють аудиторам визначити сфери, що вимагають оптимізації. Розрізняють такий вид інтерв'ю як «вихідне інтерв'ю» - інтерв'ю зі звільненими працівниками проводяться, щоб вивчити їх уявлення про організацію. Аналіз даних такого інтерв'ю дозволяє виявляти та здійснювати заходи щодо запобігання плинності.

Використання анкет дозволяє отримати велику кількість фактів від

більшого числа людей. Такі опитування є самостійними заповненням респондентом анкет. Анкетні опитування зазвичай призводять до більш ширих відповідей, ніж віч-на-віч з інтерв'юєром.

Оцінка проблеми розвитку кар'єри по окремих групах працівників. Слід оцінити проблеми розвитку кар'єри по окремих групах працівників, наприклад, визначити причини ранніх ускладнень, пов'язаних з кар'єрою (молоді спеціалісти), проблеми, пов'язані з серединою кар'єри чи з її завершенням (передпенсійний період).

*Показники кількісної характеристики стану роботи з кадровим резервом*

Кількісну характеристику стану роботи з кадровим резервом можуть визначити такі показники:

- 1) Ефективність підготовки керівників усередині організації:

$$E_{\text{под}} = \frac{\text{Число ключових посад за період, зайнятих представниками резерв}}{\text{Число звільнених посад за період}} \quad (1)$$

- 2) Плинність резерву:

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{Число резервістів, які залишили організацію протягом періоду}}{\text{Середнє число резервів за період}} \quad (2)$$

- 3) Середній термін перебування в резерві:

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{Число років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Число осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (3)$$

## **6.4 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 стажом 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 (Рис. 11), 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.;



Рис. 11 Аудит трудової активності

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

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.

### ***Питання для самоконтролю:***

1. Для чого потребується аудит персоналу?
2. Назвіть основні задачі кадрового аудиту.
3. Перерахуйте етапи проведення кадрового аудиту.





4. Які розділи має акт аудиторської експертизи?
5. Які існують підходи до діагностики ефективності системи управління персоналом?
6. За якою формулою розраховується ефективність заходів щодо розвитку персоналу?
7. Що належить до методів оцінки підвищення кваліфікації?
8. За якою формулою розраховується ефективність підготовки керівників усередині організації?
9. Які показники характеризують трудовий потенціал колективу?
10. На які групи розподіляються показники, які характеризують трудову активність?

### **Ситуації для роботи в малих групах**



1. Компанії, яка спеціалізується на продажу кухонних виробів, необхідно підвищити її конкурентоспроможність на ринку праці. Проте в колективі постійно виникають конфліктні ситуації. Для того, щоб підвищити свою конкурентоспроможність необхідно зменшити конфлікти між співробітниками фірми. Для цього було прийнято проведення аудиту персоналу. Необхідно з'ясувати, який тип аудиту треба застосувати в цій ситуації, та які етапи проведення аудиту.

2. Компанія, що спеціалізується на виробництві лікувальної косметики, зіткнулася з проблемою невиконання норм. В одному з підрозділів компанії було виявлено невиконання норм на 10%. Чи може аудит трудових показників допомогти в даній ситуації, а якщо так, точим? Чим було викликано невиконання норм у компанії?

## ТЕСТИ



### **1. До завдань кадрового аудиту входить:**

- а) діагностика соціально-психологічного клімату в колективі;
- б) аналіз робочого процесу на підприємстві;
- в) створення сприятливого клімату в колективі;
- г) використання адміністративних методів управління;
- д) виявлення проблем в області управління персоналом.

### **2. Оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку - це:**

- а) менеджмент персоналу;
- б) завдання персоналу;
- в) аудит персоналу;
- г) атестація персоналу.

### **3. На етапі кадрового аудиту під назвою «дебрифінг» відбувається:**

- а) аналіз результатів аудиту;
- б) створення програм розвитку кадрового потенціалу;
- в) зворотній зв'язок та коротка бесіда з учасниками;
- г) переговори з керівництвом компанії.

### **4. Недоліком анкетного опитування є:**

- а) низька точність;
- б) велика вартість;
- в) великі витрати часу та праці;
- г) велика складність.

### **5. Коефіцієнт трудового внеску персоналу враховує:**

- а) напруженість виконаної роботи;
- б) кількість робітників;

- в) обсяг робіт;
- г) заробітну плату.

**6. До схеми оцінки програм підвищення кваліфікації організації**

**входить:**

- а) вартість навчального заходу;
- б) загальний обсяг навчання;
- в) кількість нових співробітників;
- г) кількість навчених за рік співробітників компанії.

**7. Величина коефіцієнта ефективності визначається керівництвом**

**компанії, виходячи з:**

- а) цілей, поставлених перед програмами розвитку;
- б) стратегії підприємства;
- в) цілей окремих підрозділів;
- г) цілей окремих працівників.

**8. Участь у роботі громадських організацій, управління підприємством, у виробленні та прийнятті господарських рішень визначається показниками:**

- а) творчої активності;
- б) виробничо-економічні;
- в) розвитку особистості;
- г) суспільної активності у сфері виробництва.

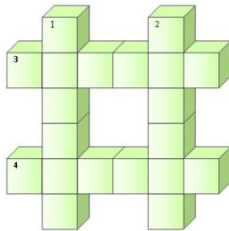
**9. Творчий потенціал працівника оцінюється за показниками:**

- а) інтенсивності праці;
- б) участі у розробці інновацій;
- в) продуктивності праці;
- г) коефіцієнтів плинності кадрів.

**10. Підхід до планування кар'єри, за яким керівництво організації встановлює цілі і розробляє плани за напрямками кар'єрного розвитку для суб'єктів різних рівнів, – це:**

- а) «цілі вниз - план вгору»;
- б) «цілі вгору – план вниз»
- в) «згори вниз»;
- г) «знизу вгору».

### **КРОСВОРД**



*По горизонталі:*

1. Аналіз чого здійснюється на шостому етапі кадрового аудиту?
2. Етап кадрового аудиту, на якому здійснюється зворотний зв'язок і коротка бесіда з учасниками
3. Що являє собою вивчення всіх складових процесу управління персоналом?
4. Показники якої активності у сфері виробництва характеризують участь в роботі громадських організацій, управління підприємством, у виробленні та ухваленні господарських рішень.
5. Який потенціал характеризується одним показником, рівень, якого може визначити стан трудової дисципліни.
6. Оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку – це ... ?
7. Попередня перевірка на практиці методу анкетування.
8. Порівняльна оцінка психологічних і соціально-психологічних особливостей співробітників - це ... ?
9. Кількість навчених співробітників компанії протягом якого періоду характеризується як показник, що залежить не лише від розвитку системи вчення, але і від розміру компанії.

10. Який потенціал характеризується задоволеністю працею; показниками ставлення до праці; станом соціально-психологічного клімату в колективі; плинністю кадрів.

11. Показники розвитку чого характеризуються підвищенням рівня освіти, кваліфікації, культури праці, підвищенням професійного профілю, трудової кар'єри.

12. Один з параметрів кількісної оцінки робочих посад.

13. Як називається перший розділ акта аудиторської експертизи.

*По вертикалі:*

1. Результат усвідомленої позиції і поведінки людини в області трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

2. Який об'єм навчання характеризується як проведення об'єму в компанії за рік віднесення до співробітників компанії.

3. Який підхід заснований на концепції ефективності роботи персоналу залежно від форм і методів роботи з ним?

4. Який підхід заснований на критеріальних показниках результативності і якості живої праці?

5. Оцінка якого потенціалу складається з загальної характеристики менеджерів підрозділів; професійного і неформального статусу в компанії; розуміння і прийняття стратегічних установок керівництва; готовність до самостійної постановки цілей, генерації ідей; розуміння і прийняття командної роботи.

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

7. Який потенціал характеризує статеві-вікова структура персоналу: інтенсивність, важкість праці; показники захворюваності; показники працездатності працівників?

8. Що необхідно оцінити для виявлення суті процесу кадрового аудиту на першому етапі його проведення?

9. Використання чого дозволяє отримати велику кількість фактів від більшого числа людей.

10. Який підхід передбачає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за період?

11. Яка активність визначається особовими, внутрішньовиробничими, регіональними, народногосподарськими чинниками?

12. Які потреби виникають на рівні організації, підрозділу і окремих співробітників?

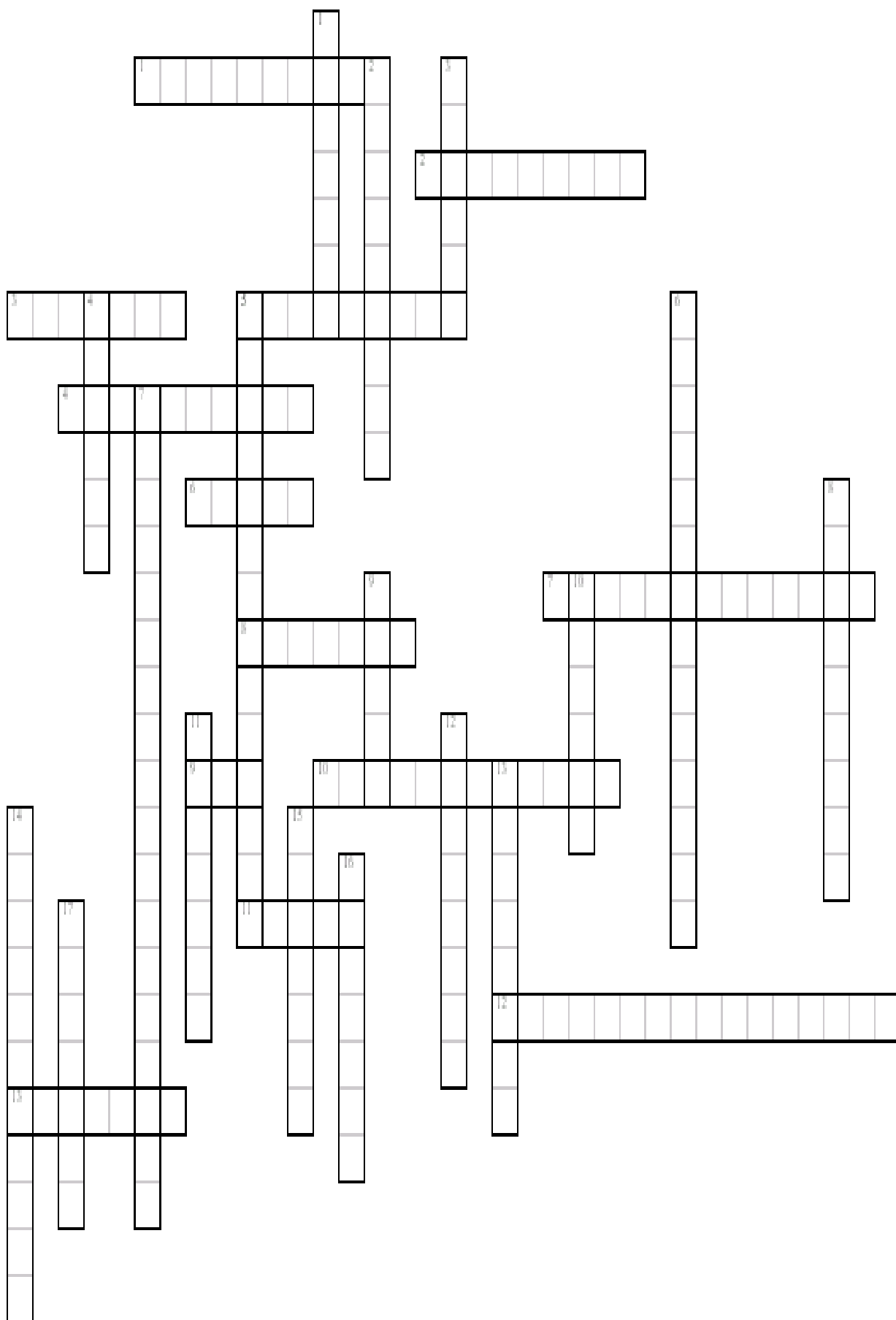
13. Який в аудиті персоналу найбільш використовуваний інструмент збору інформації, для аналізу робочого процесу, з'ясування думок працівників з певних питань?

14. Один з кількісних методів аналізу штатних посад, при якому використовується стандартизована анкета.

15. Який потенціал характеризує число поданих рацпропозицій і винаходів, що використовується; участь творчих груп, що працюють; участь в розробці інновацій, професійних конкурсах?

16. Який вид інтерв'ю характеризується як інтерв'ю з працівниками, що звільняються, проводяться, щоб вивчити їх уявлення про організацію?

17. Хто заповнює стандартизовану анкету?



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ

### Тема 6. Аудит використання персоналу організації





## ТЕМА 7. АУДИТ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ВИНАГОРОД

- 7.1 Мета та напрями аудиту винагород.
- 7.2 Аудит системи мотивації персоналу.
- 7.3 Стратегічний аудит винагород.

*Список використаної літератури: [11, 16, 25,34]*

### 7.1 Мета та напрями аудиту винагород

*Винагорода працівників* - поняття, що належить до всіх видів виплат або нагород, які отримують працівники організації. Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Заробітна плата складається з двох частин: основної заробітної плати та додаткової заробітної плати.

*Основна заробітна плата* - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

*Додаткова заробітна плата* - це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні, компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Крім основної та додаткової заробітної плати, існують заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать: виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які здійснюються понад

установлені норми.

Винагорода складається з двох частин: прямі виплати в грошовій формі і непрямі виплати у формі соціальних пільг (Рис. 1).



Рис. 1 Структура винагород

*Джерело: складено авторами на основі [25].*

Грошова винагорода також складається з 2 частин: постійної (базовий оклад, надбавки і доплати) і змінної (премії за проміжні та кінцеві результати). Базова ЗП залишається постійною протягом досить тривалого проміжку часу і прямо не залежить від поточних результатів роботи працівника. Фактично це компенсація працівникові за постійне виконання своїх посадових обов'язків. Премії (бонуси або заохочувальні виплати) зазвичай пов'язані з додатковими винагородами за результативність працівника. До них належать комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках і т.д. - усе те, що застосовується для обліку результативності роботи співробітників, пов'язуючи рівень грошової винагороди із загальною ефективністю роботи компанії, підрозділу або самого працівника.

Соціальні пільги розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці. Співробітники отримують їх за факт роботи в даній організації. До них належить медичне страхування, оплата відпусток, безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат та інші соціальні виплати, визначені законодавством або властиві лише даній організації (Рис. 2).

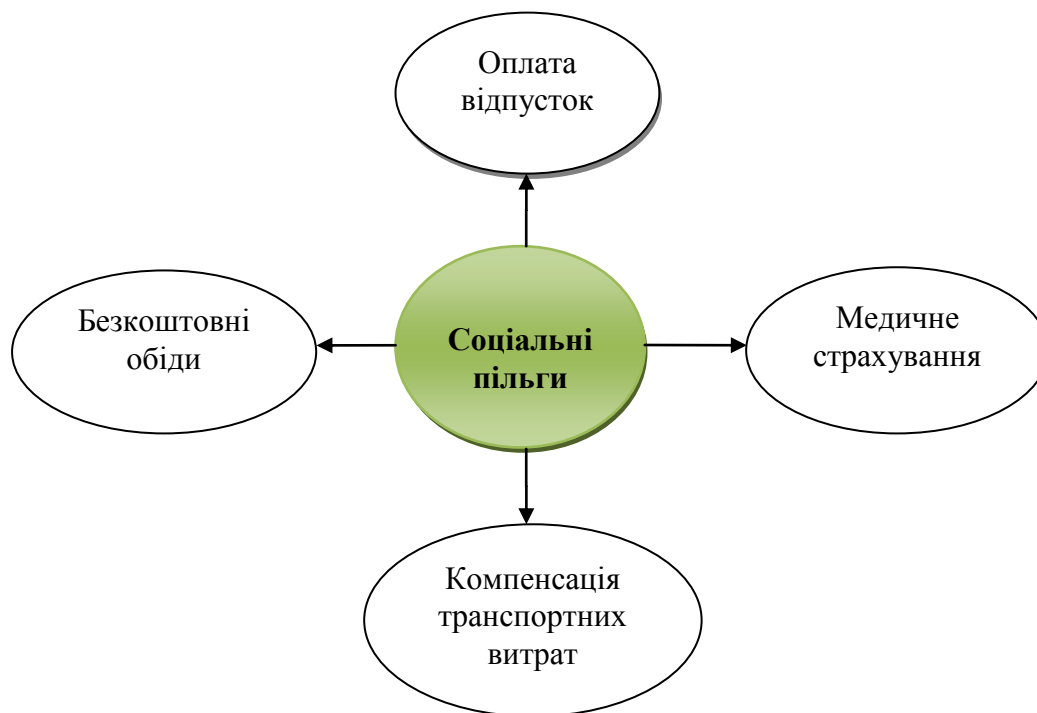


Рис. 2 Види соціальних пільг

Джерело: складено авторами на основі [16].

*Компенсаційна політика* - це система зовнішніх винагород найманому працівникові за результати його праці на підприємстві. Коли ми можемо оцінити або виміряти винагороду в грошовому вигляді, то ми говоримо про грошову винагороду або компенсаційний пакет організації.

Розробка компенсаційного пакета виступає як одна з найважливіших, стратегічних завдань в управлінні людськими ресурсами.

*Мета аудиту винагород* - експертиза дотримання інтересів працівників і кадрової політики організації в питаннях винагород.

Аудит винагород виконує внутрішній аудитор або в процесі діагностики - зовнішній аудитор. У рамках даної діагностики вирішуються такі питання:

- Який у компанії прийнятий вид стратегічного планування - короткостроковий чи довгостроковий?
- Скільки буде застосовуватися схем ЗП?
- Хто буде розробляти і впроваджувати нову систему оплати праці?

- Яка ситуація на ринку праці, хто є конкурентом компанії на ринку праці?

- Які пропорції при визначенні компенсацій (співвідношення між базовою оплатою праці, преміями, пільги)?

- Який зв'язок між системою оплати праці і системою оцінки персоналу?

- Який зв'язок системи оплати праці з системою підготовки і підвищення кваліфікації кадрів?

- Чи є компенсаційна політика відкритою або закритою?

Етапи розробки базової системи винагороди наведено на рис. 3.

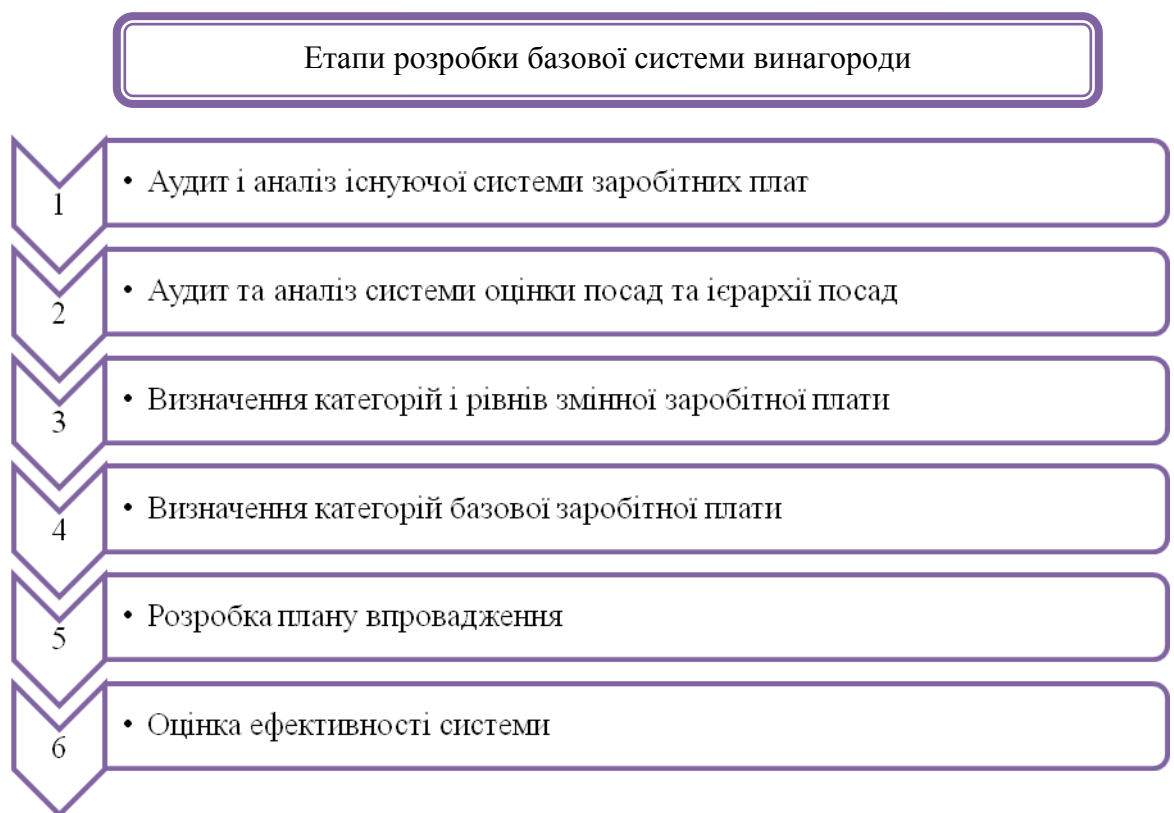


Рис. 3 Етапи розробки базової системи винагороди

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

На більш зрілому етапі розвитку підприємства необхідно використання системи сукупної винагороди, яка керує всім, що підприємство може дати працівнику. Крім заробітної плати, це пільги, премії, соціальні програми, участь у різних програмах навчання і розвитку, подарунки від компанії і

багато іншого. Іншими словами, система сукупної винагороди є інструментарієм сучасного менеджера з управління персоналом, що дозволяє балансувати всі складові, які впливають на залучення, утримання, мотивацію та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

*Ефективна система управління винагородою* - обов'язковий компонент системи управління персоналом, що має величезний вплив на всі інші компоненти. Адекватна стратегічним цілям підприємства система управління винагородою - запорука ефективної роботи системи управління персоналом у цілому.

*Аудит оплати праці.* Аналізуючи фонд заробітної плати, у першу чергу, необхідно розрахувати абсолютне та відносне відхилення його фактичної величини від планової. Абсолютна зміна визначається шляхом зіставлення фондів заробітної плати в  $n - m$  і  $(n - 1) - m$  роках. Відносна зміна фонду заробітної плати визначається як відношення фонду заробітної плати в  $n - m$  році до фонду заробітної плати в  $(n - 1) - m$  році, %. Фонд заробітної плати може бути представлений як добуток чисельності персоналу і середньої заробітної плати на одного працівника. Результати абсолютної і відносної змін фонду заробітної плати, чисельності персоналу і середньої заробітної плати визначаються по всьому персоналу і по категоріях промислово-виробничого персоналу.

У ході аналізу необхідно з'ясувати, під впливом яких чинників сталися зміни фонду заробітної плати.

На змінну частину фонду зарплати впливають такі чинники: обсяг виробництва продукції, структура продукції, трудомісткість, рівень середньогодинної оплати праці.

Основними завданнями аудиту розрахунків з оплати праці є:

- підтвердження достовірності нарахувань та виплат робітникам і службовцям, відображення даних процесів в обліку;

- з'ясування законності та повноти утримань із заробітної плати та інших виплат працівникам на користь підприємства, інших суб'єктів;
- перевірка організації аналітичного обліку розрахунків з оплати праці та взаємозв'язку аналітичного та синтетичного обліку.

Джерела інформації для аудиту оплати праці подано на рис. 4.



Рис. 4 Джерела інформації для аудиту оплати праці

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Під час аудиту використовуються різні методи й методичні прийоми: перерахунок, перегляд, оцінка фактичної наявності, зіставлення, оцінювання. Так, для перевірки розрахунків з оплати праці застосовують методи зіставлення даних бухгалтерського обліку з первинними документами

(оклади, затверджені в штатному розкладі, і фактичні нарахування, табель обліку робочого часу і розрахунк зарплати), перерахунки (аудитор перераховує суми, які були утримані, і порівнює з нормами чинного законодавства) тощо. Також існують певні способи перевірки документів. Наприклад, первинні документи, які є основою для нарахування і виплати заробітної плати (табелі, розрахунково-платіжні відомості), вивчаються комбіновано, тобто суцільним і вибіркоким способом (якщо аудитор перевірів деяку кількість однотипних первинних документів і не знайшов помилок, то він може вважати, що документи з цієї пачки всі без помилок).

Розпочинаючи перевірку розрахунків з оплати праці, аудитор повинен з'ясувати, які форми та системи оплати праці застосовуються на даному підприємстві, чи має підприємство внутрішні положення про оплату праці робітників, колективний трудовий договір, списковий та середньообліковий склад їх, як організовано облік розрахунків з оплати праці (зміст та кваліфікація бухгалтерів, забезпеченість нормативними матеріалами, хто здійснює контроль за їх роботою, чи автоматизовані ці ділянки), чи обмежено склад працівників, які отримують готівку на господарські та інші витрати, чи здійснюється на підприємстві видача позик робітникам, продаж товарів у кредит, і як оформлені ці операції. Це необхідно для того, щоб аудитор зміг визначити аудиторський ризик (побоювання того, що деякі помилки чи порушення можуть залишитися невиявленими).

З початку проведення аудиторської перевірки вивчаються організація та ефективність праці, правильне застосування нових умов оплати праці робітникам, контроль за використанням фонду оплати праці, економічна обґрунтованість норм виробітку і зацікавленість працівників у збільшенні випуску продукції і зростанні продуктивності праці.

Кожне підприємство в умовах ринкових відносин може застосовувати різні форми оплати праці та матеріальної винагороди. Тому аудитор визначає, яка оплата праці застосовується на підприємстві і відповідно

вибирає шлях перевірки. При погодинній оплаті праці з'ясовується обґрунтованість застосування тарифних ставок та дотримання умов контрактів, а при відрядній - виконання кількісних та якісних показників, правильність використання норм та розцінок. Під час перевірки первинних документів установлюється повнота заповнення всіх реквізитів, наявність відповідних підписів уповноважених осіб, які відповідають за облік виконаних робіт, відсутність у документах виправлень.

Аналізуючи наряди на відрядну роботу за датами їх видачі, потрібно зіставити прізвища робітників у нарядах та в табелях обліку робочого часу з даними обліку особового складу. Аудитор визначає, чи немає випадків включення до них підставних осіб, повторного нарахування сум раніше оплачених за первинними документами. Методом арифметичного контролю встановлюються помилки в підрахунках у первинних документах або у розрахункових відомостях. Звертається увага на правильність оформлення та нарахування різних виплат робітникам. До них належать виплати стимулюючого характеру (премії, винагороди за підсумками роботи за рік), виплати компенсуючого характеру (надбавки та доплати за роботу в нічний час, понадурочні), виплати за невідпрацьований час (оплата чергових і додаткових відпусток, тимчасової непрацездатності тощо), оплата простоїв, браку.

Аудитор повинен урахувати, що нарахування премій має бути затверджено наказом керівника, обумовлено в колективному договорі, контракті. Простої не з вини робітника оформляється листком про простої й оплачується не нижче  $\frac{2}{3}$  тарифної ставки. Доплати у зв'язку з відхиленням від нормальних умов праці оформляються нарядом на відрядну роботу, у яких показують додаткові технологічні операції, не передбачені технологічним процесом. Повний (невиправний) або частковий (виправний) брак на виробництві не з вини робітника затверджується актом і оплачується. Під час перевірки правильності виплат допомоги у зв'язку з тимчасовою



непрацездатністю необхідно звернути увагу на лікарняний листок, який є основою для нарахування такої виплати. Листок обов'язково повинен бути оформлений підписами і печаткою лікарні. Також необхідно перевірити стаж роботи працівника (відсоток від основної заробітної плати, згідно з яким визначають розмір допомоги, розраховується виходячи зі стажу роботи).

Перевіряючи правильність розрахунку середньої заробітної плати, необхідно визначити період, за який нараховується заробітна плата, виплати, які включаються до середньої заробітної плати, порядок розрахунку виплат за всіма випадками збереження заробітної плати і для надання допомоги у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю.

Аудитор вивчає, чи відповідає чинному законодавству порядок нарахування середньої заробітної плати на час надання працівникам щорічної і додаткової відпустки або оплати їм компенсації за невикористану відпустку, надання працівникам, які навчаються без відриву від виробництва, відпусток у зв'язку з навчанням, виконанням ними державних громадських завдань у робочий час, переведенням працівників на іншу, легшу та нижчеоплачувану, роботу за станом здоров'я, у разі надання жінкам додаткових перерв для харчування дитини, службових відряджень, тимчасового переведення працівника у зв'язку з виробничою потребою на іншу, нижчеоплачувану посаду і в інших випадках, коли згідно з чинним законодавством виплати здійснюються виходячи із середньої заробітної плати. Досліджуючи правильність розрахунку середнього заробітку, треба враховувати, що в його суму включаються всі види виплат, крім виплати за роботу, яка виконувалась у понаднормовий час, у святкові дні працівниками, які працюють за сумісництвом, за час, який фактично не було відпрацьовано, премії, які не входять до фонду оплати праці, та інші виплати, які мають тимчасовий характер.

Перевіряючи правильність нарахування оплати за поточну відпустку, важливо встановити, чи правильно визначено наказом підприємства

тривалість відпустки і розрахована сума заробітку працівника до відпустки, а також середньомісячний і середньоденний заробіток, який є підставою для розрахунку. Необхідно з'ясувати причини ненадання відпустки в установленний термін, особливо матеріально відповідальним особам.

Важливо вивчити вплив факторів порушення законодавства на результати діяльності підприємства. Так, ненадання відпустки працівникові і заміна її грошовою компенсацією є порушенням законодавства і призводить до перевитрачання фонду оплати праці і споживання, а також до зловживань. Підтверджується законність застосування пільг, які передбачені чинним законодавством. Установлюються випадки неутримань або часткових утримань прибуткового податку з сум матеріальної допомоги, подарунків та компенсаційних виплат. За даними договорів страхування, які укладаються зі страховими компаніями, платіжними дорученнями та особистими рахунками працівників визначаються факти перерахувань грошових коштів з рахунків підприємства на користь працівника за договорами добровільного страхування. Суми страхового відшкодування оподатковуються прибутковим податком під час їх виплати.

Особливо прискіпливо вивчають нарахування заробітної плати тимчасовим працівникам. Необхідно з'ясувати причину цих витрат й уточнити, чи не було випадків нарахування заробітної плати на основі підроблених документів, нарядів підставним особам. Установлюється законність проведених операцій на відповідних рахунках. Необхідно перевірити відомість, за якою нараховувалася заробітна плата. При цьому, звертається увага на загальні суми за кожним рядком як по горизонталі, так і по вертикалі. Під час такої перевірки можна виявити різні порушення, які спричинені підробленням сум у розрахунково-платіжних відомостях. *Наприклад*, механічно збільшували підсумкову суму нарахування та суму до видачі і в такий спосіб нараховували та списували більше, ніж фактично видано. Під час дослідження правильності нарахування заробітної плати

виявлялися помилки, які були допущені обліковими працівниками, котрі недостатньо оволоділи нормативними актами і не врахували внесені до них зміни. Перевіряючи виплату премій та інших заохочень, незалежно від виду діяльності підприємства, необхідно з'ясувати, чи виконані всі умови, за яких може бути виплачена премія, оскільки були відомі випадки, коли під видом виплати премій гроші були використані на інші цілі (матеріальну допомогу, прийоми).

Місія аудитора включає аналіз структури зарплати відносно до трьох складових (Рис. 5).

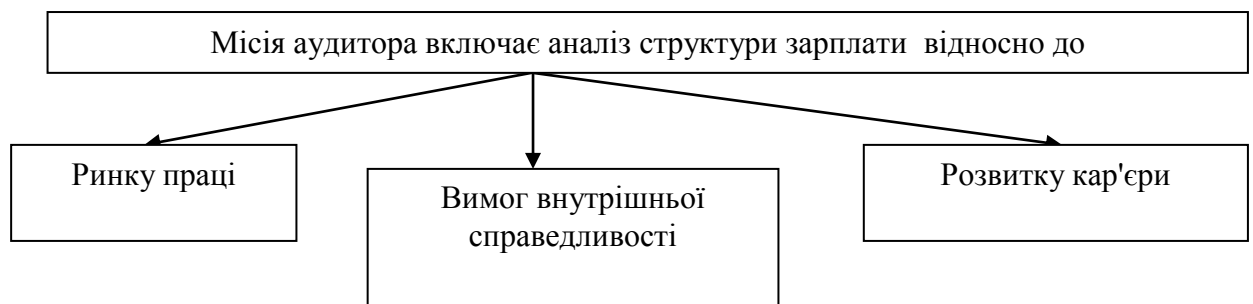


Рис. 5 Напрямки місії аудиту структури зарплати

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Для аналізу структури зарплати відносно *ринку праці* необхідно отримати інформацію за допомогою спеціально розробленої анкети. Початок роботи аудитора треба пов'язувати з побудовою кривої реальної зарплати в організації і порівнянням її з найбільш суттєвими показниками ринку праці. Після розгляду цих даних аудитор ставить перед адміністрацією та керівництвом служби управління персоналом питання: Чи відповідає збіг (або розбіжність) зарплат в організації відносно до ринку з цільовими установками організації? Це питання можна деталізувати або за групами посад, або за рівнями відповідальності. Додатково може бути поставлене питання типу: чому підприємство наймає на роботу молодих дипломованих фахівців на зарплату, нижчу від середньої?

Відповідь може бути або доказом порушень у роботі з персоналом, або підтвердженням згоди із загальною стратегією організації, у рамках якої таке рішення можна розглядати в плані кар'єрного зростання молодого інженера.

*Аудит структури зарплати з погляду внутрішньої справедливості.*

Прагнення до справедливості – найважливіший чинник при визначенні рівня зарплати. Існує два аспекти справедливості: внутрішній і зовнішній. Зовнішня справедливість означає, що оплата не повинна програвати порівняно з винагородами в інших організаціях – інакше буде важко залучити і утримати кваліфікованих працівників. Внутрішня справедливість означає:

кожен працівник повинен вважати свою зарплату справедливою порівняно з рівнем оплати інших працівників у тій же організації. Добре, якщо фірма проводить регулярні опитування, щоб дізнатися, як працівники сприймають систему винагород і як вони ставляться до неї (табл.1).

Таблица 1

Оцінка працівників діючої системи винагород

Оцінка системи винагород	Кількість осіб
Добре	14
Негативно	11
Не мають іншого виходу, ніж змиритися	8

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

*Аналіз структури зарплати відносно розвитку кар'єри.* Доцільно також аналізувати диференціацію заробітної плати робочих – це аналіз установлення співвідношень в оплаті праці робочих залежно від рівня кваліфікації та умов праці. При цьому, зіставляється співвідношення фактичної заробітної плати з тією, яка передбачена тарифною системою.

При аналізі використання фонду заробітної плати не треба залишати без уваги аналіз ефективності преміальних систем. У цьому випадку досліджують показники й умови преміювання та оцінюють, чи достатні розміри преміювання для підтримки або підвищення зацікавленості

працівників у своїй праці.

Аудит відповідності та ефективності винагород наведено на рис.6.

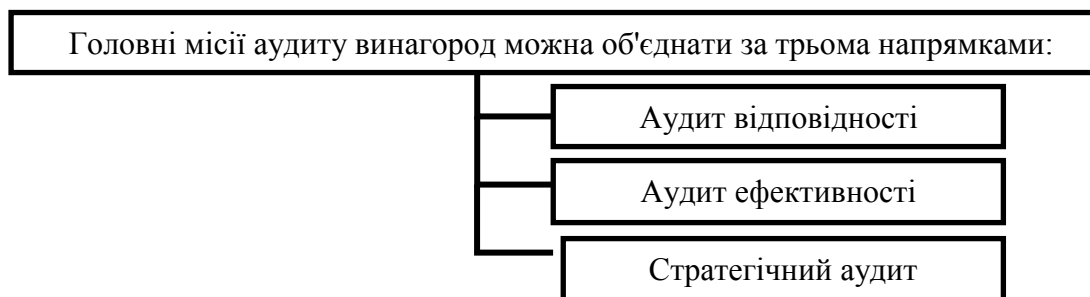


Рис. 6 Напрямки місії аудиту винагород

Джерело: складено авторами на основі [11].

Аудит відповідності дозволяє оцінити відповідність методів роботи фірми зовнішнім і внутрішнім правилам і дати оцінку якості інформації, необхідної для цього.

Цілі аудиту відповідності наведено на рис.7.

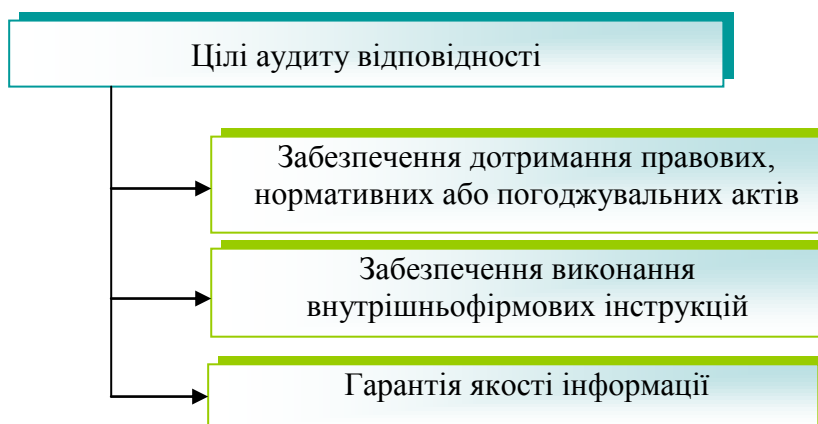


Рис. 7 Цілі аудиту відповідності

Джерело: складено авторами на основі [25].

*Гарантія якості інформації.* Інформація щодо винагород досить різноманітна. Аудит базується на інформації про минулі і прогнозовані події, внутрішні й зовнішні для фірми, описані як якісними, так і кількісними показниками.

Аудитор оцінює поінформованість персоналу про прийняту в організації систему винагород, проведення керівництвом консультаційної та роз'яснювальної роботи.

Важливі аспекти в питанні інформації - конфіденційність та безпека. Усі персональні поіменні відомості, особливо ті, які мають прогностичний характер, і комп'ютерні операції з виплат повинні бути захищені.

Треба також перевірити, що зведена інформація з виплат захищена від можливих інцидентів, наприклад комп'ютерного злому, витоку, технічних неполадок доступу до баз даних.

*Забезпечення дотримання правових, нормативних або погоджувальних актів.* Дотримання правил щодо винагороди особливо значимо. Аудитор оцінює ймовірність ризиків у зв'язку з їх порушенням (Рис. 8).



Рис. 8 Перелік вивчення аудиту відповідності

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

Забезпечення виконання внутрішньофірмових інструкцій. Щоб реалізувати власну політику оплати праці працівників, фірми розробляють цілу сукупність процедур, які повинні бути формалізовані в інструкціях, методичних указівках і службових записках. Аудитор ознайомлюється з цими документами і контролює їх дотримання.

Перевірка соціальних відрахувань і податкових декларацій співробітників здійснюється з особливою ретельністю.

#### *Аудит ефективності.*

Ефективність - можливість будь-якої процедури або політики фірми в цілому досягати бажаних результатів. Ефективність інформаційної системи ґрунтується на якості та достовірності відображення досліджуваного явища.

Економічна ефективність дозволяє зіставити результат з проведеними витратами. При аудиті ефективності винагород експертиза проводиться за позиціями, які відображені на рис. 9.



Рис. 9 Позиції, за якими проводиться аудит ефективності винагород

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Перелік головних місій аудиту ефективності наведено на рис. 10.

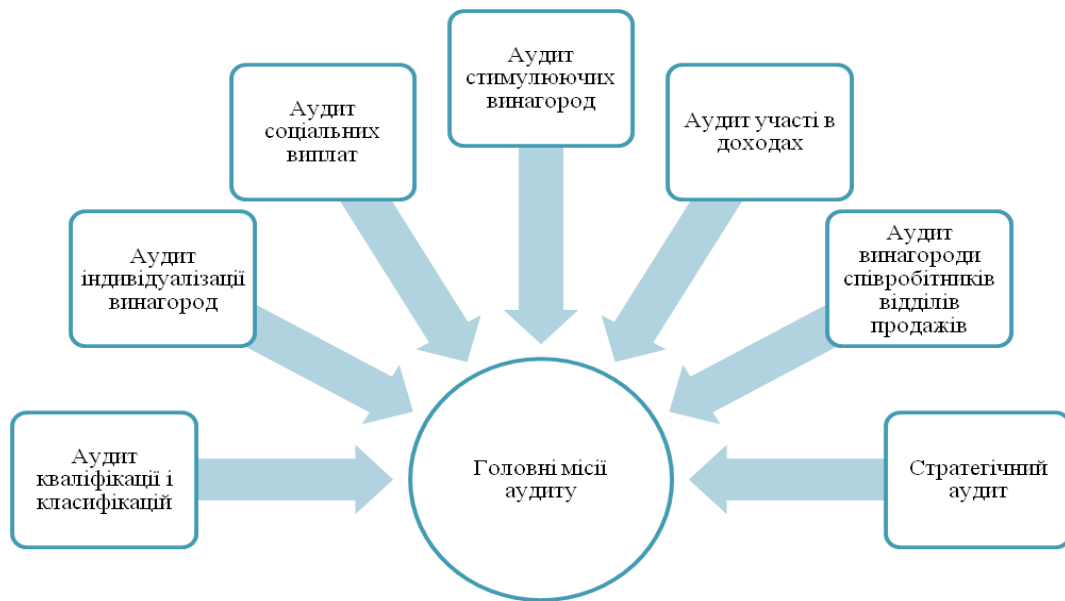


Рис. 10 Головні місії аудиту ефективності

*Джерело: складено авторами на основі [16].*

## 7.2 Аудит системи мотивації персоналу

При розробці нової системи мотивації організації ключовим питанням є збір інформації про існуючу в даний момент в організації систему. Для полегшення діагностики «працюючої» системи мотивації персоналу ми розробили спеціальну технологію «Мотиваційного аудиту».

Цілі аудиту мотивації:

- оцінка ефективності існуючої системи управління мотивацією;
- вивчення задоволеності й думки співробітників з різних аспектів праці та політики мотивації в компанії;
- оцінка ефективності існуючої системи управління мотивацією;
- рекомендації щодо необхідної перебудови системи мотивації;
- розробка системи стимулювання персоналу під нові цілі;
- оцінка відповідності системи мотивації цілям підприємства;



- оптимізація витрат на управління мотивацією персоналу;
- оцінка мотиваційного потенціалу персоналу;
- оцінка обсягів ресурсів, необхідних для зміни системи мотивації.

Етапи здійснення аудиту мотивації наведено на рис. 11.

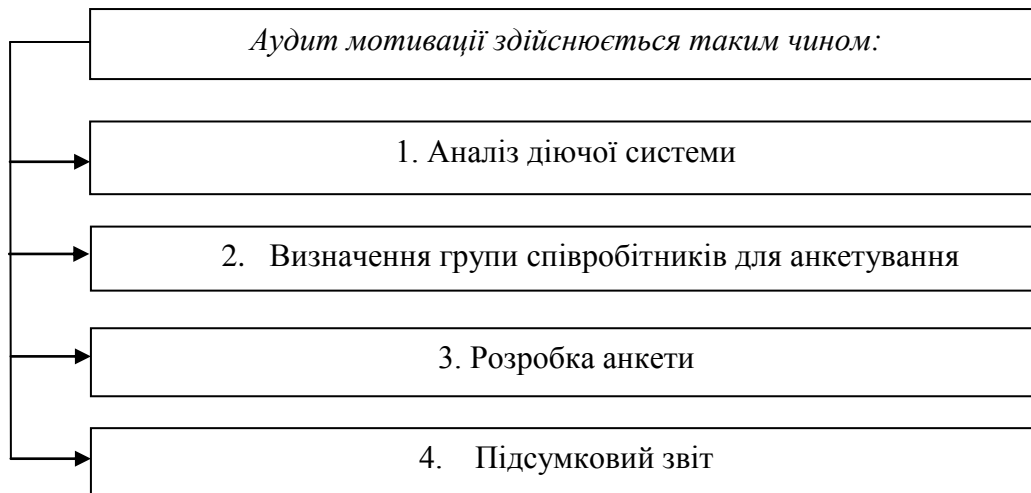


Рис. 11 Етапи здійснення аудиту мотивації

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

*Аудит систем мотивації дозволяє дізнатися:*

1. Як співробітники ставляться до своєї роботи в компанії у цілому і по окремих аспектах.
2. Що є провідними мотиваторами працівників і що змушує їх зберігати прихильність до компанії?
3. Які складаються відносини в колективах, між підлеглими і керівниками і між підрозділами?
4. Чи існує ризик звільнення працівників з компанії і з чим він пов'язаний?
5. Які проблеми хвилюють працівників і в чому вони бачать їх вирішення?
6. Як самі працівники оцінюють своє навантаження і свою ефективність?
7. Які резерви існують для підвищення ефективності роботи компанії?

8. Що необхідно працівникам, щоб вони працювали більш результативно?

Ключові питання щодо системи мотивації персоналу наведено в табл.2.

Таблиця 2

Ключові питання щодо системи мотивації

<i>Питання</i>	<i>Методи отримання інформації</i>
Які програми заохочення, винагороди та визнання ефективної роботи використовуються в організації?	Локальні нормативні акти (ЛНА) організації, які визначають заходи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, систему оплати праці (Положення про премії, трудові договори)
Чи отримують працівники «зворотний зв'язок» - інформацію про якість своєї роботи?	Опитування лінійних менеджерів, аналіз посадових інструкцій працівників
Чи організовано робоче місце так, щоб мотивувати працівника до продуктивної праці?	Опитування працівників або проведення атестації робочих місць за умовами праці
Чи відповідає продукція організації вимогам ринку, чи відбивається це на матеріальній мотивації працівника?	Дані маркетингових досліджень
Які саме форми матеріальної мотивації застосовуються в організації?	Розпорядчі, нормативні та організаційні документи підприємства: накази, розпорядження, положення, інструкції тощо

*Джерело: складено авторами на основі [11].*

Результати мотиваційного аудиту можуть стати стартовим майданчиком для початку будь-яких проектів з оптимізації різних систем управління персоналом: системи мотивації, системи навчання, системи оцінки дослідження, корпоративної культури в компанії.

При відборі методів мотиваційного аудиту важливо враховувати, що в його проведенні може бути задіяно, як весь персонал компанії, так і окремі його категорії (Рис.12).



Рис. 12 Методи проведення аудиту мотивації

Джерело: складено авторами на основі [16].

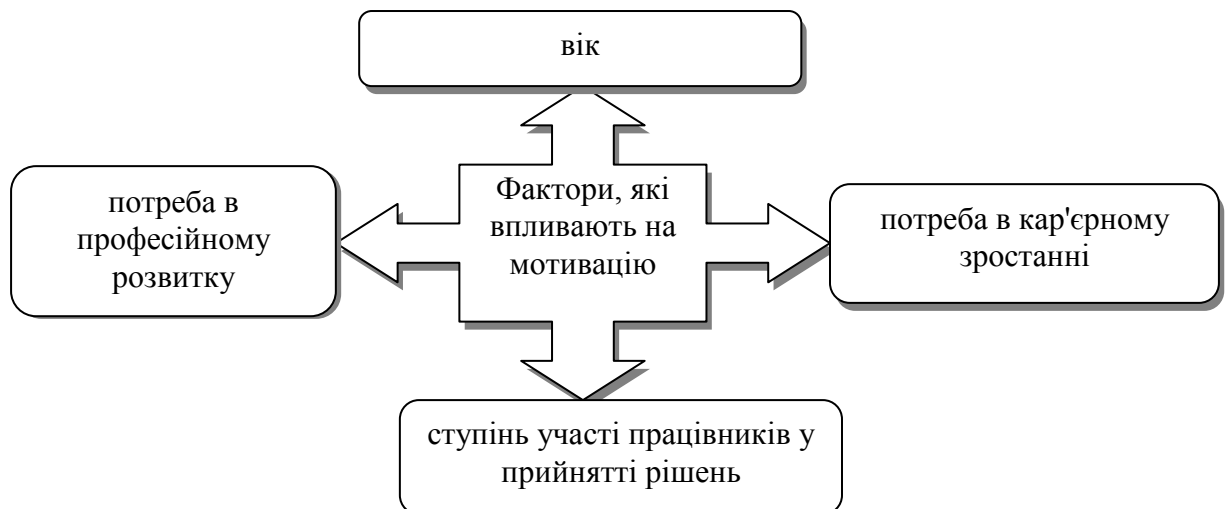


Рис. 13 Фактори, які впливають на мотивацію

Джерело: складено авторами на основі [16].

Для різних рівнів управління, а також службовців і робітників потрібні різні набори методик (Рис. 13). Крім того, на підприємствах різного профілю та з різною корпоративною культурою методики для однієї й тієї ж категорії персоналу можуть сильно відрізнятися. *Наприклад*, на одному з промислових підприємств робітники ніколи не заповнювали анкет, тому інформацію довелося одержувати в ході структурованого інтерв'ю.

Приклад оцінки керівниками і підлеглими значимості мотиваційних впливів з боку працівників наведено в табл.3.

Таблиця 3

Оцінка керівниками і підлеглими значимості мотиваційних впливів  
з боку працівників

Мотиваційний вплив	Підлегли	Керівництво
Всебічна оцінка виконаної роботи	6,09	6,47
Відчуття власної затребуваності	6,54	6,42
Дружня допомога при вирішенні особистих проблем	4,61	6,15
Гарантія зайнятості	6,59	8,32
Хороша зарплата	6,85	8,84
Цікава робота	6,67	6,81
Службове зростання в організації	5,15	5,23
Лояльність з боку керівництва	5,48	4,87
Хороші умови праці	6,35	7,13
Тактовність при забезпеченні дисципліни	6,09	4,36
Кількість опитаних	47	14

*Джерело: складено авторами.*

З таблиці 3 видно, що значущість деяких стимулів, важливих для працівників, керівники переоцінюють, а деяких, навпаки, недооцінюють. Зміна уявлень керівників може привести до зростання продуктивності праці працівників через підвищення задоволеності підлеглих.

Результати мотиваційного аудиту можуть бути використані в різних сферах управління персоналом, а саме:

1. Для поліпшення діючої або розробки нової системи мотивації персоналу:

- ✓ адаптація діючої системи мотивації до змін, що відбулися на ринку праці, або в галузі стратегічних цілей підприємства;
- ✓ доповнення ефективної системи стимулювання системою мотивування, спрямованої на застосування індивідуального підходу до працівників;
- ✓ розробка програм з навчання керівників способам стимулювання, мотивування, ресурсозабезпечення, надання зворотного зв'язку і підкріплення результатів.

2. Для вдосконалення окремих галузей політики управління персоналом:

- ✓ підвищення ефективності вирішення питань найму, розстановки і внутрішньофірмових переміщень, формування робочих команд;
- ✓ прогнозування трудового поведінки співробітників;
- ✓ прийняття рішень про вибір форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ визначення кар'єрної орієнтації різних груп персоналу, розробки та організації виконання індивідуальних планів кар'єрного розвитку;

Дослідження систем мотивації дозволяють не тільки зрозуміти і оцінити основні особистісні якості співробітників, а й побачити сильні й слабкі сторони самої системи мотивації, удосконалити її.

Отже, мотиви, які спонукають конкретного співробітника до ефективної роботи, можуть змінюватися залежно від зовнішніх впливів. Тому вчасно проведений аудит допоможе визначити, наскільки зрозумілі працівникам цілі організації, а також, чи задовольняє персонал свої потреби.

### 7.3 Стратегічний аудит винагород

Аудитор вивчає всі складові стратегічного управління: діагностику, планування, реалізацію планів, мотивацію і контроль, і, зокрема, дає оцінку можливості адаптації політики винагород до внутрішніх і зовнішніх маєтків.

Аспекти стратегічного аудиту наведено на рис. 14.

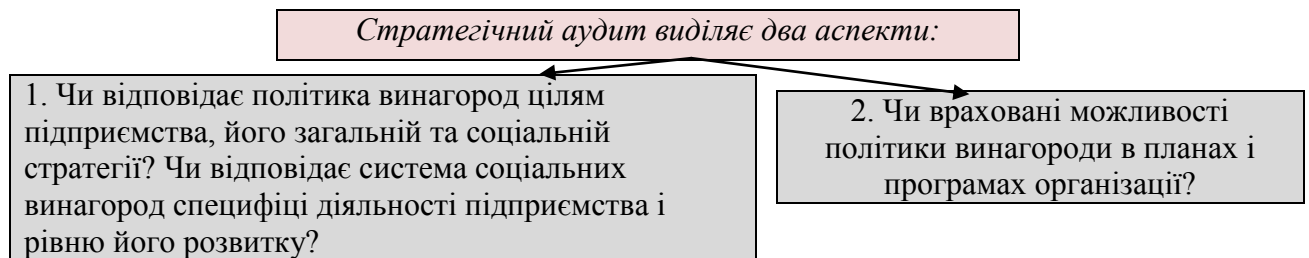


Рис. 14 Аспекти стратегічного аудиту

Джерело: складено авторами на основі [25].

Місії, доручені аудитору, мають включати:

- Ідентифікацію політики, програм і методів у питанні винагород;
- Ревізію внутрішньої обстановки та облік мотивацій найманих працівників;
- Ревізію процедур управління фондом заробітної плати;
- Ревізію структури фонду заробітної плати.

Основні питання стратегічного аудиту винагород наведено на рис. 15.

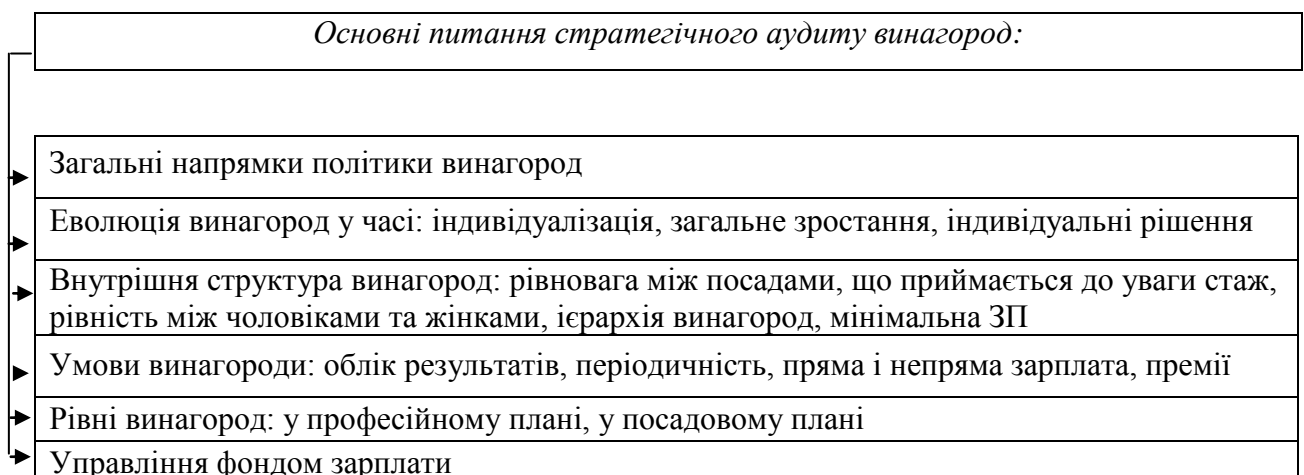


Рис. 15 Основні питання стратегічного аудиту винагород

Джерело: складено авторами на основі [11].

Оцінка процесу вироблення політики винагород вивчає:

- ✓ З чієї ініціативи, на якій підставі (внутрішній/зовнішній тиск, прояв моди); коли і як було вибрано напрямок політики винагород?
- ✓ Хто несе відповідальність за її розробку, якими засобами це забезпечити?
- ✓ Хто і в якій формі залучається до проведення стратегічного аналізу?
- ✓ Які етапи формулювання політики?
- ✓ Порядок підготовки, погодження та затвердження документів, що відносяться до прийнятої політики винагород.
- ✓ Наскільки вона погоджена з профспілковими та урядовими рекомендаціями?
- ✓ Цей аналіз особливо важливий при перегляді загальної спрямованості організації.

Аудитор перевіряє зв'язаність стратегічних виборів за двома рівнями.

*Зв'язаність компонентів політики.* Цілі індивідуалізації та збереження купівельної спроможності не пов'язані, якщо зростання витрат на персонал обмежений підвищенням цін. Аудитор розглядає наслідки прийняття в розрахунок впливу кожної з цілей на здійсненні інших. Конфлікт цілей дозволяє виявити потенційні труднощі, викликані частковою або повною несумісністю в процесі їх досягнення.

*Зв'язаність політики управління персоналом.* Аудитор контролює сумісність з головними цілями політики управління персоналом такими, як:

- Політика використання персоналу - політика винагород.
- Чи сумісні вони, наприклад, при оновленні штату працівниками з великим продуктивним і професійним стажем?
- Чи дозволяє обмеження розміру фонду зарплати вербувати висококваліфіковані кадри?
- Використання робочого часу – винагороду?
- Чи буде мета щодо скорочення робочого часу зі збереженням винагороди?

### ***Питання для самоконтролю:***



1. Дайте визначення поняття «винагорода працівників».
2. У чому полягає мета аудиту винагород?
3. За якими трьома напрямками можна об'єднати головні місії аудиту винагород ?
4. Які три цілі аудиту відповідності можна виділити?
5. Що вивчає аудит відповідності?
6. Які поняття охоплюють головні місії аудиту ефективності?
7. Які два аспекти виділяє стратегічний аудит?
8. Що вивчає оцінка процесу вироблення політики винагород?
9. Що включає собою аналіз структури зарплати відносно ринку праці?
10. Дайте визначення поняття «прагнення до справедливості».

### **Ситуації для роботи в малих групах**



1. Уявіть собі таку ситуацію. Ви аудитор і вас запросили в компанію, у якій необхідно провести аудит найму персоналу. Якими принципами вам необхідно керуватися при здійсненні цього аудиту?
2. Під час проведення кадрового аудиту у великій торговельній фірмі було виявлено, що у кадровому відділі двоє менеджерів середньої ланки виконують одну й ту ж трудову функцію, а так само відбувається неузгодженість відповідальності. Які рекомендації, як аудитор, ви можете дати?



## ТЕСТИ



**1. Грошова винагорода складається із таких частин:**

- а) постійна, проміжна, мінлива;
- б) постійна і змінна;
- в) проміжна, змінна;
- г) постійна і проміжна.

**2. Співвідношення постійної або змінної частин грошової винагороди може бути:**

- а) різним;
- б) тільки однаковим;
- в) періодичним;
- г) одноразовим.

**3. Соціальні пільги розглядаються як:**

- а) винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці;
- б) винагороди, пов'язані з кількістю і якістю праці;
- в) винагороди, які не залежать від якості праці;
- г) винагороди, пов'язані лише з кількістю праці.

**4. Головні місії аудиту винагород персоналу об'єднують за:**

- а) двома напрямками;
- б) трьома напрямками;
- в) одним напрямком;
- г) п'ятьма напрямками.

**5. Головні місії аудиту винагород персоналу об'єднують за такими напрямками:**

- а) аудит відповідності, аудит ефективності, стратегічний аудит;
- б) аудит відповідності, стратегічний аудит, аудит привабливості;
- в) аудит привабливості, аудит ефективності.

г) аудит привабливості, стратегічний аудит.

**6. Аудит, який дозволяє оцінити відповідність методів роботи фірми зовнішнім й внутрішнім правилам і дати оцінку якості необхідної для цього інформації, - це:**

- а) аудит відповідності;
- б) аудит ефективності;
- в) стратегічний аудит;
- г) аудит привабливості.

**7. Ефективність інформаційної системи аудиту персоналу ґрунтується на:**

- а) якості і достовірності відображення досліджуваного явища;
- б) конфіденційності і точності відображення досліджуваного явища;
- в) своєчасності та якості відображення досліджуваного явища;
- г) конфіденційності та своєчасності відображення досліджуваного явища.

**8. Місія аудитора включає аналіз структури зарплати відносно:**

- а) ринку праці, вимогам внутрішньої справедливості, розвитку кар'єри;
- б) розвитку кар'єри, аналізу структури зарплати;
- в) вимогам внутрішньої справедливості, аналізу структури зарплати;
- г) вимогам зовнішньої і внутрішньої справедливості, розвитку кар'єри.

**9. Для аналізу структури зарплати відносно до ринку праці необхідно отримати інформацію за допомогою:**

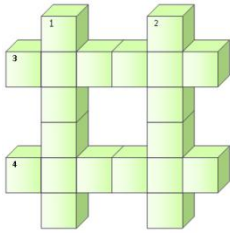
- а) опитування;
- б) спеціально розробленої анкети;
- в) опитувань і анкет;
- г) тестування.

**10. Коли оплата праці не програє в порівнянні з винагородами в інших організаціях то, - це:**

- а) внутрішня справедливість;

- б) зовнішня справедливість;
- в) аудит відповідальності;
- г) стратегічний аудит.

## КРОСВОРД



*По горизонталі:*

- 2. Місія аудитора включає аналіз структури зарплати відносно до ... кар'єри.
- 5. Вид винагород, які належать до змінної частини грошових винагород.
- 8. Один з напрямків аудиту винагород - аудит ... .
- 9. Винагороди, які складаються з постійної та змінної частин.
- 12. Кількість основних цілей аудиту відповідності.
- 15. Аспект справедливості, який означає, що оплата не повинна програвати порівняно з винагородами в інших організаціях
- 16. Одна з цілей аудиту відповідності - гарантія якості ... .
- 18. Мета аудиту винагород - ... дотримання інтересів працівників і кадрової політики організації в питаннях винагород.
- 19. Вид винагород, які належать до грошових.

*По вертикалі:*

- 1. Вид винагород, які відносять до грошових.
- 3. Місія аудитора включає аналіз структури зарплати відносно ... внутрішньої справедливості.
- 4. Компонент доходу працівника.
- 6. Один з напрямків аудиту винагород - ... аудит.
- 7. Вид аудиту, що дозволяє оцінити відповідність методів роботи фірми зовнішнім і внутрішнім правилам і дати оцінку якості необхідної для цього інформації.

8. Можливість будь-якої процедури або політики фірми в цілому досягати бажаних результатів.

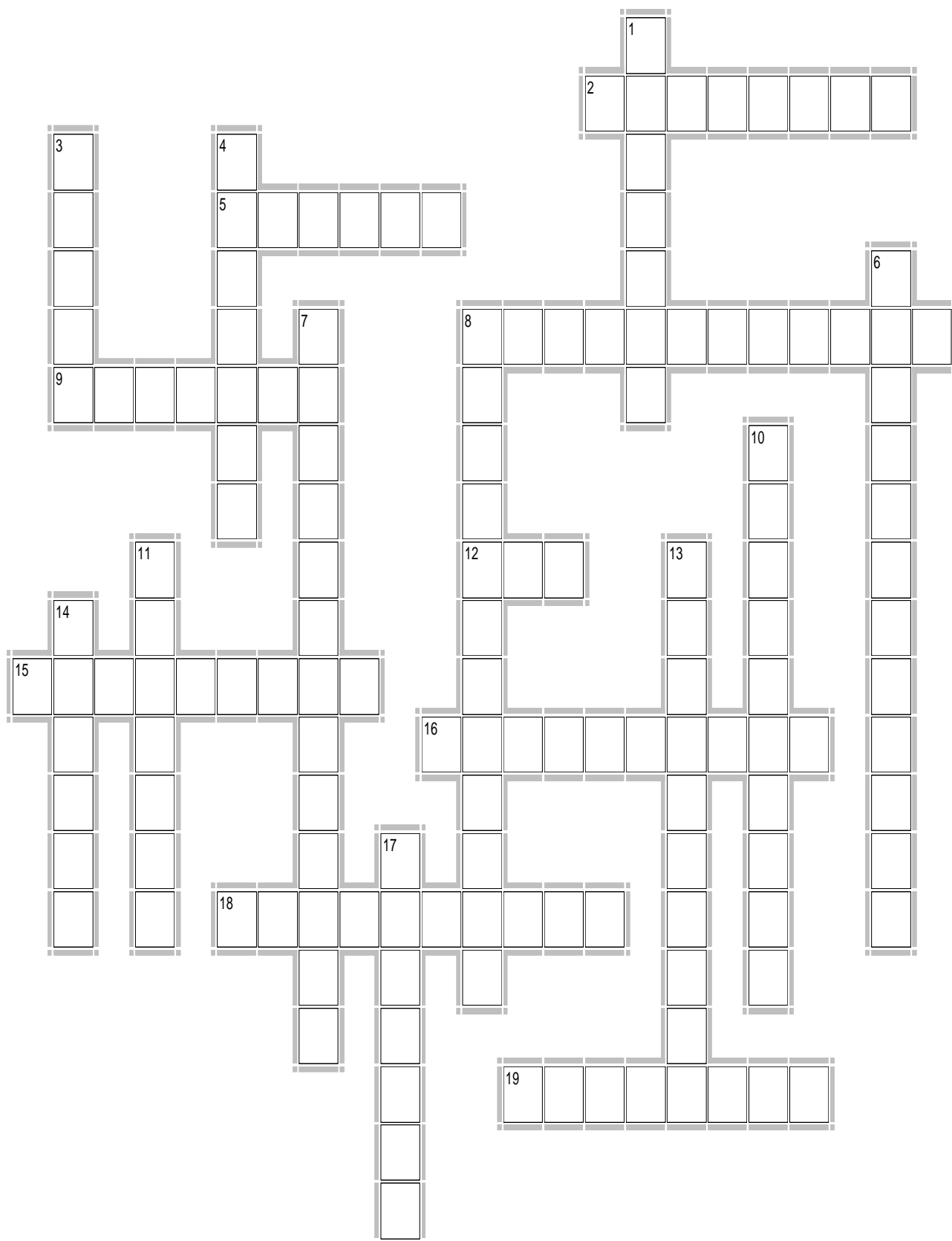
10. Аспект справедливості, який означає, що кожен працівник повинен ураховувати свою зарплатню справедливою в порівнянні з рівнем оплати інших працівників в тій же організації.

11. Компонент доходу працівника.

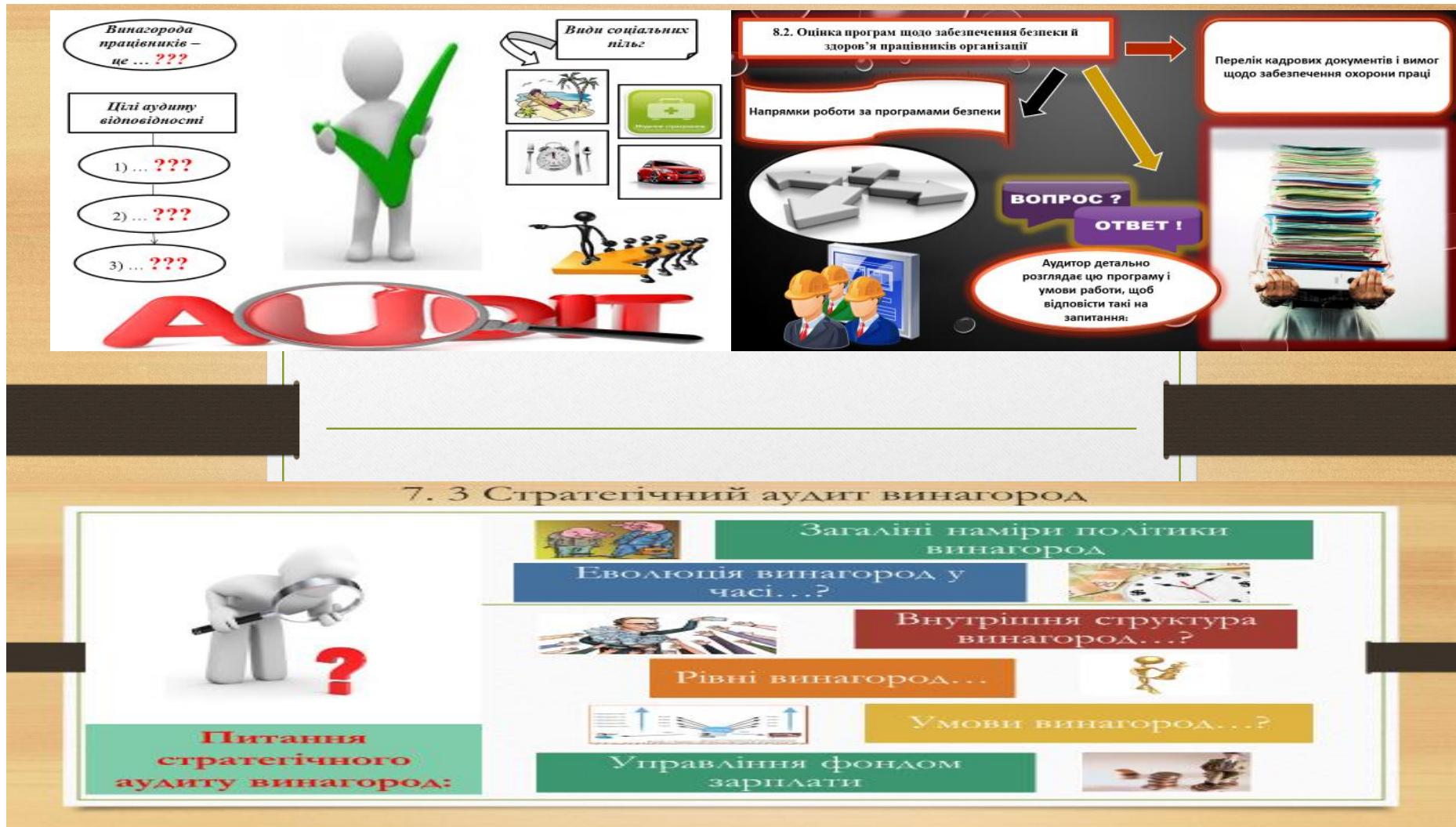
13. ... працівників - поняття, що належать до всіх видів виплат або нагород, які отримують працівники організації.

14. Вид соціальних пільг.

17. Місії, доручені аудитору, мають на увазі ... внутрішньої обстановки та облік мотивацій найманих працівників, структури та процедур управління ФОП.



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



## ТЕМА 8. АУДИТ УМОВ ПРАЦІ, БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я

- 8.1 Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я.
- 8.2 Оцінка програм з забезпечення безпеки й здоров'я працівників організації.
- 8.3 Аудит пожежної безпеки.
- 8.4 Самодіагностика робочих умов персоналу.

*Список використаної літератури: [12, 16, 17, 21, 40]*

### 8.1 Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я

Мета цього аудиту — оцінка правильності реалізації та управління програм безпеки і здоров'я в організації. Цей напрям пов'язаний з діагностикою умов робочої обстановки, які можуть призвести до підриву здоров'я працівників. Такими наслідками можуть стати захворювання як різних органів людини, так і психологічні порушення, стрес і депресія.

Аудитор робить порівняння продуктивності в різних умовах, з'ясовує сприйняття свого робочого місця самими працівниками (Рис. 1).



Рис. 1 Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я

*Джерело: складено авторами на основі [17].*

*Оцінка умов праці на підприємстві*

Важливою складовою частиною аудиту організації праці на підприємстві є оцінка умов праці. Актуальність створення на підприємстві сприятливих умов праці пояснюється тим, що вони безпосередньо впливають на працездатність людини, результати його роботи, стан здоров'я. В епоху економіки знань, коли "людський фактор" стає основним у забезпеченні конкурентоспроможності кожного підприємства, особлива увага приділяється гуманізації праці.

Одним із критеріїв, що визначають стан умов праці й рівень його гуманізації, є атестація робочих місць, у ході якої дається оцінка реалізації положень законодавства про атестацію й сертифікацію робочих місць за умовами праці. Досліджуються можливості гуманізації праці й підвищення його продуктивності на основі поліпшення використання основних фондів, поліпшення умов праці й техніки безпеки.

Треба проаналізувати відповідність організації робочих місць вимогам ергономіки. При цьому, оцінюється питома вага робочих місць, конструкція й дизайн яких пристосовані до статури й розмірів людини, її фізичної сили й обмежень, біологічних потреб, здатності сприймати інформацію й ухвалювати рішення, можливостей переносити психологічні навантаження.

*Приклад.* Федеральний стандарт США від 2001 р. вимагає, щоб кожний роботодавець був готовий надати співробітникам основні відомості про те, які навантаження можуть виявитися небезпечними для їхнього здоров'я й призвести до таких захворювань, як синдром лучезап'ястного каналу (так званий карпальний тоннельний синдром). У відповідь на опитування співробітників, що мають подібні навантаження, роботодавець зобов'язаний розробити повну програму перетворення в життя вимог ергономіки, яка повинна передбачати:

- призначення відповідального за питання ергономіки й повідомлення персоналу про небезпечні навантаження;



- аналіз факторів ризику на конкретному робочому місці й управління ними з наступним поширенням досвіду управління на всі робочі місця, де співробітники виконують аналогічну роботу;

- навчання персоналу, яке повинне починатися не пізніше, чим через 90 днів від дня одержання співробітниками посадових інструкцій, і повторюватися кожні три роки;

- залучення професіоналів в області охорони здоров'я для оцінки ситуації й спостереження за її наступним розвитком, а також для накладення обмежень на виконання робіт, небезпечних з ергономічної точки зору, до усунення несприятливих для здоров'я факторів;

- перегляд програми по ергономіці не рідше, чим раз у три роки;

- ведення реєстраційних записів на папері або в електронній формі та їх зберігання протягом трьох років (для компаній зі штатом одинадцять осіб і більше).

В офісних співробітників, на думку деяких експертів, нераціонально спланована робоча зона може знижувати продуктивність до 40%. Тут важливо все: висота стільця, колір стола, освітлення, розмір монітора, місце розташування службових документів і телефонного апарата та ін.

Гуманізація праці передбачає збільшення частки творчих функцій у діяльності працівників підприємства, яку можна визначити за результатами опитувань співробітників. Анкета за даним показником може містити такі питання:

- частка діяльності на рівні винаходів;
- частка діяльності на рівні раціоналізаторських пропозицій;
- частка діяльності, пов'язана з розробкою нових документів;
- частка діяльності, пов'язана з розробкою алгоритмів і програм;
- частка діяльності, пов'язана з вибором оптимальних розв'язань;
- частка творчих функцій у цілому у вашій роботі.

Поряд з опитуваннями при оцінці гуманізації праці аналізу підлягають такі показники, як зміна частки ручного й частки розумової праці на підприємстві.

Творчий характер праці деякою мірою пов'язаний з можливістю персоналу працювати за графіком робочого часу. Щоб провести аналіз за цим показником, оцінюються рівень і динаміка частки штатних співробітників, що працюють за таким графіком. При цьому, треба з'ясувати шляхом опитування, яка кількість працівників бажає працювати за графіком робочого часу, і зіставити отримані дані з реальною можливістю надати такі умови.

Оцінка умов праці безпосередньо пов'язана з аналізом охорони праці й техніки безпеки, що проводиться за певними показниками (Рис. 2).



Рис. 2 Показники оцінки умов праці

*Джерело: складено авторами на основі [40].*

В Україні задекларовано пріоритет життя та здоров'я робітників, а також повна відповідальність роботодавця за створення безпечних умов праці. Все це здійснюється за допомогою системи правових, економічних, організаційних та технічних заходів.

#### *Умови праці та законодавство України*

Охорона праці працівників регламентована законодавством України. Основним документом є Конституція України, а саме ст. 43, яка гарантує право на належні умови праці та ст. 46 – право на соціальний захист.

Основним документом, що забезпечує реалізацію цих прав є Закон України «Про охорону праці».

Законодавство України з охорони праці має на меті забезпечити працівникам безпечні та здорові умови праці, захистити життя та здоров'я працівників від впливу небезпечних факторів виробництва та нещасних випадків.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення з реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, та належні, безпечні та здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади між роботодавцем та працівником питання безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Законодавство про охорону праці складається із:

- Закону України «Про охорону праці»;
- Кодексу законів про працю в Україні;
- Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійних захворювань, що спричинили втрату працездатності»;
- відповідних нормативно – правових актів.

#### *Індивідуальність, тип індивідуальності людини*

*Індивідуальність* — сукупність зовнішніх та внутрішніх особливостей людини, що формують її своєрідність, відмінність від інших людей.

Вона постає як цілісна характеристика людини — оригінальність, самобутність її психічного складу, — будучи тим особистим «Я», за яким пізнають, характеризують та оцінюють людину як особистість. Виявляється у здібностях людини, в основних потребах, інтересах, схильностях, рисах характеру, у почутті власної гідності, у світобаченні, системі знань, умінь, навичок, у рівні розвитку інтелектуальних, творчих процесів, в індивідуальному стилі діяльності та поведінки, у типі темпераменту, в

особливостях емоційної та вольової сфер тощо. Передумовою формування людської індивідуальності є анатомо-фізіологічні задатки, які перетворюються в процесі розвитку і виховання, породжуючи широку варіативність виявів індивідуальності.

Як це не здається парадоксальним, але в психології використовується поняття «тип індивідуальності». Але індивідуальність за визначенням, за самою суттю, в принципі не типологізована. Потенційно - скільки людей, стільки індивідуальностей. Тому "тип індивідуальності" – це лише кількісна сукупність своєрідних рис і властивостей суб'єктивної реальності, але не її цілісний образ, не специфічний рівень буття людини.

Назвемо деякі типи індивідуальності (Рис. 3).



Рис. 3 Типи індивідуальності

Джерело: складено авторами на основі [12].

*Перший тип* індивідуальності. Головна риса - прагнення до завершеності діяльності. Це показник сильної й передбачуваної особистості. Взявшись за яку-небудь справу, така людина не зупиниться на півдорозі, не спасує перед труднощами, буде йти до кінця.

*Другий тип* індивідуальності - це дуже ініціативна людина, у його портфелі багато проектів, але жоден із них не забезпечений засобами їх реалізації. Його принцип: треба починати, а там подивимося, що робити далі, усе якось складеться, починає багато проектів, але жодного не доводить до кінця.

Цей тип індивідуальності відрізняється імпульсивністю, непродуманістю всього ланцюжка діяльності - від постановки мети до забезпеченості засобами й прогнозом результату діяльності. У цьому типі відсутнє почуття відповідальності за завершеність початої справи, часті зміни переконань і установок на діяльність.

*Третій тип* індивідуальності - це люди, що живуть за принципом: не важливий результат, головне – процес дії. Це діяльність без визначення початку, середини й кінця, безоглядне захоплення діяльністю, що не приносить плодів, може служити розрядкою й приносити тимчасове задоволення лише самому творцеві та його наслідувачам.

З іншого боку, незавершеність акту діяльності тим і приваблива, що вона залишає відкритим питання про кінцеву мету діяльності цих людей, спонукаючи до співтворчості нових продовжувачів процесу й сподвижників, що вірять у чудодійну силу його «величності випадку».

*Четвертий тип* індивідуальності. Особливістю цього типу є байдужність до майбутнього як свого власного буття, так і суспільства, у якому він живе. Така людина не ставить перед собою значних цілей, пливе на хвилі подій, задовольняючи негайними задоволеннями й своїм холопським положенням, або веде паразитуючий спосіб життя. Єдине, про що турбується така людина, так це - задоволення своїх фізіологічних потреб. Це людина-

споживач.

Таких людей чимало серед учорашніх кадрових робітників, викинутих на «волю» у результаті розвалу промисловості, які заробляють собі на життя на будівництві дач, котеджів.

### *Модель вивчення стресів на роботі*

Здоров'я людини ґрунтується на основі генетичних факторів, способу життя та екологічних умов. Однак також воно залежить від свідомого ставлення людини до себе та навколишнього середовища.

Здоров'я, фізичний і психічний стан працівника, працездатність і продуктивність його праці залежать від умов, у яких він працює. Для нормального виконання працівником своїх головних функцій потрібно забезпечити його безпечними умовами праці.

*Сучасна людина зустрічається з багатьма факторами ризику, що негативно впливають на стан її нервової та серцево-судинної систем, знижує опірність організму. При цьому виникає стресова реакція організму. Так, наприклад, психічна травма, отримана внаслідок конфлікту, виводить людину з нормального психічного стану, що може призвести до суттєвих змін у виконанні професійних функцій і загального функціонального стану. У перекладі «стрес» означає «напруження», тобто відповідь організму на поставлену перед ним проблему.*

У перекладі з англійської мови слово «стрес» означає «натиск, тиск, напругу». А енциклопедичний словник дає таке тлумачення стресу: «стан напруги, що виникає в людини або тварини під впливом сильних впливів». Стрес звичайно сприймається як негативне явище. Вважається, що його викликає яка-небудь неприємність (потрапляння в аварію, «провал» на іспиті та ін.). Але це тільки один із видів стресу. Насправді існує й позитивний стрес, який може бути викликаний приємними подіями (наприклад, підвищення по службі, великий лотерейний виграш та ін.). Його ще називають «ю-стрес» - від грецького «еи», що означає «гарний». Невеликі

стреси навіть сприятливі організму - вони його постійно тренують, вводячи в стан активації або тренування (за термінологією канадського вченого Гансу Сельє).

*Що ж таке стрес?* Першовідкривач стресу Г. Сельє дав йому таке визначення: «Стрес є неспецифічна відповідь організму на будь-яку висунуту йому вимогу». Проводячи свої дослідження, він випадково виявив явище, яке назвав синдромом загальної адаптації (general adaptation syndrome - GAS), а через десять років у його роботах з'явився сам термін "стрес".

Причини, що пов'язані зі стресом на роботі досліджуються вже чималий час, і перелік потенційних факторів, що викликають стрес, досить довгий. У ньому можна знайти фізичні фактори, що перетворюють робоче місце у вороже середовище (підвищена температура, шум, багатолюдність та ін.), а також масу психосоціальних факторів, обумовлених конкретною комбінацією трудових, організаційних і соціальних особливостей робочого місця. Найбільше точно встановлені стресори, що пов'язані з виробничим середовищем, наведені на (Рис. 4)

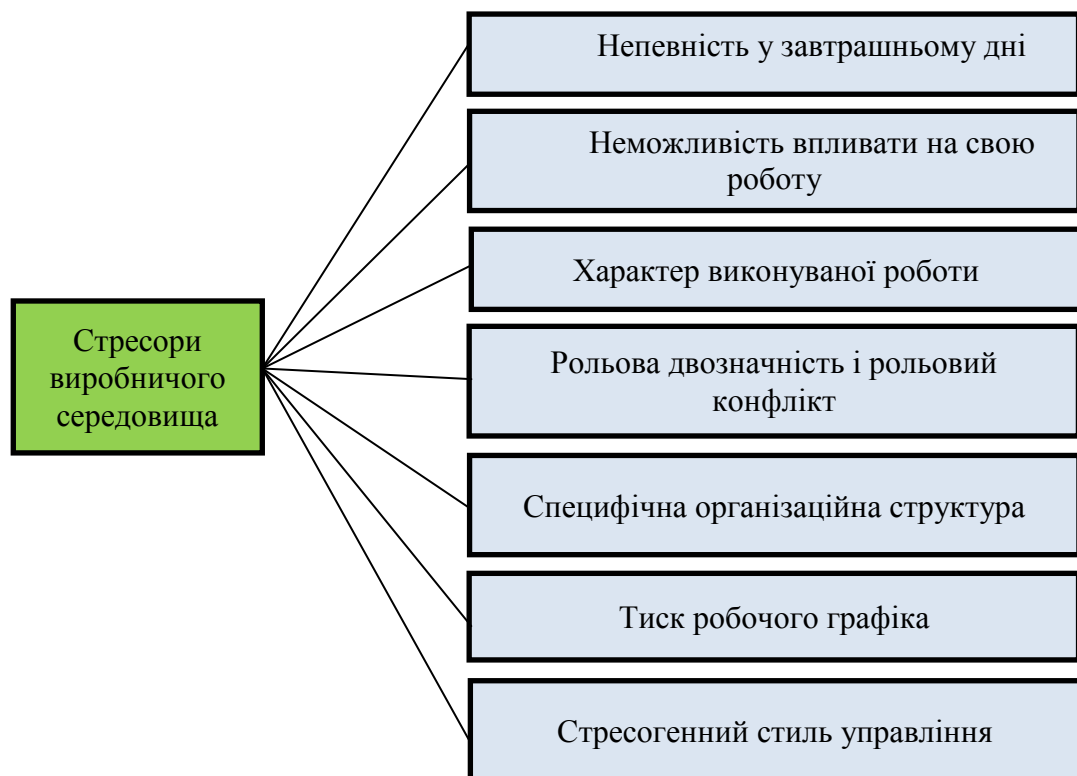


Рис. 4 Стресори виробничого середовища

Джерело: складено авторами на основі [21].

\* *невпевненість у завтрашньому дні* - для багатьох працівників постійним стресором є страх втратити свою роботу через скорочення, неадекватні трудові показники, вік або з іншої причини;

\* *неможливість впливати на свою роботу* - як відзначають багато дослідників, стресовим станом. Монотонна механічна робота й відповідальність за речі, на які люди не можуть впливати, є особливо стресовими факторами для деяких працівників;

\* *характер виконуваної роботи* - складність розв'язуваних завдань, самостійність у роботі, ступінь відповідальності, умови праці: ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму та ін., як показують результати численних досліджень, можуть бути також віднесені до факторів, що нерідко провокують стрес у працівників;

\* *рольова двозначність і рольовий конфлікт* - обидві ці умови в більшості випадків сприймаються як стресори. Тут під рольовою двозначністю мається на увазі невизначеність у відносинах з людиною, що виконує ту або іншу роль, а під рольовим конфліктом - різні несумісні очікування відносно значимих людей на роботі;

\* *специфічна організаційна структура* - наприклад, матрична структура організації, що припускає подвійне підпорядкування, нерідко є джерелом стресу для працівника, змушеного одночасно виконувати розпорядження двох керівників;

\* *стресогенний стиль управління* - часте використання методів не виправданого тиску й погроз є одним з найдужчих факторів стресу для підлеглих;

\* *тиск робочого графіка* - змінна робота, а особливо робота зі змінним графіком, часто створює потребу в ряді психологічних і пов'язаних із позаробочим життям змін, що є потенційними стресорами. З іншого боку, дуже напружений робочий графік, який робить скрутним або неможливим одночасне задоволення виробничих і особистісних потреб, може також бути



сильним стресором для людей у різних трудових ситуаціях.

Усі перераховані вище умови є потенційними стресорами, а не факторами, які автоматично викликають стрес. Реакції на ці стресогенні фактори індивідуальні. На чутливість (сенситивність) або стресостійкість (толерантність) впливає ряд ситуативних та особистісних змінних. Британські дослідники виявили, що майже половина британських службовців перебувають під найбільшим тиском у середині ранку на другий робочий день тижня, тобто у вівторок. Понеділок проходить зазвичай у затормошеному стані. Також працівники жваво обмінюються плітками - хто як провів вихідні. Але у вівторок дійсність бере гору, і співробітники витрачають першу половину дня на відповіді на місті електронною поштою, які вони проігнорували в понеділок. Пік стресу - вівторок 11:45. Це той момент, коли всі проблеми навалюються разом.

Керівник дослідження Грехем Уотерс після обробки відповідей від 3000 офісних працівників зазначив: "Традиційно люди вважали понеділок найгіршим днем тижня, але, схоже, що це не так. Вівторок - найгірший як з точки зору робочого навантаження, так і рівня стресу... Ми ведемо такий швидкий темп життя, що стрес підстерігає людину повсюди, особливо, коли вона приходить на роботу". Понад 53% опитаних визнали, що понеділок проходить на «автопілоті", а кожен десятий заявив, що і надалі відкладає свої завдання, зареєструвавшись на Facebook чи інших розважальних сайтах, щоб переглянути фотографії з вихідних, приколи, листи від друзів. У вівторок один з п'яти опитаних залишає офіс пізніше, працює додатково, щоб врятувати тиждень. Більше половини британців також заявили, що вони регулярно переживають стрес на роботі із середнім навантаженням - вісім годин психічного чи емоційного напруження протягом типового робочого тижня. Турбує і те, що майже чверть (23%) вважає, що перебуває в стресі кожен день. Майже чверть опитаних зазнають на роботі важкі навантаження. Один із п'яти схильний вважати, що стрес є лише частиною його роботи.

Проте, 12% опитаних зізналися, що напруженість в офісі викликає поведінка шефа, 10% звинуватять у цьому своїх колег (Рис. 5).



Рис. 5 Крива реакції на стрес

*Джерело: складено авторами на основі [12].*

Існують різні теорії стресу. Теорія Сейлі, що датується 1930 року, визначає стрес як феномен адаптації. Це свого роду реакція організму на ті проблеми, які перед ним постають. Тут Ганс Сейл описав процес протікання стресу. Перше - це мобілізація захисних сил організму, що призводить у свою чергу до витримки і повної адаптації до об'єкта стресу. І останнє - це виснаження, коли в людини відсутня можливість опору стресовій атаці. За теорією Лаборіту, стрес можна розцінювати як певну реакцію організму на небезпеку, будь вона реальною чи прихованою, яка гарантує збереження життя. При цьому індивідуум може зазнати якесь гальмування дій, що з часом супроводжується патологічним функціонуванням. Ще один варіант у медицині - це теорія Лазарюсу. Він вважає, що коли людина зустрічає стресову ситуацію, то відбувається подвійне відчуття. Перше - це небезпека, до якої вона повинна бути готова, і друге - необхідні ресурси, щоб протистояти небезпеці. Є й інші теорії, що розглядають психологічний настрій на роботі як середовище, де особливо проявляється стрес. Так, за варіантом С'єгріста, підкреслюється, що зусилля, які докладає людина, будуть частково ослаблені почуттям того, що за цим зусиллям йде винагорода. Модель Карасеку розглядає співвідношення двох елементів: причини та контролю. Незалежно від того, чи буде причина сильною або не

дуже, якщо вона супроводжується контролем, то стрес на роботі набуде великого значення. Модель вивчення стресів на роботі наведено на Рис.6.



Рис. 6 Модель вивчення стресів на роботі

Джерело: складено авторами на основі [12].

З усіх цих теорій впливає, що, незважаючи на свою хворобливість, стрес все-таки носить функцію захисту. Це дає зрозуміти, що управляти ним - це найбільш важливий аспект, як у колективному, так в індивідуальному підході.

Стреси сприяють захворюванням ендокринної, кардіосудинної, м'язової систем, а також сильно впливають на емоції.

Дослідження показують, що стрес у працівника дорого обходиться фірмі. Тому один із способів боротьби з цим явищем - визначення стресорів, які до цього призводять.

Якщо стреси наносять шкоду працівникові, його колегам, усій фірмі, то за них необхідно взятися серйозно. Більшість західних фірм сьогодні прийшли до розуміння необхідності управління стресами з використанням програми управління стресами як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації через зміни в кадровій політиці, структурі виробництва, вимог і т.д. І тут висновки незалежної аудиторської експертизи можуть бути дуже корисними.

*Контроль над стресом* - спільна справа, яка також потребує індивідуального підходу.

Інколи здається, що важко контролювати елементи, які сприяють управлінню стресом на колективному рівні. Але для більшості описані теорії можуть дати якщо не конкретну допомогу, то можливість аналізувати та допомогти знайти вихід зі становища, яке склалося а саме:

- *Уміти використовувати час*

Є фахівці, які рекомендують, як правильно використовувати час для того, щоб зменшити напругу і різні навантаження на робочому місці. На їхню думку, виконання справ у відведений час стає більш продуктивним, та приносить задоволення. Від цієї внутрішньої рівноваги залежить творчий потенціал людини. І відразу ж після того, як виникне проблема, людина зможе налаштуватися на ретельні роздуми та аналіз основних справ.

- *Уміти управляти емоціями*

Усім відомо, що на роботі емоційне напруження часто посилюється. Саме тут і виробляються методи, необхідні для управління емоціями. Але вміння управляти емоціями передбачає також і вміння виявити їх джерело. А значить, розпізнати деталі, що безпосередньо призвели до скрутної ситуації. Це перший необхідний етап, що веде до вивчення емоцій, або, принаймні, провідний до вивчення причин, які їх викликають. Для того, щоб уникнути емоційного вибуху з патологічними проявами у вигляді хворобливості та інших нездужань, ми повинні навчитися зберігати мовчання в потрібний момент. Необхідно зосередити всю увагу не на самій проблемі, а на її вирішенні, не даючи волі будь-яким зайвим зауваженням. Усе повинно йти до того, щоб не посилювати конфлікт, а краще - пом'якшити його.

- *Підтримка довіреної особи*

Ми часто спостерігаємо, що лідери, спортсмени та інші діячі часто використовують метод «тренера», який передбачає участь людини, яка наставляє і допомагає у виправленні помилок, у виборі правильного напрямку. Він повинен бути як гідним організатором, так і психологом. У першому випадку орієнтир ляже в напрямку зміни організації в роботі, а в другому - в доскональному аналізі своєї поведінки, виявляючи негативну риси. Ця людина є довіреною особою, радником, який вміє надати моральну підтримку. Він допомагає знизити психологічний тиск, не зважаючи на негативні зауваження і тримаючи при цьому дистанцію. Подібний метод стане в нагоді, у першу чергу, тим, хто звик приймати рішення поодиночки.

- *Уміти розслаблятися*

Досить ефективним засобом в управлінні стресом на роботі є звичайна практика релаксації. У 2008 році дослідження Герберта Бенсона з Гарвардського університету показали, що така практика впливає на гени, що відповідають за стрес. Таким чином, було визначено, що в тих, хто регулярно

займається йогою, гени, які активують стрес, втрачають активність.

Герберт Бенсон зробив висновок, що ефективний вплив на весь організм, насамперед, здійснює діяльність мозку. Йога, що прийшла з давньої Індії, завжди використовувалася як метод розслаблення і пізнання себе. За допомогою йоги можна позбутися нав'язливих думок і відновити внутрішню рівновагу.

Цей результат можна також отримати за допомогою інших видів саморегуляції таких, як: Тайцзи, релаксаційна терапія, цигун та інші, які позитивно впливають на організм. З їх допомогою можна заспокоїти розум і менше реагувати на проблеми, що виникають як у житті, так і на роботі. Інакше кажучи, потрібно завжди пам'ятати, що синонімом стресу є виживання.

#### *Нещасні випадки, випадковості та небезпечні умови праці*

*Нещасні випадки на виробництві* - це травми, отруєння, теплові удари, опіки, обмороження, утоплення, поразки блискавкою, при стихійних лихах, що сталися:

- при виконанні трудових обов'язків, здійсненні дій в інтересах підприємства, за дорученням адміністрації або без доручення;
- на шляху до роботи, або з роботи на транспорті підприємства;
- на території підприємства й поза неї під час робочого дня, включаючи встановлені перерви й час перед роботою і після роботи, необхідні для впорядкування знарядь виробництва, одягу та ін.;
- у робочий час на суспільному транспорті й проходженні пішки або на особистому транспорті на об'єкт обслуговування або до місця роботи за дорученням адміністрації, а також через тілесні ушкодження іншою особою;
- під час суботника або надання шефської допомоги.

#### *Нещасні випадки діляться:*

- за кількістю потерпілих – на одиночні (постраждала одна людина) і групові (постраждало одночасно двоє й більше людей);

- за ступенем важкості – легкі (вколювання, подряпини, садна), важкі (переломи кісток, струс мозку), з летальним результатом (потерпілий вмирає);

- залежно від обставин – пов'язані з виробництвом, не пов'язані з виробництвом, але пов'язані з роботою, нещасні випадки в побуті. Причини виникнення нещасних випадків(Рис.7)

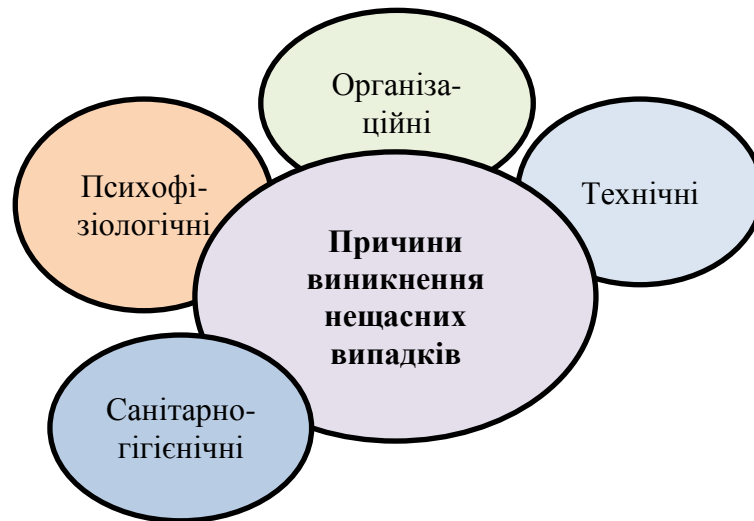


Рис. 7 Причини виникнення нещасних випадків.

*Джерело: складено авторами на основі [12].*

- *Організаційні*: відсутність або неякісне навчання охороні праці, відсутність інструкцій з охорони праці, незадовільний стан робочих місць та ін.

- *Технічні*: невідповідність нормам безпеки конструкції інструмента; неправильний вибір режиму обробки, транспортування; недотримання строків планово-запобіжних ремонтів.

- *Санітарно-гігієнічні*: аномальні метеоумови, загазованість, погане освітлення, випромінювання та ін.

- *Психофізіологічні*: високий ступінь важкості й напруженість праці, підвищена стомлюваність, зниження уважності.

Найчастіше причиною нещасних випадків є людський фактор, тобто неправильні дії людей (мимовільні або навмисні). Тому вивчають

психологічні особливості небезпечної й безпечної поведінки людей під час трудового процесу, а також особливості виникнення неправильних дій людей, обумовлених їхньою психофізіологією.

За природою дії на організм людини небезпечні і шкідливі виробничі чинники (НВЧ і ШВЧ) поділяються на чотири групи (Рис. 8)



Рис. 8 Небезпечні та шкідливі виробничі чинники

*Джерело: складено авторами на основі [40].*

До фізичних ШВЧ належать частини машин; гострі крайки; підвищений рівень вібрації, шуму; аномальне значення мікроклімату; підвищена запиленість і загазованість, випромінювання та ін.

Хімічні чинники діляться на токсичні, що дратують (алергени), канцерогенні, мутагенні.

Біологічні НВЧ: патогенні мікроорганізми і продукти їхньої життєдіяльності; рослини; тварини; людина.

Психофізіологічні НВЧ: нервово-емоційні перевантаження; монотонність; статичне, динамічне навантаження; робота в нічну зміну та ін.

Нещасні випадки викликають як людські страждання, так і значні втрати виробництва й матеріальні втрати. Для проведення ефективного розслідування й запобігання нових нещасних випадків потрібно з'ясувати, чим викликані відхилення від нормальних умов роботи.

Фактори, що викликають нещасні випадки на підприємствах, наведено на рис. 9.





Рис. 9 Фактори, що викликають нещасні випадки на підприємствах

*Джерело: складено авторами на основі [12].*

*Технічне устаткування.* Наприклад: відсутність устаткування або його невдала конструкція призводять до несподіваних подій, які в результаті закінчуються нещасним випадком.

*Умови праці* можуть вплинути на працівника безпосередньо, викликаючи нещасні випадки. Мікrokлімат виробничих приміщень характеризується температурою, вологістю повітря, швидкістю переміщення повітряних мас, а також тепловим випромінюванням від нагрітих обладнання, машин, предметів праці. Від комплексного впливу цих елементів залежать теплові відчуття і зумовлені ними фізіологічні та психічні стани працівників.

Визначальним метеорологічним елементом є температура повітря, дія якої може посилюватися або послаблюватися іншими факторами. Посилення несприятливого впливу одного фактора дією інших факторів характеризується як їхня синергічна взаємодія. При антагоністичній взаємодії несприятливий вплив одного фактора послаблюється іншим, що діє в цей час (Рис. 10).



Рис. 10 Сприятливі фактори виробничого середовища

Джерело: складено авторами на основі [21].

*Персонал.* Дії персоналу самі можуть збільшити ризик нещасних випадків. Будь-яка робота повинна плануватися з урахуванням робітника. Керівник підприємства відповідає за планування й стан робочого місця. Важливими факторами можуть бути:

- ✓ *Досвід роботи.* Звичайно найбільш критичними є початок роботи й початок нової операції. Те ж саме відноситься й до зміни роботи.
- ✓ *Інформація та інструктаж про можливі небезпеки при прийомі на роботу.*
- ✓ *Вік.* З віком працівники звичайно більше схильні до небезпек, наприклад, при падінні. З роками погіршується зір та слух.

На рис. 11 подано класифікацію нещасних випадків, що враховує безпосередні й сприятливі причини, види нещасних випадків та їх наслідки. Ці дані не є вичерпними.



Рис. 11 Класифікація нещасних випадків, що враховує безпосередні й сприятливі причини, види нещасних випадків та їх наслідки  
Джерело: складено авторами на основі [21].

Однак, перш ніж будуть вжиті серйозні заходи з удосконалення техніки безпеки, необхідно мати ясне розуміння причинно-наслідкового зв'язку факторів, що впливають на виникнення нещасних випадків.

### *Причини виникнення нещасних випадків*

Нещасний випадок - це випадок, який стався з людиною через непередбачені обставини та умови, внаслідок чого була завдана шкода здоров'ю людини або наступила смерть потерпілого. Нещасний випадок на виробництві пов'язується з дією небезпечного виробничого фактора.

Визнаються пов'язаними з виробництвом нещасні випадки, що сталися з працівниками під час виконання трудових (посадових) обов'язків, у тому числі у відрядженнях, а також ті, які сталися під час:

- перебування на робочому місці, на території підприємства або в іншому місці роботи протягом робочого часу, починаючи з моменту приходу працівника на підприємство і до його виходу (який повинен фіксуватися

відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку) або за дорученням роботодавця в неробочий час, під час відпустки, у вихідні та святкові дні;

- підготовки до роботи, приведення в порядок знарядь виробництва, засобів захисту, одягу, виконання заходів особистої гігієни, пересування по території підприємства перед початком роботи і після її закінчення;

- проїзду на роботу чи з роботи на транспортному засобі підприємства або на іншому транспортному засобі, наданому роботодавцем;

- використання власного транспортного засобу в інтересах підприємства з дозволу або за дорученням роботодавця відповідно до встановленого порядку;

- виконання дій в інтересах підприємства, на якому працює потерпілий, тобто дій, які не входять до кола виробничого завдання чи прямих обов'язків працівника (надання необхідної допомоги іншому працівникові, дії щодо попередження можливих аварій або рятування людей та майна підприємства, інші дії за наявності розпорядження роботодавця тощо);

- ліквідації аварій, пожеж та наслідків стихійного лиха на виробничих об'єктах і транспортних засобах, що використовуються підприємством;

- надання підприємством шефської допомоги;

- перебування на транспортному засобі або на його стоянці, на території вахтового селища, у тому числі, під час змінного відпочинку, якщо причина нещасного випадку пов'язана з виконанням потерпілим трудових (посадових) обов'язків або з дією на нього небезпечних чи шкідливих виробничих факторів або середовища;

- надання необхідної допомоги або рятування людей, виконання дій, пов'язаних із запобіганням нещасним випадкам з іншими особами у процесі виконання трудових обов'язків;

- прямування працівника до (між) об'єкта (ми) обслуговування за затвердженими маршрутами або до будь-якого об'єкта за дорученням

роботодавця;

- прямування до місця відрядження та в зворотному напрямку відповідно до завдання про відрядження.

Нещасні випадки визнаються пов'язаними з виробництвом також у випадках:

- раптового погіршення стану здоров'я працівника або його природної смерті під час перебування на підземних роботах чи після виведення працівника на поверхню з ознаками гострої серцево-судинної недостатності;

- нанесення тілесних ушкоджень іншою особою або вбивство працівника під час виконання чи у зв'язку з виконанням ним трудових (посадових) обов'язків

незалежно від порушення кримінальної справи;

- тілесні ушкодження, які сталися з працівниками на території підприємства або в іншому місці роботи під час перерви для відпочинку та харчування, яка встановлюється згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також під час перебування працівників на території підприємства у зв'язку з проведенням роботодавцем наради, отриманням заробітної плати, обов'язковим проходженням медичного огляду тощо, а також у випадках, передбачених колективним договором (угодою).

Причини виникнення нещасних випадків наведено на рис. 12. Доповнимо цей список типовими проблемами здоров'я працівників: алкоголізм, наркоманія, емоційні хвороби і стреси. Основне завдання аудитора – виявлення відхилень та порушень правил і стандартів роботи як роботодавцем, так і найманим робітником.

До небезпечних умов роботи можна також віднести і саме робоче місце, оскільки нещасні випадки і професійні захворювання у шахтаря, кранівника, ливарника трапляються у декілька разів частіше, ніж у працівників бухгалтерії, менеджерів того ж підприємства.



Рис. 12 Причини виникнення нещасних випадків

*Джерело: складено авторами на основі [21].*

До нещасних випадків унаслідок перевтоми може призвести невдалий графік роботи, що порушує біологічний ритм людини. Відомо, що нещасні випадки частіше відбуваються в нічні зміни.

Психологічний клімат значною мірою впливає на захворювання і виникнення нещасних випадків. Відсутність стабільності, загроза скорочення, ворожі стосунки, некомпетентний менеджмент, відсутність перспектив зростання нерідко призводять до депресії.

Експерти вважають, що неможливо усунути нещасні випадки лише скороченням небезпечних умов. Люди часто самі свідомо нехтують технікою безпеки і навіть бравують цим, вважаючи таку поведінку частиною професіоналізму.

Про кожний нещасний випадок свідок, працівник, який його виявив, або сам потерпілий повинні негайно повідомити безпосереднього керівника робіт чи іншу уповноважену особу підприємства і вжити заходів для надання

необхідної допомоги.

Роботодавець, одержавши повідомлення про нещасний випадок, крім випадків із смертельним наслідком та групових, повинен:

- повідомити про нещасний випадок відповідний робочий орган виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань (далі - Фонд) за формою, що встановлюється цим Фондом, якщо потерпілий є працівником іншого підприємства, - це підприємство, у разі нещасного випадку, що стався внаслідок пожежі, - відповідні органи державної пожежної охорони, а в разі виявлення гострого професійного захворювання (отруєння) - відповідні установи (заклади) державної санітарно-епідеміологічної служби;

- організувати його розслідування й створити комісію з розслідування у складі не менше трьох осіб.

До складу комісії з розслідування входять: керівник (спеціаліст) служби охорони праці або посадова особа (спеціаліст), на яку роботодавцем покладено виконання функцій спеціаліста з питань охорони праці (голова цієї комісії), керівник структурного підрозділу або головний спеціаліст, представник профспілкової організації, членом якої є потерпілий, або вповноважений трудового колективу з питань охорони праці, якщо потерпілий не є членом профспілки, інші особи.

Керівник робіт, який безпосередньо відповідає за охорону праці на місці, де стався нещасний випадок, до складу комісії з розслідування не включається.

Комісія з розслідування зобов'язана протягом трьох діб:

- обстежити місце нещасного випадку, опитати свідків і причетних осіб та отримати пояснення потерпілого, якщо це можливо;
- визначити відповідність умов і безпеки праці вимогам нормативно-правових актів з охорони праці;
- з'ясувати обставини і причини, що призвели до нещасного випадку,

визначити, пов'язаний чи не пов'язаний цей випадок з виробництвом;

- визначити осіб, які допустили порушення нормативно-правових актів про охорону праці, а також розробити заходи щодо запобігання подібним нещасним випадкам;

- скласти акт розслідування нещасного випадку за формою Н-5 у двох примірниках, а також акт за формою Н-1 або акт за формою НПВ про потерпілого у шести примірниках і передати його на затвердження роботодавцю;

- у випадках виникнення гострих професійних захворювань (отруєнь), крім акту за *формою Н-1*, складається також карта обліку професійного захворювання (отруєння) за *формою П-5*.

#### *Дослідження й вирішення проблем алкоголізму та наркоманії*

Вплив алкоголізму на працівника і роботу серйозний. І кількість, і якість праці різко знижуються, тому розпізнавання алкоголіка на роботі важливе завдання менеджменту. Традиційними методами, використовуваними в усіх країнах при вирішенні цієї проблеми, є дисциплінарні заходи, звільнення, внутрішньофірмові програми реабілітації, направлення на лікування у спеціалізовані медичні установи.

Працівники, що потрапили в алкогольну чи наркотичну залежність, повинні бути охоплені програмою допомоги.

Аудитор може поставити такі питання:

- Чи повідомлені працівники про політику фірми щодо вживання наркотиків?

- Чи здійснюються програмні дії щодо перевірки на алкогольну та наркотичну залежність відносно службовців або майбутніх працівників?

- Що робить фірма відносно працівників, які добровільно звернулися за допомогою?

- Чи отримали менеджери фірми необхідну підготовку для розпізнавання цієї проблеми?



Іноді проблеми алкоголізму та зловживання наркотиками – наслідок напруги на роботі. Пов'язані з роботою фактори впливають на людину настільки сильно, що результатом може стати зловживання алкоголем або прийом наркотиків.

## **8.2 Оцінка програм щодо забезпечення безпеки й здоров'я працівників організації**

Усе вищесказане вимагає великої уваги з боку менеджменту. Соціально-відповідальні власники та керівники створюють хороші програми щодо забезпечення безпеки і здоров'я працівників своїх підприємств, роблять безпеку і здоров'я важливими стратегічними завданнями.

Успіх таких програм вимагає підтримки і кооперації з боку менеджерів з управління персоналом і лінійних менеджерів. Важлива роль у цьому питанні належить профспілкам, що можуть чинити тиск на роботодавців через колективні угоди в плані створення ефективніших програм. Вище керівництво повинне підтримувати ці програми через адекватний бюджет.

Аудиторські дослідження показують, що фірми мають успішні програми безпеки там, де існує сильне відчуття відповідальності щодо безпеки з боку управління (Рис. 13).

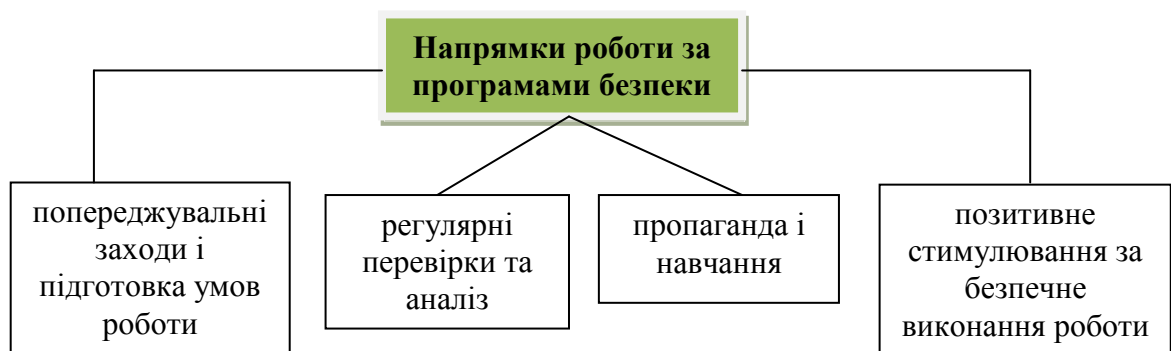


Рис. 13 Напрямки роботи за програмами безпеки

*Джерело: складено авторами на основі [12].*

Аудитор детально розглядає цю програму і умови роботи, щоб відповісти на запитання:

- Чи знають працівники правила техніки безпеки?
- Чи використовується захисне устаткування?
- Чи існують такі небезпечні чинники, які можна було б усунути шляхом перебудови умов праці?

- Чи є потенційна загроза здоров'ю працівника на його робочому місці?
- Які заходи щодо страхування від нещасних випадків вжити?
- Які дії вжиті по минулих інцидентах?

*Оцінка періодичних звітів спеціалістів з безпеки, журналів фіксації інцидентів, опитувань працівників і менеджерів*

Матеріалом для вивчення аудитором служать періодичні звіти фахівців з безпеки, журнали фіксації інцидентів, опитування працівників та менеджерів.

Крім внутрішніх джерел інформації, аудитор використовує і зовнішні, наприклад, журнали, спеціально присвячені питанням безпеки, що публікують останні розробки в цій сфері. Потім аудитор розраховує показники інцидентів у даній організації і порівнює їх із середніми по галузі та країні для визначення якості безпеки.

Перелік кадрових документів і вимог щодо забезпечення охорони праці:

- *Правила внутрішнього трудового розпорядку:*

— документи (журнали, протоколи, акти тощо), у яких фіксується ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими локальними нормативними актами, безпосередньо пов'язаними з трудовою діяльністю працівника, та з колективним договором;

— перелік робіт, де за умовами праці (виробництва) надавати перерви для відпочинку і харчування неможливо.

- *Положення про відділ кадрів.*

• *Посадові інструкції працівників, у яких відображаються обов'язки, правила й відповідальність з охорони праці.*

• *Трудові договори:*

— журнал (книга) реєстрації (реєстратор) трудових договорів;

— посадові обов'язки як додаток до оформлюваних трудових (службових) функцій, де прописують не лише функції за Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, а й визначають обов'язки з виробничої діяльності згідно з правилами улаштування та безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів, посудин, що працюють під тиском, трубоукладачів, інших машин і механізмів підвищеної небезпеки. Такі посадові обов'язки оформляють окремим документом, щоб не переобтяжувати обсяг трудового договору; при цьому вони не замінюють робочих інструкцій;

— документ про освіту, кваліфікацію чи володіння спеціальними знаннями, виданий навчальним закладом або навчальним центром. Документ про навчання чи підвищення кваліфікації, оформлений підприємством, на якому раніше працював спеціаліст, офіційним не вважається (але може братися до уваги).

• *Графік відпусток.*

• *Медичні огляди:*

— перелік шкідливих і/чи небезпечних виробничих факторів, за умови наявності яких проводять попередні й періодичні медичні огляди;

— перелік професій, робочих місць, робіт, при виконанні яких проводять попередні й періодичні медичні огляди;

— направлення на попередній медичний огляд осіб, яких приймають на роботу або переводять на інше робоче місце;

— висновки комісій про результати попередніх медичних оглядів;

— рекомендації роботодавцеві про переведення окремих працівників на інші робочі місця, не пов'язані із впливом шкідливих і/чи небезпечних

виробничих факторів, або про розірвання трудових договорів на підставі результатів періодичних медичних оглядів працівників;

— медичні книжки;

— переліки професій і робіт, для яких треба здійснити професійний добір, пройти психофізіологічну, психіатричну експертизу (обстеження);

— поіменний список осіб, які проходять періодичне психіатричне обстеження;

— направлення на психіатричне обстеження;

— висновки комісій про результати психіатричних обстежень;

— акти медичних оглядів (обстежень) іноземних громадян і осіб без громадянства.

• *Перелік професій, робочих місць, робіт, на яких заборонено працю жінок.*

• *Перелік професій, робочих місць, робіт, на яких заборонено працю неповнолітніх.*

• *Документи з контролю за дотриманням встановленого режиму праці структурних підрозділів, обліку часу, фактично відпрацьованого кожним працівником, серед них:*

— положення про режим робочого часу і час відпочинку працівників

транспорту, зв'язку та інших, які мають особливий характер роботи згідно з

відповідними нормами, встановленими Кабінетом Міністрів України;

— перелік посад працівників із ненормованим робочим днем;

— графік змінності;

— порядок запровадження робочого часу;

— письмова згода на роботу в нічний час окремих (соціально вразливих) категорій працівників;

— письмова згода працівників на залучення до понаднормових робіт;

— рішення виборного органу первинної профспілкової організації, що дозволяють залучати працівників до понаднормових робіт.

- *Навчальні плани і програми підготовки працівників робітничих професій, перепідготовки, набуття другої професії, підвищення кваліфікації.*

- *Договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації, підприємствами з навчання (практики) і стажування персоналу.*

- *Накази щодо організації допуску працівників до самостійної роботи.*

- *Документи щодо атестації робочих місць за умовами праці.*

### **8.3 Аудит пожежної безпеки**

Аудит пожежної безпеки - це незалежна оцінка пожежної безпеки об'єкта та можливих ризиків. Це новий спосіб забезпечення пожежної безпеки на об'єктах (промислові підприємства, торгові комплекси, офіси, склади та ін.), що дає можливість обґрунтування відсутності тієї чи іншої системи пожежної безпеки, за допомогою розрахунку пожежних ризиків і впровадження більш доступних протипожежних систем.

Проведення аудиту пожежної безпеки це суттєва економія коштів та інших ресурсів підприємства. За результатами аудиту пожежної безпеки видається Експертний висновок строком дії 3 роки з можливістю пролонгації відносин.

Аудит пожежної безпеки (незалежна оцінка ризиків) включає такі етапи:

- виїзд фахівця з метою первинного ознайомлення з об'єктом аудиту і визначення обсягу робіт. Експерт ретельно вивчає документацію, сертифікати на оздоблювальні матеріали, конструктивні і архітектурні рішення, проводить огляд будівлі та прилеглої території з метою виявлення загроз життю і здоров'ю людей під час пожежі. За результатами проведеної

роботи складається звіт, що містить всі виявлені порушення вимог пожежної безпеки;

- аналіз нормативно-правової документації з пожежної безпеки щодо конкретного об'єкта;
- ознайомлення з актами і висновками попередніх перевірок;
- обстеження об'єкта на відповідність вимогам пожежної безпеки, а саме: перевірка евакуаційних шляхів, систем опалення, аварійної вентиляції, систем зовнішнього водопостачання і внутрішнього протипожежного водопроводу, систем протипожежного захисту та ін.;
- проведення випробувань, складання розрахунків і експертиз на підставі виконаних досліджень;
- розрахунок пожежного ризику;
- експерт описує фінальні заходи, прийняттям яких буде забезпечена задовільна пожежна безпека об'єкта;
- оформлення письмового висновку про відповідність (невідповідність) об'єкта вимогам пожежної безпеки. У висновку описуються результати перевірки, дається оцінка виконання вимог пожежної безпеки. При виявленні невідповідностей даються організаційно-технічні рекомендації, при виконанні яких установлені на об'єкті системи запобігання пожежі зведуть до мінімуму ризик виникнення загоряння;
- завчасна оцінка ризиків дає можливість уникнути штрафів і претензій з боку контролюючих організацій, а також допомагає обґрунтувати відступ від вимог пожежної безпеки, що вимагають обґрунтування пожежних ризиків. Власник завжди отримує об'єктивну і достовірну інформацію про рівень пожежної безпеки підприємства, об'єкт після проведення аудиту виключається зі списку планових перевірок МНС.

Висновок містить результати проведення незалежної оцінки пожежного ризику, висновки про виконання умов відповідності об'єкта захисту вимогам пожежної безпеки, а в разі невиконання - рекомендації щодо

вжиття заходів щодо забезпечення вимог пожежної безпеки.

Згідно зі статистикою міжнародної асоціації пожежно-рятувальних служб Україна входить до країн лідерів за кількістю загиблих під час пожеж.

Так, за статистикою в середньому в Україні щорічно гине 3,6 особи на кожні 100 пожеж, або 5,7 осіб на кожні 100 000 населення. Але якщо подивитися в розрізі міст, то по Києву ситуація значно краща, ніж у середньому по Україні: 1,2 особи на кожні 100 пожеж, або 1,9 осіб на кожні 100 000 населення.

У *Великобританії* пожежний аудит здійснюється державними і приватними структурами при введенні нових об'єктів будівництва або об'єктів після капітального ремонту. Незалежний аудит самостійно проводять страхові компанії для оцінки ризику виникнення пожежі, ступеня шкоди, яку може завдати пожежа. Аудит проводиться обов'язково при укладанні страхової угоди і вибірково при повторному страхуванні або в період дії первинної страховки.

У *Німеччині* аудитори в галузі пожежної безпеки здійснюють перевірку відповідності будівель і споруд вимогам пожежної безпеки тільки на стадії проектування. Рішення про направлення проектно-кошторисної документації на розгляд і узгодження в пожежну охорону або незалежному аудитору ухвалює власник майна. Розгляд та узгодження проектно-кошторисної документації здійснюється на платній основі працівниками пожежної охорони в 3-місячний термін або незалежними експертами (аудиторами) з протипожежного захисту будівельних споруд у місячний термін. Вартість послуг з розгляду проектно-кошторисної документації затверджується урядом земляцтва.

У *Греції* незалежна оцінка ризиків в області пожежної безпеки в основному затребувана страховиками, які здійснюють протипожежне страхування будівель, майна і вантажів. Рідше послугами незалежних оцінювачів користуються ініціативні власники виробничих або житлових

приміщень з метою підвищення рівня протипожежної безпеки і виключення можливості накладення санкцій при інспектуванні об'єктів. Приватні компанії також пропонують свої послуги з підготовки планів протипожежної безпеки будівель на стадії їх проектування. Відповідно до грецького законодавством забудовник подає на розгляд регіонального представництва містобудівного відомства пакет документів, що включає в тому числі план протипожежної безпеки. Такий план, що складається з двох частин (пасивний та активний протипожежний захист), може бути підготовлений приватною компанією, але підлягає обов'язковому затвердженню протипожежної службою. Пасивна пожежна безпека передбачає обладнання об'єкта необхідними шляхами евакуації людей, активна пожежна безпека - наявність засобів пожежогасіння. План протипожежної безпеки об'єкта розробляється виключно інженерами, які мають акредитацію при Технічній палаті Греції. Відповідно до роз'яснень оцінювачів вартість їх послуг оцінюється в 150 євро/годину, але не менше 1 500 євро.

У *Франції* в процесі будівельних робіт експерт з технічного контролю мінімально виконує 2 перевірки: перевірку стійкості будівлі - «L» і перевірку забезпечення безпеки людей під час експлуатації будівлі - «S». Перевірка стосується як стадії проектування, так і стадії внутрішнього облаштування. У цю перевірку входить також функціонування пристроїв щодо димовидалення, електричних установок, освітлення, опалення, вентиляції, газових установок, прийнятих протипожежних заходів, пожежної сигналізації. Перевірки, здійснювані технічним експертом, починаються на проектному етапі з відповідною доповіддю про детально вивчений проект. Потім у процесі будівельних робіт експерт перевіряє інженерні креслення. В ході робіт експерт з технічного контролю регулярно здійснює візити на будівельний майданчик і стежить за процесом будівельних робіт. У кінці будівництва об'єкта експерт з технічного контролю «приймає» будівлю. Це передбачає відповідні технічні фінальні перевірки. Побудований об'єкт



повинен отримати дозвіл на введення в експлуатацію. Комісія з безпеки, що включає представників префектури, мерії, пожежного нагляду, поліції, здійснює візит на об'єкт і видає дозвіл на його відкриття. Письмова оцінка, що включає оцінку міцності будівлі і доповідь про технічні перевірки, прийняті протипожежні заходи з боку експерта з технічного контролю, є основним і впливовим фактором на рішення Комісії. В процесі експлуатації будівлі споруди також підлягають регулярній перевірці. Перевірки проводить або акредитований експерт з технічного контролю, або компетентний фахівець. Періодичність перевірок наведена у відповідних постановах (кожні 6 місяців, щорічна, 3-річна). Ці перевірки стосуються електричного обладнання, функціонування ліфтів, газових установок, установок по димовидаленню, пожежній сигналізації, заходів щодо пожежної безпеки. Залежно від категорії будинку з масовим перебуванням публіки Комісія з безпеки завдає періодичні візити (наприклад, кожні 2, 5 роки). Комісія видає дозвіл на подальшу експлуатацію будівлі, ґрунтуючись на висновку, що стосується технічних перевірок з боку акредитованого експерта з технічного контролю.

У Канаді компанія CGJ Group Inc. в особі CGJ Risk Management Services, крім оцінки пожежних ризиків і проведення передстрахового аудиту, розробляє муніципальні протипожежні плани і дає відповідні рекомендації щодо поліпшення протипожежної захищеності будівель.

У Канаді компанія, працюючи в тісному контакті з муніципалітетами, компанія здійснює аналіз і проводить необхідні розрахунки з оцінки ризиків як у сфері комерційної інфраструктури, так і індивідуального житлового фонду. В основі роботи компанії лежить використання спеціальної програми з оцінки ризиків та якості протипожежної безпеки - протипожежний передстраховий аудит (Fire Underwriting Survei, FUS). Програма має дві системи оцінки ризику. Перша носить назву The Public Fire Protection Classification і призначена для аналізу ризиків комерційної інфраструктури.

Дана система оцінює ступінь якості протипожежної безпеки комерційних, індустріальних та іншого роду господарських будівель за 10-бальною шкалою. Ступінь НР 1 означає найкращий протипожежний захист, а НР 10 - найгірший. Статистичні дані, отримані в результаті застосування даної системи оцінки ризику, являють собою дуже необхідну інформацію для страхових компаній, які використовують її при розробці страхових тарифів у комерційних видах страхування (Т.Н. Commercial Lines Insurance).

#### **8.4 Самодіагностика робочих умов персоналу**

Самодіагностика своїх робочих умов персоналом зводиться до аналізу свого робочого місця, щоб аудитор міг робити висновки за результатами цього аналізу, хто і на яких робочих місцях відчуває найбільшу незручність, піддається найбільш небезпечному ризику.

Самодіагностика відповідає побажанням персоналу, і таким чином приносить йому більше задоволення, ніж те, яке він очікує. Менеджментом за результатами самодіагностики можуть бути вжиті попереджувальні заходи та реорганізації, тим більше, що вони будуть визначені зацікавленими особами.

Однак такий партисипативний захід має деякі обмеження, бо висновки персоналу про шкідливість здоров'ю не завжди найбільш справедливі й об'єктивні. Так, шкода від шуму і навіть серйозна небезпека глухоти широко недооцінюються робочими, головним чином із найбільшим стажем.

Звукова обстановка – частина багатьох професій. Пристосовуватися до неї – це доказ професіоналізму.

Аналогічне явище має місце у «вогненних» професіях: «спека - це характеристика роботи, ти не справжній ливарник, якщо не вмієш її витримати».

*Етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу*

Підприємства, що використовували метод самодіагностики робочих місць, швидко оцінили його переваги і стали відчувати потребу користуватися їм для збору та обговорення отриманої інформації.

Керівництво фірми дає необхідні пояснення та поради щодо засобів збору інформації, таблиць введення інформації, таблиць обробки та синтезу. Наприклад, на фазі анкетування керівництвом фірми можуть бути замовленні відомості за такими напрямками:

- ✓ зміст роботи;
- ✓ робоче місце;
- ✓ організаційне оточення;
- ✓ розподіл робіт;
- ✓ виконання завдань;
- ✓ оцінка і просування персоналу;
- ✓ громадські стосунки;
- ✓ індивіди і групи;
- ✓ стиль керівництва.

По кожному з них складається анкета з десятка питань, адресованих працівникам і їх керівникам, у яких наведено три варіанти відповідей. Відповіді по тім узагальнюються в документі про оцінку справжнього стану.

Етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу наведено на Рис.14.

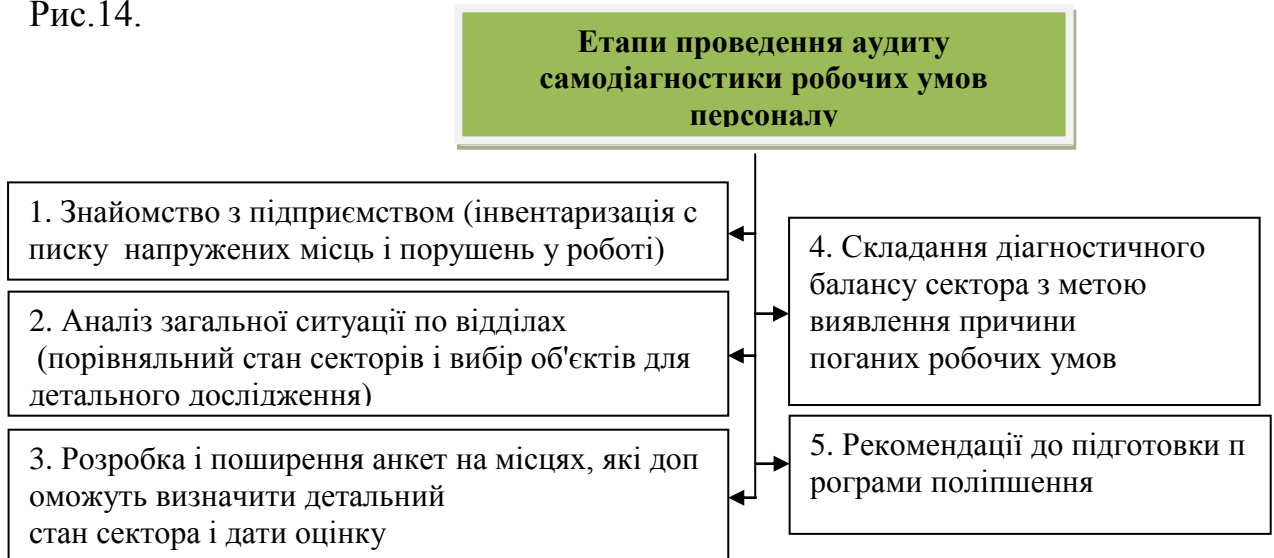


Рис. 14 Етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу

Джерело: складено авторами на основі [21].

Метод самодіагностики дозволяє скласти довідник, деяку базу, відому найбільшій кількості людей, що може стати основою для складання програми розвитку.

Причетність рядових виконавців і керівників виробництва до аналізу й обговорення проблем безпеки приводить до збільшення потреби більше знати, посилює залученість працівників у справи організації і сприяє вихованню схильності до фірми.

### ***Питання для самоконтролю:***



1. У чому полягає ціль аудиту умов праці, безпеки й здоров'я?
2. Назвіть три основні причини виникнення нещасних випадків?
3. Дайте визначення поняття «небезпечні умови».
4. Перерахуйте основні стресори в навколишньому середовищі.
5. Дайте визначення поняття «небезпечні дії».
6. Дайте характеристику напрямкам роботи за програмами безпеки.
7. Назвіть небезпечні і шкідливі виробничі чинники.
8. Назвіть причини виникнення нещасних випадків.
9. У чому полягає метод самодіагностики?
10. Охарактеризуйте етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу.

### **Ситуації для роботи в малих групах**



1. Після проведення у будівній компанії аудиту персоналу, було виявлено, що великий відсоток працівників халатно ставляться до

своїх трудових зобов'язань через занадто низьку оплату праці та недостатній контроль. Однак керівництво підприємства не має можливості підвищувати оплату праці через нестачу готівкових коштів. Який вихід може знайти аудитор, розробляючи рекомендації щодо цієї проблеми?

2. На хлібопекарному заводі було проведено аудит умов праці та безпеки і було з'ясовано, що робоче місце старшого пекаря Васильєва В.М. не відповідає стандартам безпеки і його після проведення атестації було вирішено звільнити. Однак подібне рішення викликало негативну реакцію самого Васильєва В.М. Свою позицію він пояснив тим, що він працює на цьому місці вже 10 років, і жодного разу не сталося нещасного випадку. На пропозицію про переведення на інше робоче місце Васильєв відповів відмовою. Як вчинити аудитору в даній ситуації?

## ТЕСТИ



### **1. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я проводиться з метою:**

- а) оцінки правильності реалізації безпеки праці в організації;
- б) оцінки реалізації кадрової політики;
- в) оцінки правильності реалізації і управління програм безпеки та здоров'я в організації;
- г) оцінки управління програм безпеки в організації.

### **2. До переліку кадрових документів і вимог щодо забезпечення охорони праці належать:**

- а) посадові інструкції працівників, у яких відображаються обов'язки, правила й відповідальність з охорони праці;
- б) графік відпусток, медичні огляди, документи щодо атестації робочих місць за умовами праці;
- в) заява про звільнення, наказ про переведення на іншу посаду, акти

медичних оглядів, рекомендації щодо проведення атестації, посадові інструкції;

г) навчальні плани і програми підготовки працівників робітничих професій, перепідготовки, набуття другої професії, підвищення кваліфікації, договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації, підприємствами з навчання (практики) і стажування персоналу, накази щодо організації допуску працівників до самостійної роботи.

### **3. Основні причини виникнення нещасних випадків:**

- а) випадковості, не випадковості, небезпечні умови праці;
- б) випадковості, небезпечні умови праці, небезпечні дії;
- в) випадковості, не випадковості, неухважність;
- г) небезпечні умови праці, погані санітарні умови, небезпечні дії.

### **4. До головного завдання аудитора належить:**

- а) виявлення відхилень і порушень правил і стандартів праці роботодавця та робітника;
- б) виявлення відхилень і порушень правил і стандартів праці роботодавця;
- в) виявлення відхилень і порушень правил і стандартів праці кадрової служби;
- г) виявлення відхилень і порушень правил і стандартів праці робітника.

### **5. До системи забезпечення параметрів мікроклімату в колективі належить:**

- а) освітлення, вібрація, температура;
- б) дизайн, атмосфера у колективі, освітлення, опалення;
- в) справність обладнання, безпека, вентиляція;
- г) вентиляція, освітлення, опалення, кондиціонування.

### **6. Нещасний випадок – це:**

- а) випадок, який стався з людиною через непередбачені обставини та умови, внаслідок чого була завдана шкода здоров'ю людини або наступила смерть потерпілого;

- б) випадок, який стався з людиною на підприємстві;
- в) випадок, який стався з людиною через непередбачені обставини та умови;

г) випадок, внаслідок якого була завдана шкода людині.

**7. Джерела інформації аудитора поділяються на:**

- а) загальні та індивідуальні;
- б) письмові та усні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) правильної відповіді немає.

**8. Наслідки стресових ситуацій на підприємстві бувають:**

- а) суб'єктивні, поведінкові, когнітивні, фізіологічні;
- б) суб'єктивні, об'єктивні, фізіологічні, психологічні;
- в) поведінкові, когнітивні, фізіологічні, психологічні;
- г) поведінкові, когнітивні, суб'єктивні, об'єктивні.

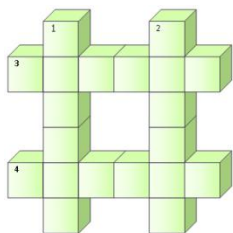
**9. До стресорів в оточуючому середовищі належать:**

- а) праця, відносини, проблеми кар'єри, тривожність;
- б) тривожність, стомлюваність, небезпека інциденту;
- в) небезпека інциденту, праця, відносини, проблеми кар'єри;
- г) відносини, проблеми кар'єри, праця, особові стресори.

**10. Етапи аудиту умов праці, безпеки та здоров'я - це:**

- а) знайомство з підприємством, аналіз, розробка варіантів більш детального дослідження, зіставлення діагностичного балансу, рекомендації;
- б) аналіз, розробка варіантів більш детального дослідження, зіставлення діагностичного балансу, рекомендації;
- в) знайомство з підприємством, аналіз, зіставлення діагностичного балансу, рекомендації;
- г) знайомство з підприємством, аналіз, рекомендації.

## КРОСВОРД



*По горизонталі:*

1. Умови праці на об'єктах промисловості, що вилучають вплив небезпечних і шкідливих факторів на працівників.
6. Елемент самосвідомості, що характеризується емоційно насиченими оцінками самого себе як особи, власних здібностей, етичних якостей і вчинків.
8. Одна зі стадій відпочинку.
9. Розчленування предмета пізнання, абстрагування його окремих сторін.
10. Випадок, що практично завжди має негативні наслідки та обумовлений випадковістю.
12. Неспецифічна (загальна) реакція організму на дуже сильний зовнішній вплив.
14. Відстеження даних на підприємстві.
16. Окрема людина, особа
19. Ухиляння від участі в інших зборах та голосуваннях, окрім політичних, наприклад, уникнення засідань певних установ, акціонерних товариств тощо.
21. Склад працівників певної організації, що займається безпосередньо виконанням своїх чи службових обов'язків.
22. Абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту.
24. Відданість своєму ділу, підкріплена станом працездатності.
25. Засіб працювати у колективі злагоджено.
28. Здатність цін та заробітної плати підвищуватися і знижуватися під впливом змін у попиті або пропозиції.
29. Здатність індивіда сприймати без агресії думки, які відрізняються



від власних, а також особливості поведінки та способу життя інших.

30. Стан, який виникає між робітниками.

*По вертикалі:*

2. Особи, які безпосередньо створюють матеріальні цінності, впливають на предмети праці з допомогою знарядь виробництва, проводять ремонт устаткування, переміщення вантажів, прибирання виробничих приміщень та ін.

3. Перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам.

4. Здатність людини робити певні висновки про свою працю з метою підвищення та розширення своєї компетентності.

5. Формалізоване оцінювання персоналу.

7. Рух кадрів на виробництві, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.

11. Людська діяльність, скерована на вивчення світу.

13. Один із факторів виробництва, усе те, що використовується для виробництва, але безпосередньо не використовується в ньому.

15. Найманий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах управління підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями.

17. Будь-який перехід індивіда, або соціального об'єкта, або цінності, створеної або модифікованої завдяки людській діяльності, від однієї соціальної позиції до іншої.

18. Перелік особливостей людини та її професійних якостей, які

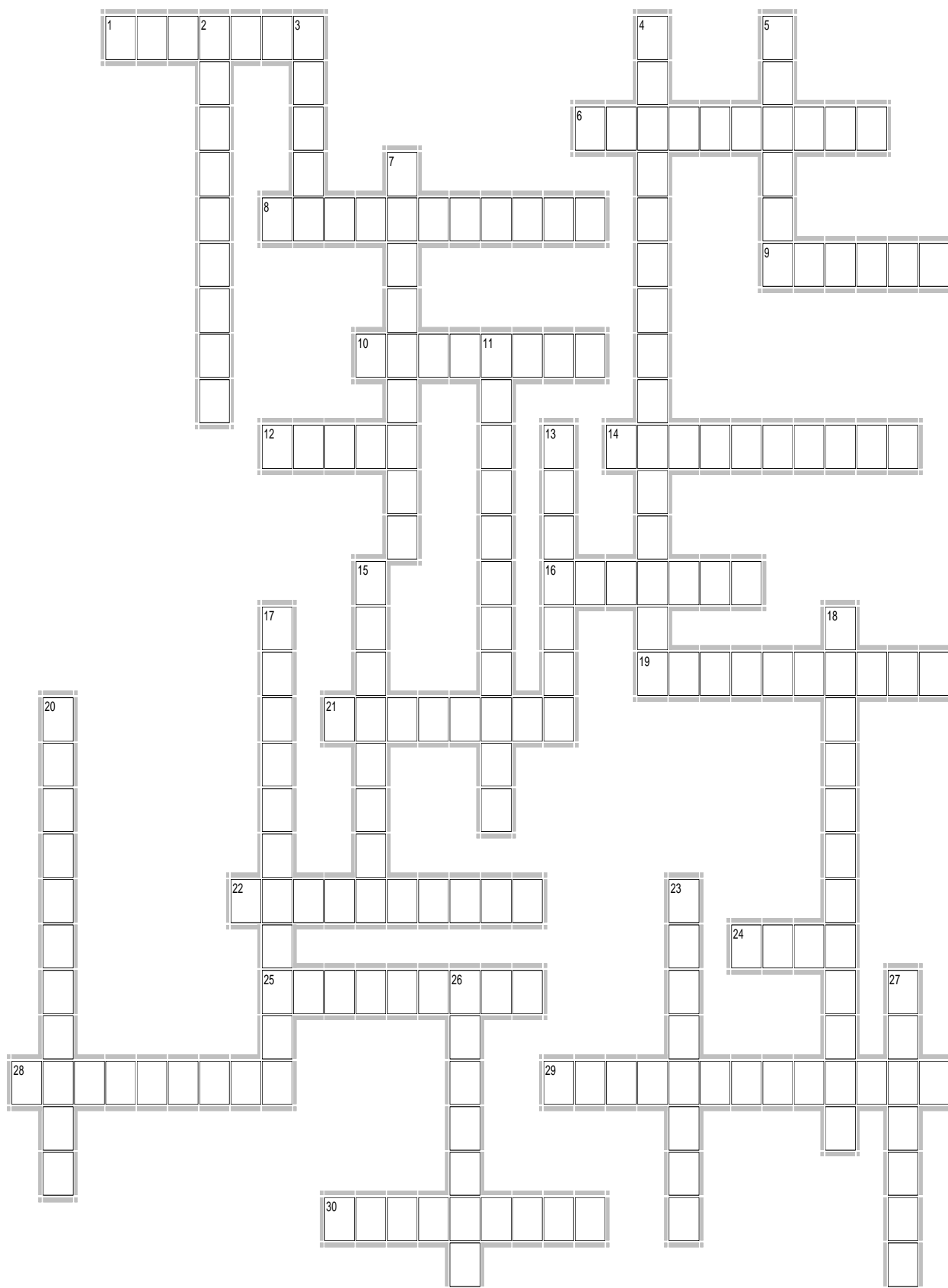
необхідні при прийнятті на роботу та співбесіді.

20. Один з видів наслідків стресу у зовнішньому середовищі.

23. Поділ на вищі й нижчі посади, чини; суворий порядок підлеглості нижчих посад осіб вищим.

26. Незалежна особа, що має право перевіряти стан фінансово-господарської діяльності організацій та установ на основі контракту, укладеного з підприємством за визначену плату та в ході перевірки складати аудиторський висновок, який має юридичну силу в суді.

27. Це необхідність для людини таких умов, що забезпечують її існування і самозабезпечення.



## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ

### Тема 8. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я



### 8.2. Оцінка програм щодо забезпечення безпеки й здоров'я працівників організації



### 8.3. Самодіагностика робочих умов персоналу



## ТЕМА 9. АУДИТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

- 9.1 Витрати на персонал та їх структура.
- 9.2 Методи вимірювання витрат на персонал.
- 9.3 Фактори впливу на витрати на персонал.
- 9.4 Управління витратами на персонал.
- 9.5 Планування витрат на персонал.

*Список використаної літератури: [15, 16, 17,35]*

### 9.1 Витрати на персонал та їх структура

*Витрати на персонал* - це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства. До них належать заробітна плата і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Витрати на заробітну плату в цій сумі заведено називати базовими. Звичайно їх частка становить менше половини загального розміру витрат на персонал.

Визначення допустимої величини витрат на персонал в одиниці вартості продукції є вихідним моментом для планування всіх інших показників з праці на підприємстві в ринкових умовах господарювання.

Для ринку немає великого значення ні кількість персоналу, ні розмір фонду заробітної плати, ні середній її розмір на підприємстві. Для забезпечення конкурентоспроможності головне - це зменшувати витрати на

одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції. Особливого значення планування витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила.

Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення робочої сили витрати на персонал відносять до виробництва кваліфікованої робочої сили, її розподілу і використання. Витрати організації на виробництво робочої сили пов'язані з придбанням, навчанням, розвитком власного персоналу. Витрати на розподіл робочої сили визначаються масштабами внутрішньоорганізаційного переміщення робочої сили: переведенням власних працівників в інші структурні територіально віддалені підрозділи, залученням працівників з боку (витрати на проїзд, підйомні, добові та ін.); у витратах на використання робочої сили, в основному, можна виділити фонд оплати праці, виплати і пільги із заохочувальних фондів, витрати, пов'язані з підтримкою дієздатності робочої сили (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування та ін.), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

Оцінка витрат на персонал, з точки зору його цінності для організації, здійснюється по двох групах витрат: первинні і відновні. Первинні витрати (витрати придбання) включають витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників. Конкретний склад витрат залежить від цілей оцінки і доступності даних. Витрати найму і відбору - це все витрати, віднесені на одного успішного (тобто прийнятого в організацію) кандидата; витрати на надання робочого місця - витрати на підготовку й організацію робочого місця для нового співробітника; витрати орієнтації і формальної підготовки - витрати на процедури, що проводяться до виходу на роботу, на відміну від навчання на робочому місці. До непрямих витрат підготовки належить альтернативна вартість часу інструктора і керівника, низька порівняно з

нормою продуктивність самого новачка на початку роботи і його колег, пов'язаних з ним технологічно.

Відновні витрати (витрати заміщення) - це сьогоденні витрати, необхідні для заміни працівника, що працює зараз, на іншого, здатного виконувати ті ж функції. Вони включають витрати на придбання нового фахівця, його навчання (орієнтацію) і витрати, пов'язані з відходом того, що працює. Витрати відходу можуть включати прямі виплати працівникові, що звільняється, і непрямі витрати, пов'язані з простоем робочого місця під час пошуку заміни, зниженням продуктивності праці працівника з моменту ухвалення рішення про звільнення і його колег. Оцінка витрат на робочу силу з позицій держави, в основному, зводиться до обліку в умовному грошовому вимірі таких витрат: фонду заробітної плати працівників народного господарства (у тому числі і натурою), витрат із суспільних фондів використання на загальноосвітній і політичний розвиток, на придбання і підвищення професійної кваліфікації, на виплати під час хвороби, самотнім матерям та ін. Оскільки в практиці вітчизняних організацій практично відсутній облік витрат на робочу силу з розрахунку на одного працівника (за винятком випадку, коли працівник, що навчений за рахунок засобів організації і порушив договірні зобов'язання перед організацією, зобов'язаний відшкодувати витрачені на нього засоби), при аналізі доводиться користуватися усередненими показниками по всьому персоналу, наприклад, середні витрати на одного працівника, середній стаж його роботи.

Аналітичні розрахунки витрат на персонал на рівні організації зводяться до обліку витрат, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), і витрат, що фінансуються за рахунок інших джерел. При цьому вибір джерела фінансування має для організації велике значення. Включення витрат на персонал у собівартість виступає гарантом їх повернення після реалізації продукції. Фінансування з прибутку націлене не на вирішення

миттєвих завдань, а на перспективу. Так, фінансування за рахунок прибутку підготовки і підвищення кваліфікації працівників дасть можливість збільшити в майбутньому дохід організації від більш кваліфікованої робочої сили.

За цільовим призначенням усі витрати організації на персонал прийнято підрозділяти на основних і додаткових. До основних витрат належить оплата за результатами праці; до додаткових витрат - витрати на житло, допомогу, медичне обслуговування, підвищення кваліфікації і так далі. При розподілу витрат на персонал на обов'язкові та необов'язкові (соціальні) у ході аналізу і розробки кадрової політики необхідно правильно визначити пріоритети; тут найбільше значення мають необов'язкові витрати, оскільки через їх регулювання організація дістає можливість впливати на поведінку працівників відповідно до своїх цілей, забезпечуючи збільшення кінцевого виробничого результату. Розподіл витрат на персонал за місцями їх виникнення дуже важливий, бо з ним пов'язана можливість чіткого розподілу відповідальності за кадри, можливість здобуття необхідної і достовірної інформації для подальших дій в області управління персоналом (табл.1).

*Прямі трудові витрати* — включають всі витрати по оплаті працівників, безпосередньо зайнятих виготовленням продукції. До них належить заробітна плата операторів машин, основних робітників. Прямі витрати на оплату праці є змінними, їх величина змінюється прямо пропорційно до обсягу виробництва. Витрати на оплату праці цехового управлінського персоналу (майстрів, менеджерів, технологів, контролерів), допоміжного персоналу не можна прямо віднести на конкретний вигляд продукції, тому вони є *непрямими* і розглядаються як загальновиробничі.

У квітні 2018 року компанія «Kelly Services» і відділення “Кадровий консалтинг” Kelly Outsourcing & Consulting Group провели дослідження структури витрат на персонал “Управління витратами на персонал у 2017 році”.



Таблиця 1

## Витрати на персонал за місцями їх виникнення

Складено на основі [15]

Статті витрат		Підстава для нарахування
1		2
Заробітна плата	виробничого персоналу	Штатний розпис, тарифна сітка
	допоміжного персоналу	Штатний розклад, тарифна сітка
	РСС	Штатний розклад
	апарату управління	Штатний розклад
	Учнів	Тарифна сітка, колективний договір,
	робітників спеціальних підрозділів (охорона, пожежна служба)	Штатний розклад, тарифна сітка
Премії робітником і службовцем за виробничі результати, а також стимулюючі і компенсаційні виплати		Положення про преміювання (положення про мотивацію)
Компенсації, що виплачуються у встановлених розмірах жінкам, що знаходяться в частково оплачуваній відпустці по догляду за дітьми до досягнення ним певного віку		Законодавство
Витрати на оплату праці працівників, що не включені до штату підприємства, зайнятих в основній діяльності		Договір
Компенсації, пов'язані з режимом роботи і умовами праці, у тому числі: надбавки і доплати до тарифних ставок і окладів за роботу в нічний час, наднормову, багатозмінну роботу, за поєднання професій, розширення зон обслуговування, за роботу у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці і так далі		Законодавство
Одноразові винагороди за вислугу років (надбавки за стаж роботи за фахом у даному господарстві)		Колективний договір
Надбавки до заробітної плати за безперервний стаж роботи в районах Крайньої Півночі і прирівняних до них місцевостях, в регіонах Європейської Півночі та інших районах з важкими природно-кліматичними умовами		Законодавство
Суми, що виплачуються (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки, оклад за дні в дорозі від місця знаходження підприємства (пункту збору) до місця роботи і назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників в дорозі по метеорологічних умовах і провиною транспортних організацій		Штатний розклад, тарифна сітка
Плата працівникам-донорам за дні обстеження, здачу крові і відпочинку, що надається після кожного дня здачі крові		Законодавство
Відрахування на соціальні потреби		Законодавство
Винагороди за раціоналізаторські пропозиції		Положення про мотивацію
Добові, підйомні		Колективний договір

1	2
Витрати на службові відрядження	Законодавство, положення про відрядження
Резерв відпусток	Законодавство
Виплати за час, що не пропрацював на виробництві (не явочне): оплата чергових і додаткових відпусток, компенсація за невикористану відпустку, оплата проїзду до місця використання відпустки і назад, включаючи оплату провезення багажу, працівників організацій, розташованих у районах Крайньої Півночі і прирівняних до них місцевостях. Оплата пільгових годин підлітків, перерв у роботі матерів для годування дитяти, оплата часу, пов'язаного з проходженням медичних оглядів, виконанням державних обов'язків. Виплати винагород за вислугу років	Законодавство, положення про мотивацію
Різниця в окладах, що виплачується працівникам, працевлаштованим з інших організацій, із збереженням протягом певного терміну розмірів посадового окладу за попереднім місцем роботи, а також при тимчасовому заступництві	Законодавство
Доплати в разі тимчасової втрати працездатності до фактичного заробітку	Законодавство
Витрати на підготовку і перепідготовку кадрів: - зарплата під час підвищення кваліфікації; - витрати на навчання і підвищення кваліфікації робітників, включаючи оплату праці кваліфікованих співробітників, не звільнених від основної роботи; - оплата навчальних відпусток; - оплата роботи викладачів; - витрати на підвищення кваліфікації фахівців; - зарплата викладачів ПТУ; - витрати, пов'язані з виплатою стипендій, платою за навчання по договорах з навчальними закладами для підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; - витрати базових організацій по оплаті праці ІТР і кваліфікованих робітників, звільнених від основної діяльності, для навчання загальноосвітніх установ, що навчаються у ПТУ і середніх спеціальних установ, студентів вищих навчальних закладів; - інші види оплат; - плата навчальним установам за працевлаштування молодих спеціалістів	Положення про оплату праці чи Колективний договір
Виплати працівникам, звільненим у зв'язку з реорганізацією підприємства, скороченням штату	Законодавство
Оплата за час вимушеного прогулу або виконання роботи, що менше оплачується.	Законодавство
Інші: - спецодяг; - вміст душових, пралень, санпропускників; - лікувально профілактичне харчування	Колективний договір

У дослідженні взяли участь представники 106 російських (35%) і західних (65%) компаній. Загальна чисельність персоналу компаній-учасниць - більше ніж 150 тисяч осіб. Узагальнені дані дослідження наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз структури витрат на персонал 2017 року за дослідженням  
компанії «Kelly Services»

<i>Частка компаній, що запланували у 2017 році заходи, спрямовані на залучення і утримання співробітників:</i>	<i>Рейтинг додаткових пільг 2017 року (доля компаній, що надають пільгу співробітникам):</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ нові програми навчання та розвитку – 69%,</li> <li>✓ заходи, спрямовані на підвищення мотивації – 66%,</li> <li>✓ програми оцінки персоналу – 62%,</li> <li>✓ дослідження лояльності/задоволеності/залученості – 58%,</li> <li>✓ програми стажувань – 42%,</li> <li>✓ соціально значущі / благодійні проекти – 34%,</li> <li>✓ поліпшення якості робочого місця – 30%,</li> <li>✓ акції із залучення випускників ВНЗ – 27%,</li> <li>✓ участь у ярмарках вакансій – 24%,</li> <li>✓ рекламна кампанія, спрямована на просування бренда роботодавця – 19%,</li> <li>✓ гнучкий графік роботи – 10%,</li> <li>✓ інше – 2%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ компенсація мобільного зв'язку – 96%,</li> <li>✓ навчальні програми – 91%,</li> <li>✓ ДМС – 78%,</li> <li>✓ компенсація на а/м – 71%,</li> <li>✓ компенсація проїзду – 60%,</li> <li>✓ компенсація харчування – 60%,</li> <li>✓ додаткова оплата лікарняного – 52%,</li> <li>✓ страхування життя – 49%,</li> <li>✓ ДМС для родичів – 43%,</li> <li>✓ компенсація занять спортом – 38%,</li> <li>✓ пільгове кредитування – 29%,</li> <li>✓ пенсійні програми – 27%,</li> <li>✓ програми довгострокового стимулювання – 25%.</li> </ul>

## 9.2 Методи вимірювання витрат на персонал

Окрім загальних і питомих витрат організації на персонал, з метою аналізу ефективності використання персоналу розраховуються також такі показники:

- *частка витрат на персонал* в обсязі реалізації, що показує, яка частина валової виручки організації витрачається на персонал. Це показник розраховується як приватне відділення загальної величини витрат на персонал на обсяг реалізації за період;

- *витрати на одного співробітника*. Цей показник розраховується шляхом ділення загальної величини витрат на персонал за період на чисельність співробітників організації;

- *витрати на одну продуктивну годину*, що показують, скільки організації в середньому обходиться одна година продуктивної праці з точки зору витрат на персонал. Цей показник розраховується як відношення загальних витрат на персонал до загального числа продуктивного часу за період. Для вимірювання витрат на персонал використовуються такі методи:

1. Затратний підхід.
2. Підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу.
3. Метод економічного аналізу та обліку людських ресурсів.
4. Метод, що базується на оцінці затрат на придбання персоналу та його заміну.
5. Калькуляція витрат на персонал.
6. Витрати на персонал за місцем виникнення.

*Затратний підхід* полягає в тому, що валовий випуск (валова продукція) розкладається на економічні елементи (статті). Одну частину цих статей відносять до ефекту (результату), а другу - до поточних затрат, причому розподіл статей досить умовний і залежить від мети аналізу. Так, під час розрахунку прибутковості оплати праці найманих працівників відносять до собівартості продукції, а коли розраховується додана вартість - до результату діяльності.

*Підхід приблизної оцінки поточної вартості* персоналу дає найбільш об'єктивну оцінку всій сукупній діяльності персоналу організації в цілому.

*Метод економічного аналізу та обліку людських ресурсів* включає опрацювання показників чисельності персоналу, заробітної плати, преміювання, нормативів та ін.

*Метод, що базується на оцінці затрат на придбання персоналу та його заміну*, включає вирахування необхідної суми інвестування для придбання

одного працівника чи групи працівників, а також навчання, адаптацію, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію кадрів.

*Калькуляція* – розрахунок планової собівартості одиниці продукції (вироби), складеної по статтях витрат відповідно до переліку, встановленого в галузевих рекомендаціях.

Розподіл *витрат на персонал* за місцями їх виникнення дуже важливе, бо з ним пов'язана можливість чіткого розподілу відповідальності за кадри, можливість здобуття необхідної і достовірної інформації для подальших дій в області управління персоналом.

### **9.3 Фактори впливу на витрати на персонал**

Фактор являє собою причину соціально-економічних змін. Фактори, що впливають на склад і структуру витрат на персонал, - це джерела впливу на систему управління витратами на персонал, що відбивається на стані об'єкта управління (витрат на персонал) і ході реалізації функцій управління, тобто процесі керування витратами на персонал; це об'єктивні умови, у яких роботодавець ухвалює управлінські рішення. З метою дослідження впливу на систему управління витратами на персонал фактори впливу можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) можливості впливу;
- 2) ставлення до виробничого процесу;
- 3) форми власності;
- 4) галузеві приналежності;
- 5) регіональні приналежності.

Відповідно до встановлених ознак виділено типи факторів, які подано в табл. 3.

## Класифікація факторів впливу на витрати на персонал

Класифікаційні ознаки	Тип фактора	Ознаки (характеристика) фактора	Зміст фактора
1	2	3	4
За можливістю впливу	Зовнішні	Компанія не може впливати та управляти цими факторами	Інституційні фактори: податки, внески, відрахування в позабюджетні фонди, мінімальний розмір оплати праці. Ринкові фактори: ситуація на ринку праці, ціни на ресурси, продукцію компанії, споживчі товари й послуги, рівень інфляції, прожитковий мінімум.
	Внутрішні	Компанія має можливість виявляти керуючий вплив	Організаційна культура, стадія життєвого циклу товару й компанії, чисельність і структура персоналу та ін.
По відношенню виробничого процесу	Виробничі	Пов'язані зі змінами у виробничій сфері	Зміни в техніці й технології виробництва, організації виробництва й структури управління, обсягів виробництва й реалізації, структури продукції й підвищення її якості
	Позавиробничі	Пов'язані з особливостями кадрової, компенсаційної, соціальної політики компанії, обумовлюються організаційною стратегією управління персоналом	Склад статей компенсаційного пакета, відношення роботодавця до персоналу (персонал-витрати, персонал-ресурс), роль служби управління персоналом (активна, реактивна, пасивна)
За формами власності	Приватна форма власності	Власиві компаніям приватної форми власності (господарчим товариствам і товариствам, виробничим кооперативам)	Кваліфікація роботодавця і його стратегічні цілі по управлінню витратами на персонал (визначення напрямків і величини витрат на персонал, структури їх відшкодування, можливості здійснення ініціативних витрат)
	Державна форма	Власиві державним підприємствам, некомерційним організаціям	Ступінь регламентованості: склад і структура витрат на персонал обмежені лімітами бюджетних асигнувань, кошторисами виконання доходів і витрат

1	2	3	4
За галузевою приналежністю	У розрізі галузей	Властиві окремим галузям (впливають на величину, склад, структуру витрат на персонал окремих галузей промисловості)	Рівень технологічності, рівень автоматизації, рівень трудомісткості (матеріало- і фондомісткості) виробництва, галузеві вимоги до охорони праці, потреба у висококваліфікованих кадрах
За регіональною приналежністю	У розрізі областей, районів	Пов'язані з національними й культурними традиціями регіону, визначаються роллю компанії в розвитку території, розвиненістю ринку праці	Інфраструктура компанії, ринкова ціна робочої сили, рівень і якість життя населення; компанії - джерела поповнення бюджету й забезпечення зайнятості

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

До зовнішніх факторів, що впливають на склад і структуру витрат на персонал, відповідно до загальноприйнятої у наукових працях точки зору, ставляться ті, на які окремо взята компанія практично не може мати вплив. Внутрішні фактори включають ті, на які компанія може впливати з метою оптимізації витрат на персонал.

Важливої в умовах ринку залишається роль виробничих факторів: зміна технології, організації, обсягів виробництва продукції може зажадати додаткових витрат на створення й обслуговування робочих місць, навчання персоналу, залучення нових працівників.

Склад і структура витрат на персонал, поряд з іншими, обумовлені позавиробничими факторами, у тому числі стратегічними цілями управління персоналом конкретної компанії. Перелік виплат і пільг, що включаються в компенсаційний пакет, визначається спрямованістю кадрової політики, залежить від ставлення роботодавця до персоналу працівника, що коливається від ототожнення, з обтяжними неминучими витратами до усвідомлення пріоритетності персоналу серед інших ресурсів компанії.

Посади в компанії розбиваються на групи в залежності від критичності для компанії, після чого для кожної посади визначаються найбільш успішні співробітники.

Рівень винагороди диференціюється для кожного з виділених типів: найбільш критичні посади оплачуються вище ринкового рівня, ключові і необхідні - на рівні достатньому, щоб конкурувати за ці позиції, не критичні - на мінімально необхідному рівні.

Компанія оптимізує витрати на персонал за рахунок зниження винагороди для позицій, які не є стратегічно значущими, - зазвичай такий підхід дозволяє досягти оптимізації витрат в розмірі 10-20% ФОП протягом 2-х років.

Знижуючи витрати на оплату праці для малозначущих посад до мінімально необхідного рівня, компанія, тим самим, вивільняє додаткові можливості для стимулювання невеликої кількості критично важливих співробітників

Форма власності визначає ступінь економічної самостійності й відповідальності компанії, основного суб'єкта управління витратами на персонал і, отже, впливає на прийняття рішень, на вибір напрямків і джерел відшкодування витрат. У практиці управління промислових компаній рішення про напрямки витрат на персонал переважно ухвалюються виходячи із законодавчих вимог і обмежень (насамперед Кодексу з праці), а не стратегічних цілей компанії.

Галузева приналежність визначає особливості технології й організації виробництва, потреба в кадрах відповідної кваліфікації, обов'язок роботодавця згідно з вимогами Трудового кодексу здійснювати компенсаційні виплати працівникам окремих професій, зайнятих на важких і шкідливих роботах.

Істотний вплив на склад і структуру витрат на персонал виявляють розвиненість ринку праці, роль компанії в розвитку території, національні й



культурні особливості регіону, які впливають на стабільність персоналу, визначають зміст окремих функцій управління персоналом.

Регіональна приналежність компанії пов'язана з необхідністю фінансування її колишніх і майбутніх працівників, що проживають у регіоні.

#### **9.4 Управління витратами на персонал**

Як уже було зазначено, велику частину витрат підприємства становлять витрати на персонал. Тому ефективне управління цими витратами є в тому числі запорукою успішного бізнесу. Управління витратами на персонал як одну з основних функцій служби з управління персоналу можна розділити на декілька етапів (Рис. 1):

- Планування бюджетів, бюджетування персоналу.
- Оперативне управління витратами на персонал.
- Аналіз звітних даних.



Рис. 1 Етапи управління витратами на персонал

*Джерело: складено авторами на основі [35].*

На етапі складання фінансових планів найчастіше підприємства становлять бюджети на персонал, які включають план вакансій, витрати на

заробітну плату, соціальні й навчальні заходи, покупку основних фондів для організації робочих місць, плани підготовки кадрового резерву та ін. На етапі планування важливо відслідковувати, щоб складова персоналу відповідала фінансово-збутовим показникам. Наприклад, якщо планується зміна обсягів продажу порівняно з поточним періодом, необхідно відразу продумати, яким чином оптимізувати штатну структуру й/або фонд оплати праці, інші витрати на персонал для збереження ефективності роботи співробітників.

Також необхідно проаналізувати плановий темп зміни заробітної плати кожного співробітника, перевірити відповідність оплати праці кадровій політиці, плановані заробітні плати порівняти з ринковими заробітними платами аналогічних посад.

Для затвердження плану по персоналу також може оцінюватися психологічний клімат. У такому випадку аналізується плинність і задоволеність персоналу, така оцінка проводиться як по підприємству в цілому, так і по окремих категоріях співробітників, наприклад, по керівному складу, кадровому резерву та ін.

Оперативне управління витратами на персонал найчастіше включається на етапі нарахування заробітної плати за місяць. На даному етапі необхідно враховувати й систему мотивації співробітників фірми.

Аналіз ефективності роботи персоналу за звітними даними може відбуватися щомісячно, щоквартально та ін. Чисельність персоналу, продуктивність праці, частка витрат на персонал у валовому доході й інші показники порівнюються в розрізі план/факт, аналізуються причини невиконання планів, відбувається пошук резервів збільшення показників і розробляються рекомендації. На підприємстві, яке систематично не виконує плани по показниках, вводиться антикризове управління персоналом.

Явною перевагою такої системи управління витратами на персонал можна назвати орієнтацію на фінансовий результат компанії, гнучкість до мінливих умов на ринку.

Як уже було зазначено, під час планування витрат на персонал треба ураховувати такі статті витрат: основну та додаткову заробітну плату, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження та службові поїздки; витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; витрати, пов'язані з доплатами на громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, культуру та фізичне виховання, охорону здоров'я та відпочинок, забезпечення дитячими установами, придбання спецодягу.

Необхідно планувати витрати на охорону праці й довкілля, на створення більш сприятливих умов праці (додержання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики), здорового психологічного клімату в організації, а також на створення робочих місць. Якщо в організації велика плинність кадрів, з'являються додаткові витрати, пов'язані з пошуками нової робочої сили, її інструктажем і освоєнням робіт. За високої плинності кадрів збільшуються розмір оплати понаднормових робіт, рівень захворюваності, виробничого травматизму, настання ранньої інвалідності. Це призводить до підвищення собівартості продукції та послуг і зниження конкурентоспроможності організації. У міру розвитку ринкових відносин необхідно враховувати нові види затрат, пов'язані з участю працівників у прибутках і капіталі організації.

Усі витрати організації на персонал регулюються за допомогою таких заходів:

- 1) регулювання чисельності персоналу: обмеження числа працівників; припинення приймання на роботу; активне скорочення персоналу;
- 2) регулювання грошових виплат: заморожування виплат понад тарифів; перерахування підвищення тарифів на позатарифні виплати; коректування внутрішніх фондів соціального забезпечення;
- 3) аналіз загальних витрат і шляхів їх зниження;
- 4) підвищення ефективності й порівняння результатів і витрат:

однакові результати з меншою кількістю персоналу; кращі результати з тією ж кількістю персоналу.

Виявлення структури витрат, пов'язаних із формуванням робочої сили підприємства й підтримкою її кваліфікації на необхідному рівні, дозволяє доцільно створювати цей вид ресурсу й управляти ним.

Методи зниження витрат на утримання персоналу (Рис. 2):

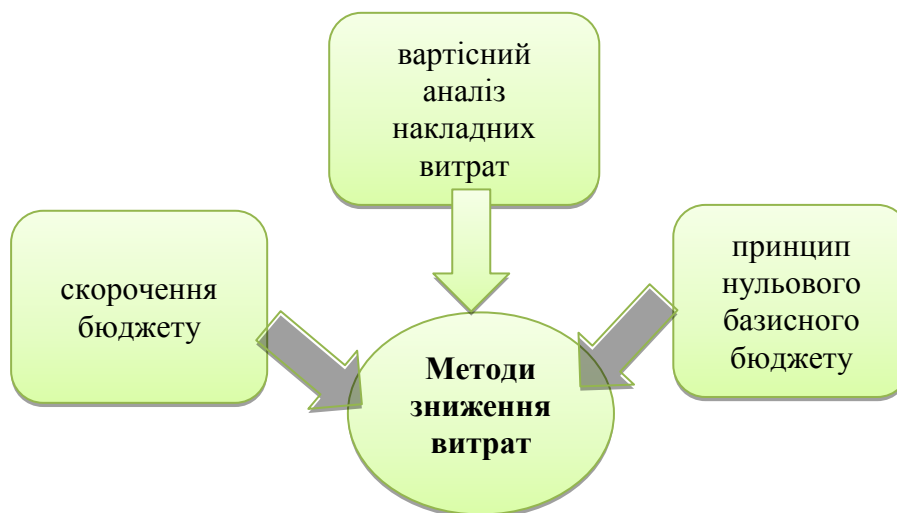


Рис. 2 Методи зниження витрат на утримання персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [35].*

- скорочення бюджету - найбільш простий засіб управління витратами на утримання персоналу - торкається як ефективних відділів, так і тих, що працюють марнотратно;
- вартісний аналіз накладних витрат дозволяє досягти зниження витрат за рахунок скорочення послуг, які не є безумовно необхідними. У центрі цього методу перебуває економія накладних витрат;
- принцип нульового базисного бюджету спрямований на підвищення ефективності підрозділів організації. Усі функції аналізуються, продумуються всі альтернативи, що забезпечують певний рівень результатів, що досягаються.

## 9.5 Планування витрат на персонал

Планування витрат на персонал є частиною системи планування витрат підприємства в цілому. Від того, наскільки обґрунтовано сплановані дані витрати, залежить фінансова ефективність організації. Тому при формуванні бюджету витрат на персонал важливо враховувати економічні показники підприємства в цілому, відбиті в статтях генерального бюджету підприємства, а також даних управлінської звітності. Доцільно визначати методики формування бюджету витрат на персонал по статтях, виходячи з розміру компанії, стадії її розвитку, ключових завдань компанії в цілому й управління персоналом зокрема, розвиненості служби управління персоналом компанії, а також можливостей і бюджетних обмежень компанії. Планування статей бюджету витрат на персонал вимагає врахування як тенденцій ринку праці, так і вимог трудового й податкового законодавства.

### *Процедура планування витрат з утримання персоналу.*

При перспективному плануванні спочатку відділяються зовнішні фактори впливу на витрати з утриманням персоналу від внутрішніх. У план включається те, як розвиваються законодавчі норми й тарифні угоди й чого від них можна буде очікувати.

До зовнішніх факторів впливу можуть бути віднесені такі: зміна розмірів внесків на соціальне страхування відповідно до закону; змінення податкових правил; змінення пенсій, що періодично мають місце; погоджені підвищення тарифних ставок або після реалістичної оцінки, очікувані підвищення тарифних ставок; витрати щодо зміни тарифних угод (збільшення тривалості відпусток, скорочення робочого часу та ін.).

Але в плануванні враховуються й доступні для аналізу суспільно-політичні тенденції. Враховується очікуваний відсоток інфляції, тому що девальвація впливає на всі ринкові ціни. На витрати з утримання персоналу можуть впливати нові закони, які з'являться в наступному році. Прикладом

можуть служити природоохоронні нормативні вимоги, що стосуються виробництва, або провідні вказівки зі знешкодження відходів, особливі витрати, що направлені, на навчання співробітників. Нарешті, при плануванні враховується всі витрати з утримування персоналу які будуть в наступному році.

Науково організоване планування дозволяє одержати максимально точні прогнози, для того щоб підприємство могло завчасно вжити заходів щодо калькуляції витрат по змісту персоналу й значною мірою вилучити невраховані додаткові фінансові навантаження.

Внутрішні фактори впливу на діяльність організації також повинні бути включені в прогнози. Це насамперед результати планування чисельності й структури кадрів. Планування витрат з утримання персоналу є другим етапом планування.

Зрозуміло, планування чисельності й структури персоналу й планування витрат з його утримання взаємодіють один з одним. Планування чисельності й структури персоналу завжди відбувається з дотриманням аспекту витрат. Результати планування витрат з утримання можуть безпосередньо впливати на чисельність штатів.

Факторами впливу додатково є планові завдання з інших видів планування діяльності організації.

Практика планування в організаціях різна залежно від того, як розподілена відповідальність щодо витрат на ієрархічних рівнях. Вона може бути центристською, тобто керівництво фірми визначає бюджет, який повинен виконуватися. Оскільки передача участі в обговоренні й у прийнятті розв'язків є інструментом керівництва, у процес планування повинні бути залучені довірені особи в питаннях витрат по місцях їх виникнення, щоб вони пізніше при дотриманні рамок витрат ототожнювали себе із плануванням.

*Планування витрат на персонал описується у бюджеті на персонал.* Під бюджетом на персонал слід розуміти документ, затверджений керівництвом компанії й такий, що визначає загальний розмір витрат на персонал, їх склад по статтях витрат з розбивкою по планових періодах. Але перш ніж спланувати бюджет служби персоналу, необхідно мати в наявності бізнес-план по персоналу.

При розробці бюджету витрат на персонал найчастіше дотримуються такої технології (Рис. 3):

1. Визначення статей витрат на персонал.
2. Розробка форматів кадрового планування.
3. Збір інформації від керівників.
4. Зведення проектів форматів кадрового планування.
5. Розробка бюджету витрат на персонал.
6. Захист бюджету витрат на персонал перед керівництвом.
7. Затвердження бюджету витрат на персонал.



Рис. 3 Технологія розробки бюджету витрат на персонал

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

Зупинимось докладніше на кожному з етапів.

*1 етап.* На цьому етапі служба з управління персоналом розробляє частину бюджету витрат на персонал, яка включає ті статті витрат, на які директору з управління персоналом делеговані повноваження.

*Серед них можуть бути такі статті витрат:*

- фонд оплати праці (ФОП): фіксована частина заробітної плати, бонуси, премії, переробка, оплата праці сумісників;
- соціальні програми фірми: соціальний пакет, матеріальна допомога, внутрішньофірмові заходи;
- вартість залучення, звільнення, ротації персоналу;
- устаткування нових робочих місць;
- навчання й розвиток персоналу;
- відрядні витрати у зв'язку з навчанням;
- відрядні витрати у зв'язку зі стажуванням;
- підписка, витрати на літературу.

*2 етап.* Для прогнозування витрат зручно опиратися на конкретні плани щодо роботі з персоналом у компанії. Такі плани можуть мати різні формати, і кожний фахівець із персоналу розробляє свої, зручні для нього в плануванні форми. Нижче наведено приклади форм кадрового планування (табл. 4-8)[10].

*3 етап.* На цьому етапі керівники підрозділів і топ-менеджери заповнюють формати кадрового планування, після чого здають їх у службу персоналу. Звичайно на це йде 7-10 днів. При одержанні даних планів важливо уточнювати, під які завдання керівники набирають персонал, які очікування від співробітників, що пройшли той чи інший курс навчання, як це все вплине на підвищення продуктивності праці в цілому по фірмі.



Таблиця 4

## Залучення нового персоналу на рік

Відділ	Посада	Кількість	Строк найму	Витрати на підбір	Витрати на обладнання робочого місця	Компенсаційний пакет

Таблиця 5

## Заплановані звільнення та переміщення у році

ПІБ працівника	Займана посада	Розмір ЗП + компенсації	Строки звільнення /переміщення	Запланована посада	Розмір ЗП + компенсації (на новій посаді)

Таблиця 6

## Навчання та розвиток персоналу у році

Категорія співробітника	Тема навчання	Форма навчання	Тривалість	Строки навчання	Вартість навчання	Витрати на відрядження	Кількість вже укладених договорів	Інші витрати та коментарі

Таблиця 7

## Фонд оплати праці

Посада	Фіксована ЗП	Зміна ЗП (премії та бонуси)	Періодичність виплати премій	Замітки

Таблиця 8

## Соціальні програми підприємства

Види соціальних програм	Категорія працівників	Чисельність	Періодичність виплат	Замітки

*4 етап.* Зведення інформації від лінійних керівників і топ-менеджерів - трудомісткий процес у технології розробки бюджету витрат на персонал. Часто бачення керівників середньої й вищої ланок не збігаються. Наприклад, при плануванні чисельності персоналу на рік керівники підрозділів прагнуть підвищити ефективність праці за рахунок залучення додаткової робочої сили (тенденція, що ставиться до екстенсивного шляху підвищення ефективності праці). Топ-менеджери при плануванні найчастіше припускають підвищити ефективність праці в співробітників іншими шляхами, не занадто збільшуючи при цьому чисельність персоналу. У такій ситуації доводиться проводити кілька зустрічей за узгодженням стратегічних завдань, шляхів їх досягнення. При організації подібних процедур керівникові з персоналу дуже допомагають навички ведення групових робіт і дискусій.

*5 етап.* Після зводу всіх форматів запланованих витрат, ураховуючи часовий фактор, вид оплати (наявний, безготівковий), служба персоналу заносить витрати по закріплених статтях у таку форму (табл. 9).

*6-7 етапи.* Процес захисту власного бюджету для менеджера з персоналу - це один з основних етапів у бюджетуванні. Завдання спрощується, якщо HR-менеджер володіє навичками переговорів, аргументування заперечень; якщо в нього є ораторські здатності; якщо директор з персоналу має відповідного авторитета, а фінансовий директор є його союзником. Але, як показує практика, частину витрат на персонал однаково урізується.

Після затвердження генеральним директором загального бюджету підприємства в служби персоналу з'являються закріплені статті витрат на персонал. Із цього моменту HR-менеджер може ухвалювати рішення в рамках свого бюджету й відповідати за його виконання.

## Операційні витрати на персонал

Назва	Код	Січень			...			Усього		
		Витрати	Виплати	Вид виплат						
Фонд оплати праці Фіксована частина ЗП бонуси премії понаднормові оплата праці сумісникам										
Соціальні виплати та пільги										
Залучення, звільнення, ротація персоналу										
Обладнання нових робочих місць										
Навчання та розвиток персоналу										
Витрати на відрядження, пов'язані з навчанням										
Витрати на відрядження у зв'язку зі стажуванням										
Передплата видань, витрати на літературу										
<b>УСЬОГО</b> витрат на утримання персоналу										

Джерело: складено авторами на основі [15].

## Оцінка прибутковості інвестицій у персонал

Витрати на персонал можна розглядати як інвестиції в персонал, тобто витрати, які з часом окупляться та принесуть прибуток.

Існує два напрямки інвестування у персонал (Рис. 4):

- 1) навчання, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- 2) нематеріальне стимулювання працівників.

Обидва напрямки заслуговують на увагу, але більш складним та популярним процесом сьогодні є визначення ефективності вкладання коштів у навчання та розвиток персоналу.

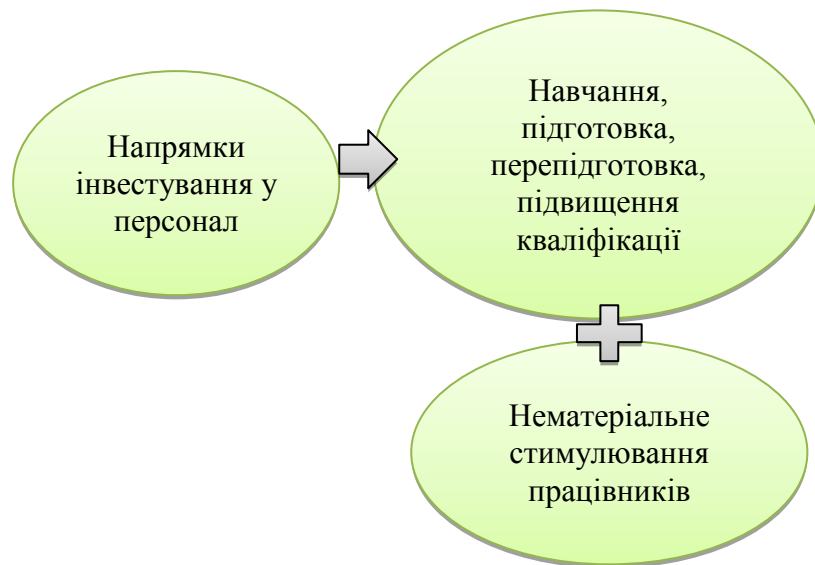


Рис. 4 Напрямки інвестування в персонал

Джерело: складено авторами на основі [15].

Основні методи визначення ефективності інвестування в персонал:

1. *Метод поточної вартості.* Найважливішим інтегральним фінансово-економічним показником, що дає змогу оцінити ефективність проекту протягом усього економічного строку життя інвестицій (періоду завершення повного обороту активної частини основних виробничих фондів), є *показник чистої поточної вартості* (ЧПВ або NPV). Він визначається як різниця між сукупними доходами (сукупний грошовий приток) і сукупними витратами (сукупний грошовий відтік), взятими за весь період економічного життя інвестицій і дисконтованими в кожному році на фактор часу.

$$NPV = P_0 - I_0 = \sum_{t=1}^r \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^r \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

де:  $P_0$  – поточна вартість доходу (сукупний грошовий приток);

$I_0$  – поточна вартість витрат (сукупний грошовий відтік);

$P_t$  – грошовий приток за період  $t$ ;

$I_t$  – грошові інвестиції (витрати) у період  $t$ ;

$r$  – норма дисконтування.

Ефективнішим вважається проект, який забезпечує максимум NPV, оскільки при цьому досягається найвища дохідність власників інвестицій у довгостроковий період (табл.10).

Таблиця 10

#### Показники NPV

Значення	Показує, що	Необхідні дії
$NPV > 0$	Інвестиції є доцільними	Проект може бути ініційований
$NPV < 0$	Інвестиції недоцільні	Проект повинен бути відхилений
$NPV = 0$	Інвестиції можуть як виправдати себе, так і навпаки	Вибір проекту або його відхилення визначається на підставі інших чинників, наприклад залежно від стратегії компанії

2. *Метод внутрішньої норми рентабельності.* Усі надходження й витрати по проекту приводяться до теперішньої вартості за ставкою дисконтування, отриманої не на основі ззовні середньої вартості, що задається, капіталу, а на основі внутрішньої ставки рентабельності самого проекту, яка визначається як ставка прибутковості, при якій теперішня вартість надходжень дорівнює теперішній вартості витрат, тобто чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю (тобто,  $IRR = r$ , при якому  $NPV = f(r) = 0$ ). Значення IRR виводять з такої формули:

$$NPV_{(IRR)} = \sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (2)$$

Величину IRR можна визначити ще одним способом. Для цього спочатку розраховують NPV при різних рівнях дисконтної ставки  $r$  до того значення, поки величина NPV не стане негативною. Після цього значення IRR знаходять за формулою:

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) \times \frac{NPV_a}{NPV_a - NPV_b} \quad (3)$$

повинна дотримуватися нерівність:

$$NPV_a > 0 > NPV_b \text{ і } r_b > IRR > r_a \quad (4)$$

Схвалюються проекти із внутрішньою нормою рентабельності, що перевищує середню вартість капіталу (прийняту за мінімально припустимий рівень прибутковості).

Даний метод припускає складні обчислення й не завжди виділяє найбільш прибутковий проект. Метод припускає малореалістичну ситуацію реінвестування всіх проміжних грошових вступів від проекту за ставкою внутрішньої прибутковості. Однак метод ураховує зміни вартості грошей у часі.

3. *Метод визначення терміну окупності.* Обчислюється кількість років, необхідних для повного відшкодування первісних витрат, тобто визначається момент, коли грошовий потік доходів зрівняється із сумою грошових потоків витрат. Проект із найменшим строком окупності вибирається. Метод ігнорує можливості реінвестування доходів і тимчасову вартість грошей.

$$T_{ок} = n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n P_t > I_0 \quad (5)$$

Застосовується також дисконтний метод окупності проекту – визначається строк, через який дисконтовані грошові потоки доходів зрівняються з дисконтованими грошовими потоками витрат. При цьому використовується концепція грошових потоків, ураховується можливість реінвестування доходів і тимчасова вартість грошей. Обидві модифікації даного методу прості в розумінні й застосуванні й дозволяють судити про ліквідність і ризикованість проекту, оскільки тривала окупність означає тривалу імобілізацію засобів (знижену ліквідність проекту) і підвищену

ризикованість проекту. Однак обидві модифікації ігнорують грошові вступи після закінчення строку окупності проекту. Вони успішно застосовуються для швидкої оцінки проектів, а також в умовах значної інфляції, політичної нестабільності або при дефіциті ліквідних засобів - тобто в обставинах максимальних доходів, що орієнтують підприємство на одержання, у найкоротший термін.

З 1959 року для оцінки результативності навчання широко застосовується Модель Кікпатріка, що передбачає чотири рівні оцінки:

*Перший рівень - "Реакція учасників".* Це анкетування за допомогою "смайл", яке несе інформацію про симпатію (антипатію) аудиторії до тренера, але не дає практичних результатів.

*Другий рівень - "Отримані знання".* Це іспит. При його здачі учасники одержують оцінки. Варіантів перевірки результатів іспиту може бути три.

Відповіді перевіряють представники тренінгової компанії, що організує навчання.

До мінусів цього підходу можна віднести природнє бажання провайдера завищити результати, тому що це свідчить про його хорошу роботу (упередженість). З іншого боку, якщо в компанії-замовника немає своїх фахівців, здатних оцінити правильність відповідей, залучення провайдера до оцінки навчання - єдиний вихід.

Відповіді перевіряються внутрішніми силами компанії.

*Мінус:* у штаті може не бути свого фахівця, здатного оцінити рівень отриманих знань, завантаженість своїх співробітників.

*Плюс:* об'єктивність оцінок.

Відповіді перевіряються третьою стороною (спеціально притягнутими експертами).

Основний мінус: проблематично й далеко не завжди безкоштовно.  
Плюс: абсолютна об'єктивність.

На цьому рівні дуже добре проявляється професіоналізм і серйозність

провайдера (тренінгової компанії). Якщо перед вами професійна компанія, у неї вже буде готовий варіант опитувача до своєї програми або вона продемонструє готовність його скласти.

*Третій рівень - «Застосування».* Досить складний рівень, на якому для структурування дій варто зробити кілька кроків.

Спочатку організаторам тренінгу (HR-менеджерам; керівникам компанії, представникам тренінгової компанії) необхідно відповісти на питання: «Що повинні робити учасники тренінгу або розвиваючої програми на робочому місці, щоб використовувати отримані знання та навички?».

На підставі цих відповідей складіть план дій (action plan) кожного учасника тренінгу. Найважливіше завдання організаторів навчання полягає в тому, щоб проконтролювати виконання цього плану кожним співробітником. Тут як ніколи важливою стає зв'язок між HR-департаментом з лінійними керівниками, на яких, власне, це завдання і лягає. Якщо встановити її не вдасться, будьте впевнені, всі ваші зусилля «ляжуть у письмовий стіл» у вигляді рапорту про те, що навчання пройдено. І все. Нічого не зміниться (хіба що ненадовго підвищиться мотивація співробітників).

Визначте, після якого часу ви оціните ефективність проведеного навчання або розвивальної програми.

*Четвертий рівень - «Вплив на бізнес-показники».* На цьому рівні ми визначаємо, як змінилися бізнес-показники нашої компанії. Щоб виміряти ці зміни, потрібно ще при проектуванні навчання визначити, на які бізнес-показники воно повинно вплинути.

Список бізнес-показників не обмежується обсягом продажу, прибутком і витратами. Він набагато ширше (наприклад продуктивність, плинність кадрів, час відсутності на робочому місці, кількість результативних дзвінків на день та ін.) Головне - вибрати той показник, на який проведене навчання безпосередньо впливає найбільше.

Цілком очевидно, що проведений тренінг не є єдиним чинником, що



впливає на бізнес-показники. Є багато інших - як зовнішніх, так і внутрішніх. Проте виділити вплив конкретного тренінгу на обраний показник цілком можливо, для цього існує кілька прийомів - спеціальні опитувальники, збір думок експертів, спостереження за фокус-групою, тренд-аналіз та ін.

Наведений метод недостатньо об'єктивний, оскільки:

- неможливо об'єктивно оцінити рівень отриманих знань;
- нема грошового виразу ефективності інвестування у розвиток персоналу.

Доцільно використовувати як альтернативний метод для визначення рівня зацікавленості працівників у певному виді навчання. *Четвертий рівень* Моделі Кіркпатріка не дає відповідь на запитання, чи вартий того тренінг.

У 1991 році Джек Філіпс додав у цю систему *п'ятий рівень* з назвою «Повернення на інвестиції (ROI - Return on Investment)». На цьому рівні ми відповідаємо на запитання: яка віддача від інвестицій у навчання або розвиваючу програму? Для відповіді на нього зміни бізнес-показників, зафіксовані на четвертому рівні, повинні бути переведені у грошовий вираз і підсумовані.

*ROI* - система оцінки ефективності інвестицій, у тому числі й у програмі навчання та розвитку персоналу. Запитання, яке ставиться на цьому рівні: чи виправдав тренінг вкладені в нього засоби? Формула розрахунку проста:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від навчання} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100 \quad (6)$$

В основі методології ROI лежить твердження про те, що будь-який процес навчання й розвитку персоналу повинен оцінюватися по рівнях, що розглянуті далі.

*Плюси і мінуси методу.* Вважається, що розрахунок ROI допомагає отримати цілий ряд вигод, зокрема керівникам компаній: оцінити фінансову ефективність інвестицій у співробітників; отримати зрозумілий і надійний

інструмент визначення результативності заходів щодо роботи з персоналом; зробити вимірним «людський фактор» і його вплив на бізнес-результат компанії.

Менеджерам з персоналу: оцінити ефективність HR-заходів у грошовому вираженні; подати результати своєї роботи керівнику компанії на прийнятому в бізнесі мовою цифр; отримати інструмент для виявлення успішних і малоефективних програм.

Однак метод розрахунку ROI має свої обмеження. Підрахувати дохід від тих чи інших програм, як і витрати, часто вдається лише дуже приблизно, а іноді і зовсім не виходить, тому що не завжди враховується вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, яким можна дати тільки приблизну кількісну оцінку. Тому розрахунок його для оцінки результативності служби персоналу найкраще застосовувати в комплексі з іншими показниками діяльності.

*Індикатори економічної ефективності витрат на персонал.*  
*Стабільність*, що складається в основному з однаково або аналогічно протікаючих процесів, пов'язаних з персоналом, конкретизуючих у постійному складі кадрів, у надійності співробітників по відношенні до виконання необхідної від них задовільною, як з точки зору кількості, так і якості, роботи, у відсутності напруженості і конфліктів.

*Гнучкість*, про неї можна говорити в тих випадках, коли співробітники в змозі при зовнішніх змінах відповідно до ситуації пристосувати свій стиль роботи до нових умов.

*Стабільність і гнучкість* частково знаходяться в конкурентних відносинах: обидва види ефективності одночасно можуть бути реалізовані тільки в ослабленій формі. Завдання менеджменту - знайти рівновагу між стабільністю і гнучкістю.

*Взаємозв'язок економічної і соціальної ефективності витрат на персонал.*

*Економічний ефект* відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників належать обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

Типову схему соціальної ефективності наведено в табл.11.

Таблиця 11

Типова схема соціальної ефективності

<i>Негативні моменти (які слід запобігати)</i>	<i>Переваги (які слід реалізувати)</i>
Збиток, що наноситься організаційною діяльністю	Впевненість у завтрашньому дні
Збитки нанесені здоров'ю	Забезпечення належного життєвого рівня
Збиток, що наноситься особистості	Реалізація/ розвиток індивідуальних здібностей

*Соціальний ефект* зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

### ***Питання для самоконтролю:***



1. Дайте визначення поняття "Витрати на персонал".
2. Яка існує класифікація витрат підприємства на персонал?
3. Через регулювання яких витрат підприємство відповідно до своїх цілей може діяти на поведінку працівників?
4. Назвіть основні складові витрат.

5. Що відноситься до витрат на вартість соціальних пільг?
6. Як регулюються витрати на утримання персоналу?
7. Що ви знаєте про метод економічного аналізу обліку людських ресурсів, розроблений у США?
8. Назвіть зовнішні чинники впливу на витрати на персонал.
9. Назвіть методи зниження витрат на утримання персоналу.
10. Чому види індикаторів економічної ефективності витрат на персонал можуть знаходитися в конкурентних стосунках?

### **Ситуації для роботи в малих групах**



1. Директор компанії вирішив зменшити розмір заробітної плати працівникам виробничого відділу з метою зменшення собівартості продукції і збільшення прибутку. Однак таке рішення викликало негативну реакцію у працівників даного підприємства, та підвищилась плинність кадрів. Для вирішення такого становища був запрошений зовнішній аудитор. Якими можуть бути його рекомендації в даному випадку?

2. У торговельній компанії з продажу електроприладів була виявлена висока плинність кадрів по таких вакансіях як касир, продавець-консультант, вантажник. При цьому заробітна плата і умови праці на даному підприємстві гідна та випереджає найближчих конкурентів. Яким чином можна визначити причини такої плинності за даними вакансіями і які заходи, на вашу думку, необхідно прийняти?

## ТЕСТИ



### 1. Витрати на персонал – це:

- а) сукупність витрат, що виникають за рахунок використання співробітників;
- б) сукупність витрат, що виникають за рахунок використання обладнання;
- в) сукупність додаткових витрат виробництва;
- г) витрати, спрямовані на розрахунок з персоналом по заробітній платі.

### 2. До витрат на персонал належать:

- а) заробітна плата;
- б) соціальні платежі;
- в) витрати, встановлені в законодавчому порядку;
- г) заробітна плата, витрати, встановлені в законодавчому порядку і в результаті тарифних угод, а також добровільні, витрати роботодавців на соціальні послуги.

### 3. Витрати підприємства на персонал класифікують за:

- а) фазами процесу відтворення, джерелами фінансування, часом заміщення;
- б) фазами процесу відтворення, рівнем підходу, цільовим призначенням, джерелами фінансування, характером витрат, часом заміщення;
- в) рівнем підходу, характером витрат;
- г) цільовим призначенням, джерелами фінансування, характером витрат.

**4. До витрат підприємства на персонал по фазах процесу відтворення належать:**

- а) витрати на виробництво робочої сили, освіту, підвищення кваліфікації;
- б) витрати на освіту, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, послуги соціально-побутового призначення, перепідготовку кадрів, соціальний захист і соціальне страхування, поліпшення умов праці, медичного обслуговування;
- в) витрати на виробництво робочої сили, витрати на розподіл робочої сили, витрати на споживання робочої сили;
- г) витрати на освіту, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, послуги соціально-побутового призначення.

**5. До витрат підприємства на персонал за цільовим призначенням належать витрати на:**

- а) виробництво робочої сили, освіту, підвищення кваліфікації;
- б) підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, послуги соціально-побутового призначення, перепідготовку кадрів, соціальний захист і соціальне страхування, поліпшення умов праці, медичного обслуговування;
- в) виробництво робочої сили, витрати на розподіл робочої сили, витрати на споживання робочої сили;
- г) освіту, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, послуги соціально-побутового призначення.

**6. Прямі трудові витрати – це:**

- а) витрати на виробництво продукції;
- б) всі витрати по оплаті працівників, безпосередньо зайнятих виготовленням продукції, вони є змінними, їх величина змінюється прямо пропорціонально обсягу виробництва.
- в) витрати на виробництво робочої сили, на освіту, на підвищення кваліфікації;

г) витрати на оплату працівників та на сировини.

**7. Фінансова ефективність організації залежить від:**

а) системи планування;

б) системи планування витрат підприємства в цілому, а саме планування витрат на персонал;

в) базисного бюджету;

г) витрат на оплату працівників.

**8. ....зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо.**

а) стабільність;

б) соціальний ефект;

в) економічний ефект;

г) гнучкість.

**9. Витрати на одну продуктивну годину показують:**

а) в скільки організації, в середньому, обходиться одна година продуктивної праці, з точки зору витрат на персонал;

б) яка частина валової виручки організації витрачається на персонал;

в) ділення загальної величини витрат на персонал за період на чисельність співробітників організації;

г) приватне відділення загальної величини витрат на персонал на об'єм реалізації за період.

**10. Метод, який використовується для вимірювання затрат на персонал:**

а) калькуляція витрат на персонал;

б) метод компенсації;

в) метод приблизної оцінки поточної вартості персоналу;

г) метод економічного аналізу та обліку людських ресурсів.

## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ

# Тема 9. Аудит витрат на персонал організації

### 1. Витрати на персонал та їх структура.

Витрати на персонал - це



Відновні витрати  
(витрати заміщення)...



Оцінка витрат на персонал для організації  
виробляється по двох групах витрат:

первинні

відповідні

Прямі трудові витрати  
— включають всі витрати  
по оплаті працівників,  
безпосередньо зайнятих  
виготовленням продукції



Гусева К. 52 гр.

### 9.2. Методи вимірювання витрат на персонал



Окрім загальних і питомих витрат організації на персонал, з метою аналізу ефективності використання персоналу розраховуються також такі показники:

- доля витрат на персонал;
- витрати на одного співробітника;
- витрати на одну продуктивну годину.



Для вимірювання витрат на персонал використовуються такі методи:

1. Затратний підхід.
2. Підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу.
3. Метод економічного аналізу та обліку людських ресурсів.
4. Метод, що базується на оцінці затрат на придбання персоналу та його заміну.
5. Калькуляція витрат на персонал.
6. Витрати на персонал за місцем виникнення.

Кутафіна А., 52гр.

### 9.3 Фактори впливу на витрати на персонал

Фактори, що впливають на склад і структуру витрат на персонал, - це ...



За якими ознаками можна класифікувати фактори впливу?

Класифікація факторів впливу на витрати на персонал



По відношенню  
виробничого  
процесу

За формами  
власності



### 9.4. Управління витратами на персонал.

ДЕРМЕННИЙ В.

На які три етапи можна розділити управління витратами?



Методи зменшення витрат на утримання персоналу?



ЗА ДОПОМОГОЮ ЯКИХ  
ЗАХОДІВ РЕГУЛЮЮТЬСЯ  
ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ?





## **ТЕМА 10. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

10.1 Напрямки діяльності служб управління персоналом.

10.2 Методи оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

10.3 Оцінка плинності кадрів і абсентеїзм.

10.4 Система ефективних збалансованих показників служби УП.

*Список використаної літератури: [13, 15, 16, 32]*

### **10.1 Напрямки діяльності служб управління персоналом**

В умовах розбудови України дедалі більшого значення набувають проблеми управління. Назріла об'єктивна необхідність створити управлінський механізм, де б існувала реальна можливість обмеження стихійних чинників розвитку. Тож осмислення управлінських проблем, що виникають у процесі будівництва такого механізму, - одне з найважливіших завдань науки управління.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

*Оцінка діяльності служб управління персоналом* - це систематичний і планомірно організований процес, спрямований на зіставлення витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому. Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, спрямованої на досягнення цілей організації та якісне виконання поставлених перед нею завдань. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах

управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів та ін.).

Основні *критерії оцінки ефективності роботи* відділів управління персоналом:

1. *Суб'єктивні критерії (Рис.1):*



Рис. 1 Суб'єктивні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом

*Джерело: складено авторами на основі [32].*

- а) ступінь співпраці служб з відділом управління персоналом;
- б) думка лінійних менеджерів про ефективність відділу;
- в) готовність до співпраці з усіма працівниками при вирішенні проблем і роз'ясненні політики фірми;
- г) конфіденційність взаємовідносин з працівниками;
- д) швидкість і ефективність реакцій на адресовані відділу запити;
- е) оцінка якості послуг, що надаються відділом іншим підрозділам фірми;

ж) оцінка якості інформації і порад, що видаються відділом вищому керівництву;

з) задоволеність або незадоволеність клієнтів - менеджерів і працівників.

2. *Об'єктивні критерії (Рис.2):*

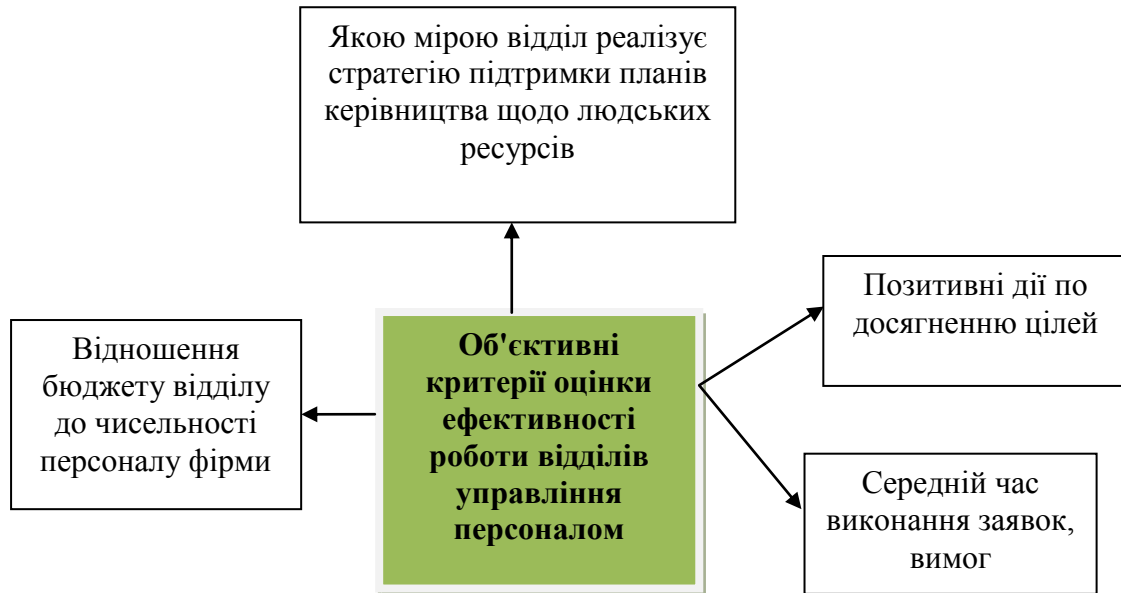


Рис. 2 Об'єктивні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

а) якою мірою відділ реалізує стратегію підтримки планів керівництва щодо людських ресурсів;

б) позитивні дії з досягнення цілей;

в) середній час виконання заявок, вимог;

г) відношення бюджету відділу до чисельності персоналу фірми.

До основних показників діяльності підрозділів управління персоналом можна віднести *показники*, наведені в таблиці 1. Розглянемо докладніше найважливіші з них. Кількісна оцінка показників власне економічної активності діяльності служб управління персоналом пропонує обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації.

При цьому треба ураховувати не тільки загальні витрати організації на персонал, але витрати з утримання самої кадрової служби, реалізації функцій управління. Оскільки працівники служби є частиною колективу організації, то в загальних витратах ураховані витрати, які стосуються безпосередньо їх. До них слід додати лише матеріальні витрати й експлуатаційні витрати на утримання кадрової служби.

Ще одним показником, що характеризує діяльність служб управління персоналом, є середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника.

Друга група показників оцінки діяльності служб управління персоналом, а саме показники ступеня укомплектованості кадрового складу, оцінюється кількісно шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною (розрахунковою) величиною по трудомісткості операцій або з плановою чисельністю і чисельністю, передбаченою штатним розкладом, а також якісно - за відповідністю професійно-кваліфікаційному рівню, профілю.

Показники ступеня задоволеності роботою оцінюється на основі аналізу думок працівників. Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування, інтерв'ювання для визначення реакції працівників на кадрову політику організації та окремих її напрямів.

Обстеження можуть охоплювати велике коло питань, що стосуються різних аспектів задоволеності роботою даної організації: загальної задоволеності; задоволеності конкурентоспроможністю продукції організації, організацією праці, оплатою праці.

Основними непрямыми критеріями ефективності діяльності служб управління персоналом є показники плинності кадрів і абсентеїзму. Плинність є однією з найбільш поширених організаційних форм рухливості кадрів. На практиці до плинності прийнято відносити як звільнення за

власним бажанням, так і звільнення з ініціативи адміністрації щодо прогулів працівників, систематичних порушень трудової дисципліни.

Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів управління персоналом наведено в табл.1.

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів управління персоналом

№ п/п	Показники економічної ефективності	Показники ступеня задоволення кадрового складу	Показники ступеня задоволення робітників	Непрямі показники ефективності
1	Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості та якості, та отриманих результатів діяльності.	Відповідність чисельності працівників числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу).	Ступінь задоволення роботою в даній організації.	Плинність кадрів
2	Витрати на окремі напрямки і програми діяльності кадрових служб у розрахунку на одного працівника.	Відповідність професійно - кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість кадрового складу)	Ступінь задоволеності діяльністю підрозділів управління персоналом.	Рівень абсентеїзму
3	Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і організації в цілому.	-	-	Показники якості продукції
4	Ставлення бюджету підрозділу управління персоналом до чисельності персоналу.	-	-	Кількість скарг від робітників
5	-	-	-	Рівень виробничого травматизму

Джерело: складено авторами на основі [15].

Оцінка діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінки якості роботи працівників кадрових служб за такими показниками:

- ✓ виконання зобов'язань з підбору передбачено розкладом організації кількості робіт;
- ✓ виконання зобов'язань щодо забезпечення організації керівниками, фахівцями та робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- ✓ кількість випадків порушень установленого оформлення кадрової документації (контрактів, пенсійних справ, трудових книжок, довідок, звітів);
- ✓ ступінь забезпеченості повноцінного резерву на посади керівників та спеціалістів;
- ✓ своєчасність і висока якість оформлення встановленої звітності;
- ✓ кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- ✓ ступінь реалізації програми формування потреби організації у фахівцях з урахуванням перспектив її діяльності, програми навчання та підвищення кваліфікації працівників організації;
- ✓ ступінь співпраці підрозділів організації з кадровою службою;
- ✓ ефективність пропозицій щодо реалізації кадрової політики.

Щоб провести оцінку ефективності діяльності служб управління персоналом, можна використовувати тест, розроблений А. П. Єгоршиним, тест складається з 10 критеріїв оцінки і дає уявлення про фактичний стан роботи служби управління персоналом «як є», а так само його проектного значення «як має бути», поданих у таблиці 2.

*1. Функції служби управління персоналом (СУП):*

- тільки оформлення документів - 1 бал;
- особистий облік і навчання - 2;
- атестація - 3;

- виконує також ще одну-дві функції - 5;
- виконує вісім стандартних функцій – 8.

Таблиця 2

Оцінка ефективності діяльності кадрової служби

№ п/п	Критерії оцінки	Фактичне значення	Кількість балів	Проектне значення	Кількість балів
1	Функції СУП				
2	Система найму на роботу				
3	Комплектування підрозділів				
4	Контрактна система				
5	Посадові інструкції				
6	Навчання персоналу				
7	Посадові просування				
8	Атестація				
9	Звільнення				
10	Політика скорочення кадрів				
11		Усього		Усього	

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

2. Система прийому на роботу:

- виконує більше восьми функцій – 1 бал;
- без участі СУП - 0;
- за договорами з іншими організаціями, відомствами - 2;
- через короткі публікуються оголошення - 3;
- завдяки публікаціям з переліком вимог до працівників -5;
- існує спеціальний працівник, який підбирає частину працівників - 7;
- спеціаліст, що підбирає велику частину працівників - 10.

3. Комплектування підрозділів, відділів:

- випадково і за професійним принципом - 1;
- керівник підбирає працівника «на око», хто з ким буде працювати - 3;
- існують соціально-психологічні методи, але не застосовуються - 5;

- такі методи застосовуються тільки в окремих підрозділах - 8;
- методи застосовуються в обов'язковому порядку - 10.

#### 4. *Контрактна система:*

- відсутній - 0;
- використовується тільки для окремих працівників - 2;
- для багатьох працівників у загальному вигляді - 4;
- для небагатьох працівників, але чітко передбачає права, обов'язки та санкції у разі невиконання з обох сторін - 7;
- практично для всіх працівників зверху до низу в чітко вираженій формі - 10.

#### 5. *Посадові інструкції:*

- відсутні - 0;
- існують для окремих працівників у найзагальнішому вигляді - 2;
- для багатьох працівників в узагальненому вигляді - 4;
- для небагатьох, але з коротким переліком обов'язків і функцій - 5;
- для небагатьох, але з дуже докладним переліком обов'язків і функцій, що доповнюються регламентом, контактами та режимом роботи - 7;
- такі інструкції введені повсюдно - 10.

#### 6. *Навчання персоналу:*

- відсутній - 0;
- стосується тільки підготовки по робочих і технічних спеціальностях - 3;
- епізодично влаштовуються лекції, та окремих працівників направляють на курси підвищення кваліфікації - 4;
- лекційні курси регулярні і на підвищення направляється багато працівників - 6;
- існує єдина система поточного навчання, що включає внутрішню, зовнішню і самостійне навчання - 8;
- система охоплює весь персонал - 10.



#### 7. *Службова кар'єра:*

- просування по службі випадково і залежить від начальства - 0;
- залежить від начальства, яке враховує ділові якості і ставлення до працівника - 2;
- залежить від керівника, які об'єктивно оцінюють, проявляючи вольові рішення - 4;
- проводиться на конкурсній основі за об'єктивними критеріями - 7;
- існують моделі посадового і професійного просування - 10.

#### 8. *Атестація:*

- практично не проводиться - 0;
- проводиться від випадку до випадку для окремих категорій персоналу - 1;
- для більшості категорій персоналу, але чисто формально - 3;
- практично для всіх і за декількома методиками, що забезпечує об'єктивність, але нерегулярно - 5;
- за цими ж методиками строго регулярно, кожні три, чотири, п'ять років - 6;
- за тестовими методиками забезпечує автоматичне отримання результатів кожні три роки - 8;
- за тестовими методиками кожен рік - 10.

#### 9. *Звільнення:*

- здійснюється просто, без зволікань і є рутинними - 0;
- керівництво намагається затримати тих, хто звільняється за власним бажанням - 1;
- працівники служби персоналу або керівництво несуть моральну відповідальність за факт звільнення - 5;
- кожен факт звільнення «за власним бажанням» (і невласне) відображається на кишені працівників служби персоналу - 10.

#### 10. *Політика скорочення кадрів:*

- працівників негайно звільняють згідно з трудовим законодавством - 0;

- звільняються і заздалегідь попереджають про це - 1;
- намагаються підшукати якусь іншу роботу - 3;
- шукають їм іншу роботу обов'язково за спеціальністю - 5;
- профорієнтація або дають нову спеціальність за свій рахунок або спільно з підприємством, де буде працювати співробітник - 10.

Провівши цей тест для більш чіткого уявлення, можна скласти діаграму, на якій видно потенціал служби управління персоналом.

Оцінка ефективності управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як вона повинна здійснюватися, у якому співвідношенні перебуває з іншими етапами управлінського циклу.

Деякі з найбільш часто вживаних підходів до оцінки функціонування кадрових служб можуть бути розглянуті інакше.

Аудитор використовує запитальник, що включає список найважливіших видів кадрової діяльності, які повинні виконуватися. Запитальник містить пункти, що визначають, чи виконуються існуючі кадрові приписи і політика підприємства. Пункти списку зазвичай групуються за напрямками кадрової діяльності, такими, як планування найму, безпека і т.д.

Наведемо приклад низки пунктів такого запитальника.

*Запитальник оцінки кадрової діяльності (сценарій «Інтерв'ю з менеджером»).*

1. Що Ви можете сказати про цілі Вашого підприємстві?
2. Як Вам бачиться, що належить до головних обов'язків менеджерів?
3. Відбувалися чи ні які-небудь зміни за останні кілька років?
4. Чи існують такі обов'язки менеджерів, пов'язані з персоналом, які, на Вашу думку, необхідно виконувати краще?
5. Не могли б Ви розповісти про якісь позитивні моменти про трудові відносини на даному підприємстві?
6. Чи вважаєте Ви, що на підприємстві існують якісь важливі проблеми або труднощі? Їх причини? Наскільки вони поширені? Заходи щодо їх виправлення?
7. Чи маєте Ви якісь цілі на цей рік, пов'язані з персоналом?
8. Взагалі, наскільки добре, на Вашу думку, уп.-департамент робить свою справу? Які ті зміни, які йому слід зробити?

*Відносини на підприємстві*

9. Які заходи Ви бажали б здійснити у зв'язку з відносинами, що склалися? Чи існує тиск на працівників? Яка їх реакція на тиск?

10. Який Ваш внесок у формування людських відносин на фірмі? Чи заохочуєте Ви підлеглих до співпраці?

*Безпека, санітарія*

11. Хто несе відповідальність за безпеку на Вашій ділянці? Роль керівників груп?

12. Що Ви робите заради безпеки? У чому полягають постійні дії? Які досягнуті результати?

13. Чи маєте Ви проблеми пов'язані з безпекою? Їх причини? Засоби протидії? Наскільки вони поширені?

14. Чим займається фахівець у цих питаннях? Наскільки його діяльність здатна допомогти? Що ще він повинен зробити?

15. Чи маєте Ви які-небудь коментарі або пропозиції щодо безпеки?

16. Чи є у Вас будь-які коментарі щодо медпункту? Види пропонованих послуг? Ввічливості?

*Форми спілкування працівників (комунікації)*

17. Яким чином Ви доводите інформацію до своїх працівників? Яка Ваша звичайна комунікативна діяльність? Приватні проблеми?

18. Як Ви отримуєте інформацію від підлеглих? Її канали і методи? Наскільки постійно використовуєте Ви ці канали? Чи показує керівник зацікавленість у ній? Чи забезпечує Вас інформацією служба управління персоналом?

19. Чи допомагає ця служба поліпшити систему комунікації на підприємстві? Яка допомога тут потрібна? Характер наданої підтримки?

20. Чи допомагає ця служба особисто Вам впоратися з проблемами комунікації?

*Наявні канали комунікації.*

21. Які потрібні покращення в цій галузі?

22. Чи є які-небудь ще коментарі? Будь-які зміни або поліпшення, які Ви особливо хотіли б побачити? Кадрове планування

23. Чи є у Вас які-небудь плани на майбутнє щодо задоволення кадрових потреб Вашого підрозділу? Наскільки далеко спрямовані ці плани?

24. Що робить Ваш керівник для планування майбутніх кадрових потреб? Як ці плани співвідносяться з Вашими власними?

25. Яку роль відіграє служба управління персоналом у плануванні майбутніх кадрових потреб? Вашої ділянки роботи? Підприємства?

*Навчання та професійне зростання*

26. Як проводиться навчання працівників у Вашому підрозділі?

27. Які зміни або поліпшення, на Вашу думку, слід увести в процес тренінгу працівників? Чому?

28. Які зміни або поліпшення, на Вашу думку, потрібні щодо обсягів та видів формального (класного) навчання? Чому?

29. Чи працюєте Ви зі своїми підлеглими над поліпшенням їх поточної майстерності? Ваші дії? Реакція працівника? Результати? Необхідні поліпшення?

30. Чи працюєте Ви разом з підлеглими на підприємстві над планами на майбутнє? Оцінки? Ваші дії? Реакція працівників? Результати? Необхідні поліпшення?

31. Що робить служба управління персоналом для того, щоб допомогти у вирішенні Ваших навчальних проблем?

32. Чи є які-небудь ще коментарі до наведених питань?

*Практика управління персоналом*

33. Яким чином надходять нові працівники у Вашу робочу групу? Через які процедури? Яким чином приймаються рішення? Участь у цьому служби управління персоналом? Необхідні зміни і підстави для них? Переміщення?

34. Як здійснюються підвищення і пониження працівників?
35. Як здійснюються переміщення кадрів до Вашого підрозділу або з нього?
36. Чи є у Вас проблеми зі звільненнями? (Характер проблем? Можливі рішення? Внесок кадрової служби?)
37. Як Ви використовуєте призначення «випробувальних термінів» (тривалість цього періоду? Позиція профспілки?)
38. Які дії щодо неефективних працівників?
- Практика адміністрування*
39. Які рамки Вашої службової свободи і відповідальності? (Визначення підвищень? Ступінь авторитету?)
40. Яким чином Ви приймаєте рішення щодо кадрових підвищень? (Процедура? Чи мають значення? Інформування підлеглих? Синхронність?)
41. Найбільші Ваші проблеми в цій галузі? (Чи пов'язані вони з працівниками? З Вами? З планом?)
42. Чи допомагає Вам кадрова служба? Як? (Роль керівника? Характер допомоги? Яка ще допомога потрібна і чому?)
- Політика заробітної плати*
43. Ваша відповідальність у цій галузі? (Оцінка підходів? Необхідні зміни і підстави для них?)
44. Яку допомогу Вам надає служба управління персоналом?

Приклад розробки системи ключових показників ефективності наведено в табл. 3.

Таблиця 3

#### Приклад розробки системи ключових показників ефективності

Стратегічна ціль компанії	Стати привабливою для інвесторів і вийти на світовий ринок
Бізнес - задачі	Підвищити вироблення до рівня, порівнянного зі світовим. Покращити якість продукції Підвищити індивідуальну продуктивність Підвищити ефективність організаційних процесів
Задачі служби з персоналу	Оптимізувати структуру і чисельність персоналу Запровадити ефективну систему оплати і стимулювання праці Забезпечити підприємство кваліфікованими управлінськими кадрами

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

Оцінка функціонування служби управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат та вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим, виникає питання про те, як

треба найкращим чином організувати саму аналітичну роботу, коли і з якою частотою необхідно проводити оцінку і хто повинен вести цю роботу.

## 10.2 Методи оцінки ефективності роботи служби управління персоналом

Про методи оцінки ефективності роботи кадрових служб компаній експерти заговорили порівняно недавно. У світовій практиці оціночні процедури HR-менеджменту почали застосовувати в 1970-і роки, а популярними вони стали до кінця 1990-х. Однак стандартного способу для проведення оцінки підрозділу з управління людським ресурсом немає не тільки в Україні, але і в інших країнах світу.

Виділяють такі методи оцінки ефективності роботи служби управління персоналом (Рис. 3).

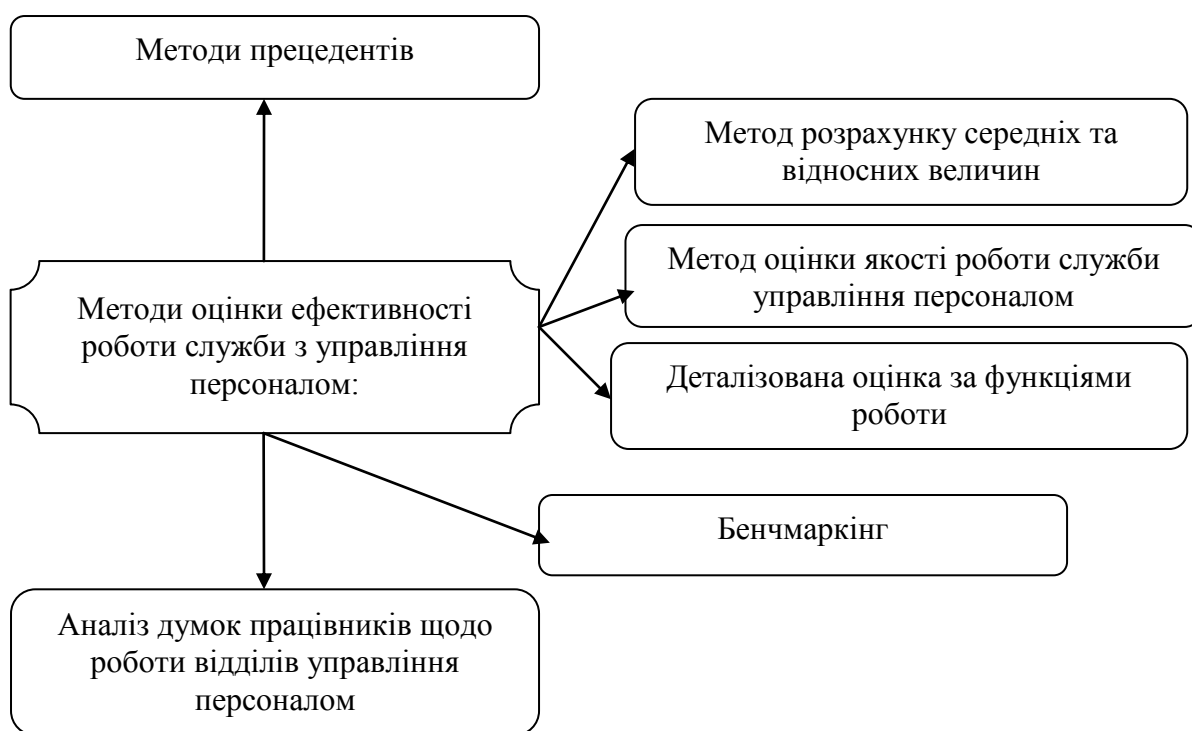


Рис. 3 Методи оцінки ефективності роботи служби управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі [16].

Якщо ми хочемо об'єктивно оцінити свої результати, потрібно знати результати інших. Щоб дізнатися, чи добре ми спрацювали, потрібна статистика. Але вона не завжди доступна. Взагалі, ступінь "опрацьованості" різних тем у бізнесі безпосередньо пов'язана з обсягом інформації, яка застосовується для оцінки результатів. В «опрацьованих» областях інформації достатньо, є галузеві, регіональні та інші стандарти. В інших - мало, і оцінка ведеться за методом «прецедентів»: є кілька подій, і люди у своїх висновках спираються на них. Зрозуміло, що говорити про об'єктивність чи достовірність такої оцінки досить складно. У більшості компаній робота HR-служби оцінюється за методом «прецедентів». Сподобалося генеральному директорові, як пройшов тренінг для топ-менеджерів, то молодці «ейчари»: хорошу створили систему навчання! Не сподобалося то навчання ведеться неефективно.

*Розрахунок усереднених і відносних показників: середні витрати на кадрові заходи з розрахунку на одного співробітника; укомплектованість (кількісна і якісна) кадрового складу; плинність і абсентеїзм;*

*Оцінка якості роботи співробітників СУП(випадки порушення встановленого порядку оформлення кадрової документації, порушення трудової дисципліни, наявність резерву кадрів);*

*Деталізована оцінка по функціях роботи співробітників СУПразом з показниками, загальними для всієї HR-служби, можна формулювати специфічні для кожного з відділів або HR-спеціалістів критерії оцінки, і згідно цими показниками оцінювати ефективність їх роботи.*

*Наприклад, які показники можна виділити, щоб оцінити успішність відділу з підбору кадрів? Ключовий показник - співвідношення числа претендентів на вакансію з числом найманих співробітників який показує продуктивність праці менеджера з рекрутменту. Додаткову оцінку дає показник, що враховує, скільки кандидатів доводиться на іншого рекрутера і який відсоток найманих людей проходить грамотну процедуру*

відбору (адже можна найняти 100 осіб, але при цьому обмежитися лише попередньою співбесідою, яка не дає гарантії, що до штату прийняті потрібні фахівці).

*Ще один показник* - тривалість заповнення вакансії, який показує швидкість роботи рекрутера. Відсоток звільнень серед нових співробітників дозволяє оцінити ефективність підбору.

Отже, основні критерії успішності роботи з рекрутменту зводяться до трьох основних показників, а саме: швидкість, вартість і якість підбору. Якщо обійтися без одного з них, то об'єктивної оцінки не буде.

*Метод аналізу думок працівників* або експертна оцінка, яка полягає в опитуванні керівників підрозділів за допомогою анкетування, на предмет того, що вони думають про менеджерів з персоналу і методи їх роботи. Анкета може включати як загальні, так і приватні питання і опитування проводиться своїми силами, без залучення консультантів. Такий метод ефективний, з точки зору мінімізації витрат на проведення оцінки, але його основним недоліком є наявність суб'єктивності в оцінках, пов'язаної з міжособистісними відносинами в колективі.

*Бенчмаркінг* — це нове модне слово в управлінських колах. В Україні до цього поняття ставляться поки що насторожено, побоюючись, що поняттям бенчмаркінгу прикривається промислова розвідка. Насправді різниця між двома цими методами принципова. Бенчмаркінг — метод вивчення чужого досвіду, який не є таємницею.

Цей метод був уперше розроблений у 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США). Цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія RankXerox у момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів порівняно з японськими продуктами. Сам термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark («початок відліку», «зарубка»). У найбільш загальному сенсі benchmark — *це щось, що*

*володіє певною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як еталон при порівнянні з іншими предметами.*

Метою бенчмаркінгу є знаходження бізнесу, у якому справи йдуть краще, ніж у вас. Але цього недостатньо: після знаходження кращого способу управління і ведення справ, ви як і раніше повинні будете самостійно знайти відповідь на запитання «як зробити це краще?».

Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

*Причини сьогоденної популярності бенчмаркінгу у світі:*

1. *Глобальна конкуренція.* Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність усестороннього і детального вивчення і подальшого використання кращих досягнень конкурентів у цілях власного виживання.

2. *Винагорода за якість.* Останніми роками все більшого поширення набувають кампанії, що проходять на національному рівні, за визначенням і винагородою фірм — лідерів якості. Умови участі в подібних програмах припускають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, що випускаються ними, обов'язкове застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. *Необхідність повсюдної адаптації і використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій.* Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру і сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в області виробничих і бізнес-технологій.

*Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях:*

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.



3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.

4. Упровадження необхідних змін для скорочення відриву.

*Негативні бар'єри використання бенчмаркінгу в Україні:*

- ✓ непрозорість місця існування підприємств;
- ✓ недоступність відкритої інформації для порівняння й обміну досвідом;
- ✓ нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні;
- ✓ відсутність «клубів» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу, програм бенчмаркінгу, що фінансуються державою.

У Японії, США та інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

### **10.3 Оцінка плинності кадрів та абсентеїзм**

*Плинність кадрів* — рух кадрів в організації, що обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.

Сьогодні плинність кадрів - одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Слід розрізняти її природний рівень у межах 3-5 % від чисельності персоналу і підвищений, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники – і так існує кожне підприємство.

Інша справа, коли плинність істотно перевищує 3-5 %. У цьому

випадку витрати стають значними і зростають зі збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний зі звільненням працівників.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством у цілому, це як індикатор неблагополуччя, хоча в деяких випадках рівень плинності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт).

*Витрати на плинність кадрів.* Визначення рівня економічних втрат, викликаних плинністю кадрів, це дуже важливий етап і в той же час - один із найбільш трудомістких, оскільки для його проведення необхідні спеціальні дані. Справа в тому, що з початком проведення в країні економічних реформ одним із перших управлінських аспектів, яким стали нехтувати підприємства, стало нормування праці, спочатку покликане виявляти резерви продуктивності праці. Підприємств, на яких ведеться облік витрат робочого часу, розробляються, дотримуються і регулярно переглядаються трудові норми, на сьогоднішній момент дуже мало. Однак проблемою слід займатися в будь-якому випадку, тому необхідно хоча б приблизно оцінити величину втрат, яка в будь-якому випадку, в основному, складається з наведених нижче показників (Рис. 4)

*Втрати робочого часу:*

- часовий інтервал між звільненням співробітника і прийняттям нового працівника, протягом якого незаповнене робоче місце не виробляє продукцію.

*Втрати, викликані проведенням процедури звільнення:*

- виплати вихідної допомоги працівникам. Тут можна також урахувати законодавчі особливості нарахування виплат, вироблених за різними підставами звільнення. При скороченні штатів і при звільненні за власним бажанням суми виплат будуть різними. Консультацію з даних питань може дати юридична служба (юрист) підприємства, тобто можна розрахувати



Рис. 4 Витрати на плинність кадрів

Джерело: складено авторами на основі [15].

«переплачені» кошти і також включити їх до витрат;

- витрати робочого часу співробітника кадрової служби, що оформляє звільнення.

*Витрати, пов'язані з судовими витратами, пов'язаними з незаконним звільненням, наступним відновленням і оплатою часу вимушеного прогулу.* Ця стаття витрат може бути досить значною, тому що шанси на поновлення на колишньому робочому місці дуже великі;

*Витрати, викликані проведенням процедури найму працівників на вакантне робоче місце:*

- витрати на пошук кандидатів (оголошення в засобах масової інформації, рекламні щити з оголошенням про прийом на роботу та ін);

- витрати на відбір кандидатів (витрати робочого часу кадрової служби, що здійснює процедури відбору - тестування, співбесіда, перегляд анкет та ін., і фінансові витрати на ті ж процедури);

- витрати, викликані оформленням прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби, які здійснюють дане оформлення, і фінансові витрати на цю процедуру);

- прямі витрати з пошуку, відбору та оформлення кандидатів у вигляді оплати послуг кадрових агентств, організацій, що здійснюють підбір персоналу.

*Витрати на навчання прийнятого на роботу співробітника:*

- витрати на проведення трудової адаптації працівника, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомогу колег по роботі та ін);

- витрати на навчання з відривом від виробництва.

*Зниження продуктивності праці співробітників, що зважилися звільнитися:*

Подібні відомості можна отримати не тільки в ході розробки спеціального соціологічного дослідження на основі опитування, інтерв'ювання, але також і при аналізі даних якісно проведеної атестації персоналу.

*Витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом:*

Наразі дуже поширеною є практика, коли керівництво підприємства з метою розвитку корпоративної культури, формування «командного духу», згуртування колективу, організовує для своїх співробітників спільні відвідування спортзалів, проведення свят та ін. Кошти, що направляються керівництвом підприємства на подібні цілі, і ввійдуть до цієї статті витрат.

Оцінивши розмір збитків, необхідно зіставити їх з витратами на усунення причин зайвої плинності кадрів.

*Негативні й позитивні функції плинності кадрів.* Плинність кадрів може мати як негативні, так і позитивні функції (табл. 4).

Таблиця 4

Негативні й позитивні функції плинності кадрів

Негативні	Позитивні
<p>1. Плинність може досить дорого обходитися роботодавцю.</p> <p>2. Знижується продуктивність, оскільки потрібен час, щоб «новачки» досягли рівня досвідчених працівників, які пішли з виробництва.</p>	<p>1. Міжгалузевий, територіальний перерозподіл робочої сили.</p> <p>2. Кваліфікаційно-професійне просування кадрів.</p> <p>3. Обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових переміщень, викликаних технічним прогресом.</p> <p>4. Сприяє оновленню виробничих колективів.</p>

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

*Показники плинності кадрів:*

1) *Абсолютні* (Вимірюються кількістю звільнень працівників за власним бажанням, а також за ініціативою адміністрації.)

2) *Відносні*(Коефіцієнт плинності кадрів - визначається як відношення числа працівників, звільнених з причин, які належать безпосередньо до плинності, до середньооблікової чисельності працівників.)

Для розрахунку показника плинності робочої сили застосовуються дві формули:

1. *Коефіцієнт звільнень чи втрат*, який показує кількість звільнень за період (як правило, за один рік) у відсотках від середнього числа зайнятих у той же період. Таким чином, він дорівнює:

$$K_{\text{звільнень}} = \frac{\text{Число звільнень за період}}{\text{Середня Ч персоналу за період}} \times 100\% \quad (1)$$

2. *Індекс стабільності робочої сили*, який показує частку працівників, які працювали в компанії як мінімум протягом одного року. Він зазвичай розраховується таким чином:

$$I_{\text{стаб}} = \frac{\text{Чпрацівників, які працювали протягом року}}{\text{Кількість працівників прийнятих рік тому}} \times 100\% \quad (2)$$

Варіації індексу стабільності робочої сили називають «додатковим індексом плинності»:

$$\text{Дод І плин.} = \frac{\text{Чпрацівників, які надійшли на роботу із звільнених протягом року}}{\text{Ч серед}} \times 100\% \quad (3)$$

Він показує плинність працівників, які працювали короткий час.

*Причини звільнення персоналу.* Основні й головні причини звільнення персоналу зображені на Рис. 5.

Причини звільнення персоналу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• неконкурентоспроможні ставки оплати;</li> <li>• несправедлива структура оплати;</li> <li>• нестабільні заробітки;</li> <li>• тривалі або незручні години роботи;</li> <li>• погані умови праці;</li> <li>• деспотичне або неприємне керівництво;</li> <li>• проблеми з проїздом до місця роботи;</li> <li>• відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;</li> <li>• робота, у якій немає особливої потреби;</li> <li>• неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів;</li> <li>• неадекватні заходи щодо введення на посаду (відсутність контролю за адаптацією);</li> <li>• змінюється імідж організації;</li> <li>• робота з персоналом за принципом «соковижималки» (жорстка структура);</li> <li>• прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію (звідси нестабільність компанії).</li> </ul>

Рис. 5 Причини звільнення персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [32].*

*Методи оцінки причин виникнення плинності кадрів.* Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір та аналіз всеохоплюючої інформації про них.

*Методи,* що полягають в тому, щоб проінтерв'ювати працівників безпосередньо перед тим, як вони покинуть підприємство.

*Методи,* що включають телефонні або особисті інтерв'ю через кілька тижнів після звільнення.

Проте дані, що вивчаються всіма цими методами, зазвичай не надто надійні.

Вважається за доцільне, в першу чергу мати відомості про загальну кількість звільнених; жінок, які звільнилися; осіб до 18 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше ніж 3 роки і більше ніж 10 років; з професійною, вищою та середньою спеціальною освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з однієї організації в іншу пропорційно до віку.

Пік переходів закінчується у 24-25 років. Найчастіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, сім'ї, менше заробляють.

Відомості про звільнених заносяться зазвичай у книгу вибуття, у якій робиться запис про причини звільнення, або на спеціальні картки. Останні можуть містити такі позиції, як: дата народження; стать, освіта, рік закінчення навчального закладу; місце роботи; посада; кваліфікація; професія, стаж в організації; за якою спеціальністю прийшов на підприємство; скільки разів міняв професію; причини звільнення.

Докладне вивчення плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальних обстежень у 2 напрямках:

- 1) Для створення загального портрета звільнених (на основі відомостей про стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, загальну і

професійну освіту, стаж, інвалідність).

2) Для вивчення причин звільнення, якими можуть виступати: не використання за фахом, незадоволеність роботою, умовами та режимом праці, заробітком, відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, тривалі поїздки, відсутність місць у дитячих установах.

У великих організаціях дані про плинність аналізуються за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами, що звільнилися. Поглиблений аналіз проводиться раз на рік, а кількісна оцінка по підрозділах - щомісяця. Це дозволяє своєчасно проводити заходи щодо закріплення кадрів.

При аналізі плинності особлива увага звертається на потенційну плинність, що характеризує приховану незадоволеність працівників. Вона досліджується за групами, що звільнилися, причинами їх звільнення і порівнюється з реальною плинністю.

Якщо, наприклад, прихована плинність висока, а реальна низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники. Оскільки люди часто самі не завжди знають причини звільнення, плутають їх з приводом або не хочуть називати, для обґрунтованого аналізу плинності використовують спеціальні анкети. Інформація, отримана з них, доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилось найбільше незадоволених.

*З причинами плинності персоналу необхідно працювати, їх можна усунути або зменшити їх вплив:*

*1. Неконкурентоспроможні ставки оплати.*

- Проведіть або замовте дослідження заробітних плат, порівняйте отримані дані з даними підприємства. Перегляньте ставки там, де вони є нижчими, і там, де вони вищі, тому що переплата також, як і не доплата, призводить до економічних втрат.

- Проведіть або замовте аналогічні дослідження по інших виплатах (лікарняних, відпустках, пільгах та ін).



## *2. Несправедлива структура оплати праці.*

- Перегляньте структуру заробітної плати, переважно за допомогою оцінки складності роботи, для виявлення неадекватних ставок. Проаналізуйте диференційовані тарифи, перегляньте їх, якщо виявляться «перекоси ставок».

- Якщо відбуваються значні коливання в оплаті в результаті системи премій або системи участі в прибутках, перевірте ці системи та перегляньте їх.

## *3. Нестабільні заробітки.*

- Проведіть аналіз причин нестабільності заробітків. Їх може бути безліч, починаючи від неефективної стратегії бізнесу, до недостатньої кваліфікації вашого персоналу.

## *4. Погані умови праці.*

- Порівняйте умови праці (години роботи, гнучкість змін, обладнання, ергономіку робочих місць, стан систем опалення, кондиціонування, освітлення) вашої компанії з умовами праці конкурентів ринку або компаній, на які ви рівняєтесь. Розробіть заходи щодо поліпшення умов праці: більш гнучкий графік роботи, нові меблі або перестановка меблів, додавання кулерів або освітлення можуть зробити чудеса.

- Проведіть або замовте дослідження задоволеності своєю роботою та умовами роботи співробітників. Ви отримаєте повну інформацію про те, чим саме, якими аспектами праці незадоволені ваші співробітники.

## *5. Деспотичне або неприємне керівництво.*

- Кожен керівник, особливо керівник середньої ланки, повинен бути ретельно підібраний на цю посаду, мають бути оцінені його потенціали та можливості. Вони повинні постійно вдосконалюватися в управлінні шляхом навчання та підвищення кваліфікації. Причому ефективніше, якщо таке навчання відбувається не внутрішніми тренерами, а зовнішніми фахівцями.

- Перевірте, чи діє на вашому підприємстві чітка кадрова політика і яка вона. Можливо, її необхідно переглянути або вдосконалити. Займіться

розробкою системи корпоративного навчання.

*6. Робота, у якій немає особливої потреби.*

- Можливо, ваші співробітники не відчують потреби і необхідності своєї роботи в масі всього підприємства. Спробуйте зробити їх роботу більш привабливою, шляхом підвищення відповідальності, розширення сфери діяльності або скорочення непотрібної, монотонної роботи на даній посаді.

- Проведіть або замовте дослідження мотивації ваших співробітників і ви точно будете знати, чого вони хочуть від вашого підприємства, і якими методами треба підвищувати їх ефективність праці.

*7. Неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів.*

- Для ефективної системи відбору та оцінки необхідно мати: посадові інструкції, положення про структурні одиниці, чіткі критерії відбору та оцінки кандидатів, надійні методи оцінки кандидатів, кваліфікованих фахівців з відбору та оцінки. Перевірте наявність цих параметрів, якщо щонебудь відсутнє, терміново приймайте адекватні заходи, починаючи від найму фахівця з персоналу, закінчуючи розробкою і затвердженням документів.

*8. Неадекватні заходи щодо введення в посаду.*

- За кадровою статистикою найбільший відсоток звільнень відбувається в перші три місяці роботи працівника, тому що ніхто не вводить його в посаду, не адаптує до нової роботи, до нової культури компанії. Саме в перші три місяці у співробітника або з'являється лояльність до компанії, або вона вже не з'являється ніколи. Проаналізуйте, яким чином на вашому підприємстві працює програма адаптації, хто цим займається. Особливо загостріть увагу на адаптації менеджерів середньої ланки і рідкісних фахівців високої кваліфікації.

*9. Робота з персоналом за принципом «соковижималки» (отримання максимуму від співробітника, поки він повний ентузіазму, «вичавлений» співробітник стає непотрібним компанії).*

- «Вичавлений» персонал йде з компанії і поширює негативну інформацію про компанію, «відлякуючи» подальших кандидатів. Тому перегляньте кадрову політику в цій галузі, пом'якшіть своє ставлення до співробітників (якщо зможете).

- Такі компанії формують витриманих співробітників для своїх конкурентів, ваша компанія стає трампліном для подальшої кар'єри персоналу що, покинув вас. Подумайте, чи треба формувати штат конкурентам.

#### *10. Імідж компанії.*

- Перегляньте всі перераховані вище пункти і зверніть особливу увагу на ті з них, які негативно впливають на репутацію організації як роботодавця (подумайте, у яку організацію Ви б самі не пішли працювати).

- Вам слід також розглянути і сильні сторони вашої організації, такі, як цікава робота, можливості навчання та підвищення кваліфікації, перспективи просування по службі, страхування, пільги та допомоги для працівників. Ці факти необхідно порівняти з тими, які пропонують конкуренти, і скласти список найбільш вигідних пунктів. Якоюсь мірою кандидати пропонують себе самі, але вони також звертають увагу на те, що організація може їм запропонувати. Якщо ринок праці є ринком покупців, організація, яка пропонує себе кандидатам, повинна вивчити їхні вимоги у порівнянні з тим, що вона може запропонувати. Їх вимоги можна виразити в шести пунктах: заробітна плата, перспективи, навчання, зацікавленість, умови праці, надійність організації.

#### *11. Прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію.*

- Знайдіть причини таких подій у вашій компанії, наскільки це було виправдано? Пам'ятайте, що з такою динамікою в п'ятий черговий раз набору персоналу після п'ятого скорочення ви навряд чи наберете кваліфікований штат фахівців.

*Ще необхідно враховувати такі фактори, які факультативно сприяють утриманню персоналу:*

- ✓ Вік співробітника (найбільш ризикований вік переходу на іншу роботу до 25 років);
- ✓ Кваліфікація співробітника (працівники нижчої кваліфікації частіше змінюють роботу);
- ✓ Місце проживання співробітника (чим далі співробітник живе від роботи, тим більший ризик його утримання);
- ✓ Стаж роботи на підприємстві (після трьох років стажу відбувається різке зниження плинності, що пояснюється фактором віку і проблемами адаптації).

*Абсентеїзм* – це самовільні невиходи співробітників на роботу, викликані різними причинами (крім відпусток і змушених відгулів з ініціативи адміністрації).

У сфері трудових відносин застосовується для позначення явища частоті відсутності працівника на своєму місці, найчастіше без поважної причини. Наприклад, відсутність протягом одного дня через погане самопочуття, але без відвідування лікаря. *Причинами абсентеїзму* є: прогули і відсутність через хворобу за різних обставин, участь у страйках.

*Витрати підприємства на абсентеїзм.* Витрати підприємства на абсентеїзм зображені на рис. 6.

*Показник абсентеїзму (А)* розраховується відношенням числа робочих днів, втрачених за визначений період через відсутність на роботі до загального балансу робочого часу організації (у люд.-днях) за той же період:

$$A = \frac{\text{Число РД, втрачених за період через відсутність на роботі}}{\text{загальний баланс РЧ за період}} \times 100\% \quad (4)$$

*або:*

$$A = \frac{\text{Загальне число пропущених годин}}{\text{загальний баланс РЧ за період}} \times 100\% \quad (5)$$



Рис. 6 Витрати підприємства на абсентеїзм

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

*Оцінка невдоволення та скарг.* З плинністю та абсентеїзмом тісно пов'язані й такі форми оцінок, як невдоволення і скарги, висловлені будь-яким чином.

*Невдоволення* - вираз (у письмовій або усній формі) незадоволеності чи критика з боку працівника.

*Скарга* - невдоволення, подане у формальному вигляді та письмовій формі керівництву або представнику профспілки. Причинами з яких може подаватися скарга, можуть бути будь-які заходи чи ситуації, що стосуються взаємовідносин між роботодавцем і працівником, чи які стосуються або можуть стосуватися умов праці одного чи декількох працівників на підприємстві, якщо цей захід чи положення суперечать умовам чинного колективного договору або індивідуального трудового

договору, правилам внутрішнього трудового розпорядку, положенням законодавства, а також звичаям та практиці в цій професії, у галузі економічної діяльності чи країні з урахуванням принципів сумлінності.

*Аналіз думок працівників щодо роботи відділів управління персоналом*

Одним із способів оцінки роботи служб управління персоналом може бути аналіз думок працівників. Такі думки узагальнюються письмово за допомогою анкет (зазвичай в анонімній формі) для вираження реакції працівників на кадрову політику роботодавця, характеристики роботи і т.д.

У бізнесі, де кожен змагається один з одним, для того, щоб досягти успіху, необхідно постійно бути більш раціональним і продуктивним. Слабкий моральний дух працівників може погано позначитися на роботі компанії.

Компанія справді досягає успіхів, коли вона має високомотивовану робочу силу, коли кожен працівник із старанністю і з повною віддачею працює на неї. Працівник може бути одночасно високопродуктивним і мотивованим, ці дві якості аж ніяк не взаємовиключні.

Якщо довгий час не приділяти увагу працівникові і проблемам, з якими він стикається, зросте ризик об'єднання подібних працівників, які відчують себе покинутими, у подальшому це може призвести до небажаних наслідків. В ідеалі роботодавець повинен приділяти час на розгляд проблем і потреб працівника але, на жаль, у більшості випадків роботодавці зайняті розглядом своїх проблем.

Використання комп'ютерних технологій дозволяє швидко і якісно зібрати інформацію, яка легко може бути проаналізована. Витрати в таких випадках мінімальні.

*Незадоволений і непродуктивний.* Існує безліч причин, з яких працівник стає незадоволеним своїм робочим місцем, це невдоволення переходить і перетворюється в незадоволеність своєю заробітною платою і робочими годинами. Працівник починає думати, що всі його біди походять

від низької зарплати і від занадто великої кількості робочих годин. Насправді не вони є причинами невдоволення.

*Не в грошах справа.* Ось декілька поширених перешкод щодо підвищення продуктивності працівника, жодна із них не пов'язана із зарплатою.

- Підготовка, що не відповідає вимогам
- Управління, відірване від реальності
- Застарілі методи виробництва
- Нестача необхідних інструментів та обладнання.

Безліч досліджень показали, що підвищення заробітної плати не завжди є ефективним методом вирішення проблем працівника.

*Спілкування має велике значення.* Компанія, у якій спілкування між працівниками і керівництвом погане, вводить себе в оману вважаючи, що якщо працівники не скаржаться то у них немає проблем. Для кожної компанії дуже важливо створити і заохочувати спілкування між її працівниками. Невелика проблема і розсерджений працівник почне відчувати себе ображеним за всіх працівників, отже, відбудеться розділення компанії на «ми» - службовці і «вони» - керівники. Цього не треба допускати.

*Сприяйте спілкуванню.* Проведення регулярних зустрічей віч-на-віч між робітниками і управителем є ідеальним способом налагодження хороших двосторонніх зв'язків. Але, на жаль, цей метод можна застосовувати лише в бізнесі з малою кількістю працівників. Регулярні зустрічі між працівниками і менеджерами є хорошим способом, але тільки в теорії.

У дійсності після багаторазового повторення, коли кожен добре знайомий з позицією іншого учасника, ці зустрічі перетворюються на звичайні говорильні. На таких зустрічах у подальшому встановлюється домінування декількох особливо екстравертних особистостей, які і задають тон бесіди. Установлення скриньки для пропозицій є корисне рішення, але воно може бути сприйнято як формальні спроби адміністрації сприяти

виявленню проблем.

*Проявляйте ініціативу.* Проведення на постійній основі анкетування службовців з питань задоволення робочими умовами є хорошою задумкою, оскільки таким чином можна охопити весь штат службовців і ознайомитися з усім спектром проблем. Подібні опитування зрівнюють шанси висловити свою точку зору між тихими, спокійними службовцями та особливо активними.

Консультація не повинна виглядати як ознака слабкості адміністрації, перед тим як прийняти остаточне рішення впевнений у собі менеджер попередньо проведе нараду з представниками від усіх сторін. Дізнавшись про всі наявні проблеми на виробництві від співробітників, ви зможете вирішити їх, ліквідувати їх ще на низькій стадії розвитку.

Невирішена проблема, яка, на перший погляд, може здаватися незначною і неважливою, може призвести до ситуації, коли вона буде «останньою краплею, що переповнює чашу терпіння», і кардинальним чином змінить обстановку і настрій серед працівників від позитивно налаштованого до загального обурення.

Для більшості компаній проведення опитування через Інтернет-зв'язок є найбільш швидким і зручним способом. Створення подібних анкет не складає труднощів. У компаніях, де майже в кожного службовця є комп'ютер, даний спосіб проведення опитування є найзручнішим.

У ситуаціях, коли у працівника немає персонального доступу до комп'ютера, існує безліч інших способів вирішити цю невелику проблему, приміром, можна встановити комп'ютер загального користування або ж, у крайньому випадку, видати працівникові анкету в роздрукованому вигляді.

*Задоволеність роботою.* Існують безліч складових елементів, із яких формується задоволеність працівника своєю роботою, - від належної сприятливої навколишньої обстановки, методики роботи, рівня робочого духу, етики роботи компанії і закінчуючи ефективним управлінням.



Задоволеність робочим місцем приводить до збільшення продуктивності праці працівника, він відчуває, що до нього ставляться як до особистості, а не як до інструменту, за допомогою якого заробляють гроші.

Он-лайн анкетування допоможе пояснити і повідомити ваших працівників з наявними труднощами на виробництві, тим самим потенційно негативна проблема послужить джерелом згуртування працівників, які об'єднують свої зусилля для її вирішення.

*Аналіз даних.* Після того, як будуть зібрані анкетні листи, необхідно приступити до аналізу. Прості і специфічні проблеми можуть бути легко розпізнані й відправлені на розробку до менеджера. Використання постійного Інтернет-опитування для своїх службовців дозволить вам тримати руку на пульсі робочої обстановки в усій організації та встановити двосторонній зв'язок між вами і вашими службовцями. Це буде відмінним джерелом, що постачає вас достовірною і життєво важливою інформацією про настрої серед працівників, дозволить вам приймати правильні рішення.

#### *Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації*

Здійснюючи дослідження економіки, можна дійти висновку, що основу зростання економіки та підвищення її конкурентоспроможності становить власний мікрорівень, тобто сукупність підприємств, установ та організацій, які забезпечують задоволення постійно зростаючих потреб населення та країни загалом. Процес управління підприємством, зокрема його персоналу, становить чи не найважливіший його елемент. Адже саме від ефективності та раціональності управлінської діяльності залежать успіхи підприємства, рівень розкриття його економічного потенціалу.

Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації наведені в табл. 5.

## Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації

Напрями аналізу	Використовувані критерії
Аналіз кадрової політики	Послідовність, несуперечність кадрової політики - відповідність декларованих цілей реальній практиці у сфері УП. Відповідність цілей кадрової політики і шляхів їх досягнення стратегії і цілям організації.
Оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу	Чіткість і точність викладу в документах правил і процедур, на підставі яких здійснюється управління персоналом, відповідність ТК.
Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, які забезпечують процес управління персоналом	Трудові показники працівників, ефективність роботи організації, підрозділів. Відповідність ТК. Морально-психологічний клімат у колективі.
Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом.	Рівень плинності кадрів. Морально-психологічний клімат у колективі. Задоволеність працівників роботою, відсутність скарг та інших проявів невдоволення. Прихильність працівника своєї організації. Трудові показники персоналу.

*Джерело: складено авторами на основі [15].*

Управління персоналом є важливою структурною одиницею в системі загального менеджменту підприємства. І власне від якості управління й буде залежати успішність підприємства.

#### 10.4 Система ефективних збалансованих показників

*(оцінка ефективності розвитку персоналу)*

Як відомо, ефективність виробництва лише на 30-35% залежить від виробничих інвестицій, останні – від рівня кваліфікації робочих і фахівців. Для України, на відміну від економічно розвинених країн світу, характерно значний розрив між індексами рівня освіти і ВВП, що свідчить про занижений рівень можливостей щодо розвитку і продуктивного

використання людського потенціалу. Узагальнюючи думки багатьох економістів, можна сказати, що необхідно створювати в Україні економічні й соціальні умови для формування висококваліфікованої робочої сили, зокрема за рахунок реалізації гнучких, ефективних, маловитратних методів професійного навчання.

*Необхідність оцінки ефективності розвитку персоналу.* Оцінка ефективності навчання розглядається з позиції повернення інвестицій у навчання. Вкладення засобів у розвиток персоналу вже розуміють як інвестиції в майбутнє, проте топ-менеджмент підприємства вимагає від фахівців з управління персоналом надати докази віддачі від цих інвестицій. У цих умовах на перший план виходить проблема оцінки ефективності навчання персоналу.

Повернення вкладених засобів у навчання створює підприємству конкурентну перевагу, яка відрізняє його від конкурентів своїми стійкими відмітними якостями або вищою продуктивністю і як наслідок - нижчою собівартістю. Таким чином, в умовах ринкової економіки ефективним може бути назване навчання, яке є раціональним вирішенням проблеми підприємства.

Бізнес вимагає розумного використання інвестицій, оскільки вони повинні приносити прибуток, тобто мати так зване повернення на вкладені засоби.

Кероване навчання і розвиток персоналу з використанням законів і закономірностей, накопиченого досвіду і майстерності дозволяє вирішувати багато важливих питань для компанії і її співробітників: виховувати лідерів і культуру бути лідером, удосконалювати себе і своє оточення, мати постійне жадання знань і прагнути до успіху, вірити в себе і знати, що успіх неминучий.

Розглянемо декілька методів ефективних збалансованих розрахунків *оцінки ефективності розвитку персоналу.*

1. *Метод дисконтування*, запропонований І. Фішером для оцінки людського капіталу:

$$D_c = \frac{D_t}{(1+i)^t}, \quad (6)$$

де:  $D_c$  – сьогоденний розмір доходу;  
 $D_t$  – майбутній розмір доходу;  
 $i$  – поточна процентна ставка;  
 $t$  – число років.

Цей метод недостатньо об'єктивний, оскільки дозволяє визначити лише дохід, який буде отримано підприємством у майбутньому без урахування розміру інвестованих у людський капітал коштів, зміни професійного рівня працівників у результаті інвестування, рівня освіти персоналу, витрат на наукові розробки, охорону здоров'я, додаткові витрати та ін.

Може бути використаним лише як метод планування очікуваних розмірів доходу від інвестування у майбутньому і поточного рівня доходу.

## 2. *Оцінка людського капіталу за роками навчання*

Кількість років навчання працівником у навчальних закладах. Рівень отриманих знань. Зацікавленість працівників в отриманні знань. Ступінь професіоналізму викладача.

Оцінка недостатньо об'єктивна, оскільки: неможливо об'єктивно оцінити рівень отриманих знань; збільшення кількості років навчання не завжди приводить до відповідного зростання рівня професійної кваліфікації.

Доцільно використовувати як альтернативний метод для визначення рівня зацікавленості працівників у певному виді навчання.

## 3. *Метод оцінки людського капіталу Г. Беккера.*

$$V_a = \sum_{i=a}^n (B - C)(1+i)^{-r} \quad (7)$$

де:  $V_a$  – оцінка людського капіталу працівника у віці;  
 $B$  – загальна заробітна плата;  
 $C$  – частина заробітної плати, що доводиться на працю;  
 $n$  – вік, у якому закінчується активна трудова діяльність людини;  
 $i$  – поточна процентна ставка.

Даний метод оцінки засновано на дисконтуванні того розміру заробітної плати, який пов'язано із зростанням професійного розвитку персоналу та дією інших чинників протягом трудового життя. Однак точно визначити вплив інвестування у людський капітал за допомогою даного методу проблематично. Може бути використаним з метою визначення впливу інвестування у людський капітал, поряд з іншими чинниками, на зміну вартості людського капіталу.

#### 4. Метод Г. Беккера та Б. Чизуїка.

$$E_i = X_i + \sum_{j=1}^m r_{sj} * C_{ij} \quad (8)$$

де:  $E_i$  – дохід (заробіток) певної особи;  
 $X_i$  – ефект від первинного капіталу цієї особи;  
 $j$  – певні інвестиції;  
 $i$  – процентна ставка;  
 $r_{ij}$  – норма доходу цієї особи на інвестиції;  
 $C_{ij}$  – розмір інвестованих коштів.

Використання даного методу дозволяє із достатнім ступенем обґрунтованості розрахувати дохід працівника в результаті інвестування у людський капітал. Проте не дає можливості визначити ефективність інвестованих підприємством коштів у розвиток персоналу.

Може бути використаним з метою визначення впливу інвестування в людський капітал, поряд з іншими чинниками, на зміну людського капіталу.

#### 5. Метод розрахунку кадрового потенціалу підприємства

*В. Аллавердяна.*

$$S = Z * G_p \quad (9)$$

де:  $S$  – оцінна вартість працівника;  
 $Z$  – передбачувана або виплачувана заробітна плата працівника;  
 $G_p$  – гудвіл кадрового потенціалу працівника.

Основною складністю при застосуванні даного методу є необхідність визначення рівня гудвілу кадрового потенціалу кожного працівника, який

повинен урахувати всі чинники, що впливають на ринкову вартість працівника. Метод також не дозволяє визначити, який вплив на ефективність діяльності працівника здійснює інвестування в людський капітал. Вартісна оцінка потенціалу працівника вимагає проведення значних досліджень як зі збору необхідної інформації, так і з її подальшої обробки та аналізу.

*6. Метод дисконтованої вартісної оцінки потенціалу працівника*  
*В. Царьова та О. Євстратова.*

$$C = -(K + K_1) + D + P + I, \quad (10)$$

де: С – дисконтована вартісна оцінка потенціалу працівника за період здобуття професійної освіти і подальшої роботи;

К – прирівняні до капітальних дисконтовані витрати грошових коштів, які втрачені під час навчання при здобутті професійної освіти за весь період навчання;

$K_1$  – прирівняні до капітальних дисконтовані витрати грошових коштів, які втрачені під час навчання на придбання навчально-методичної літератури, оплати послуг у гуртожитку, канцелярських товарів і т.п.;

D – сукупні дисконтовані доходи, отримані працівником протягом певного періоду часу роботи на підприємстві;

P – частка дисконтованого валового прибутку, створеного фахівцем у певному році на підприємстві;

I – інвестиції, що вкладаються в підвищення кваліфікації фахівця.

Достатній ступінь об'єктивності даного методу досягається завдяки врахуванню при визначенні вартісної оцінки працівника різних складових її забезпечення, у тому числі й обсягу інвестицій у людський капітал. Проте визначення кожної зі складових вартісної оцінки потенціалу працівника вимагає проведення значних досліджень як зі збору необхідної інформації, так і з її подальшої обробки й аналізу.

Наведений метод може бути використаний як один із методів оцінки ефективності інвестування в людський капітал при наявності достовірних вихідних даних.

*1. Метод дисконтування для приведення вигід і витрат до одного моменту праці :*

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}, \quad (11)$$

де: NPV — чиста приведена вартість (net present value), грн;  
 $B_t$  — дохід від інвестицій у людський капітал у період  $t$ , грн;  
 $C_t$  — величина витрат у період  $t$ , грн;  
 $n$  — кількість періодів;  
 $r$  — індекс ставки відсотка, або ставка дисконтування.

Застосування на практиці методу ускладнює та обставина, що важко вирішити, який рівень відсотка має бути вибраний як коефіцієнт дисконтування. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Метод може бути використаний для співвідношення витрат та вигід від інвестицій.

2. *Річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми в результаті професійного навчання персоналу:*

$$E_{\text{е.п.}} = \sum_{i=1}^n \frac{(\Pi_{\text{н.п}2_i} - \Pi_{\text{н.п}1_i}) \cdot \text{Ч}_{\text{п}_i} \cdot \text{Р}_{\text{н}_i}}{100}, \quad (12)$$

де:  $E_{\text{е.п}2}$  — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн;

$\Pi_{\text{н.п}1_i}$ ,  $\Pi_{\text{н.п}2_i}$  — середня продуктивність праці персоналу  $i$ -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

$\text{Ч}_{\text{п}_i}$  — чисельність працівників  $i$ -тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

$\text{Р}_{\text{н}_i}$  — рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників  $i$ -тої професії, %.

Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в організації застосовується метод контрольної групи чи метод, що

ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Метод використовується для визначення економічного ефекту від інвестицій у розвиток персоналу.

### ***Питання для самоконтролю***



1. Назвіть найважливіші напрямки діяльності служби управління персоналом.
2. Які ви знаєте суб'єктивні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління?
3. Які ви знаєте об'єктивні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління?
4. Яким чином можуть бути згруповані критерії оцінки ефективності роботи відділів управління?
5. Які методи оцінки ефективності роботи служби управління персоналом?
6. Що таке плинність кадрів?
7. Які існують витрати на плинність кадрів?
8. Які існують методи оцінки причин виникнення плинності кадрів?
9. Наведіть стандартну формулу розрахунку абсентеїзму.
10. Назвіть основні напрями аналізу якості управління персоналом організації.



## ТЕСТИ



### 1. Плинність кадрів - це:

- а) рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника;
- б) рух кадрів;
- в) перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта;
- г) сукупність всього персоналу підприємства зайнятих трудової діяльністю.

### 2. До суб'єктивних критеріїв оцінки ефективності роботи відділу управління персоналом належать:

- а) ступінь співпраці служб з відділом управління персоналом; думка лінійних менеджерів про ефективність відділу; швидкість і ефективність реакції на адресовані відділу запитання;
- б) б) ступінь співпраці служб з відділом управління персоналом; думка лінійних менеджерів про ефективність відділу; готовність до співпраці з усіма працівниками при вирішенні проблем та роз'ясненні політики фірми; довірчі взаємовідносин з працівниками; швидкість і ефективність реакцій на адресовані відділу запитання; оцінка якості послуг, що надаються відділом іншим підрозділам фірми; оцінка якості інформації і порад, які надаються відділом вищому керівництву; задоволеність або незадоволеність клієнтів-менеджерів і працівників;
- в) задоволеність або незадоволеність клієнтів-менеджерів і працівників; оцінка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- г) готовність до співпраці з усіма працівниками при вирішенні проблем та роз'яснення політики фірми; довірчі взаємовідносин з

працівниками.

**3. Критерії оцінки ефективності роботи відділу управління персоналом можуть бути згруповані таким чином:**

- а) економічна ефективність, показники ступеня відповідності;
- б) непрямі показники ефективності роботи службовців;
- в) ступінь задоволеності працівників, економічна ефективність, показники ступеня відповідності;
- г) економічна ефективність, показники ступеня відповідності, ступінь задоволеності працівників, непрямі показники ефективності роботи службовців.

**4. До негативних функцій плинності кадрів належать:**

- а) плинність може досить дорого обходитися роботодавцеві; знижується продуктивність, оскільки потрібен час, щоб «новачки» досягли рівня досвідчених працівників, які пішли з виробництва;
- б) міжгалузевий, територіальний перерозподіл робочої сили; кваліфікаційно-професійне просування кадрів; обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових переміщень, викликаних технічним прогресом;
- в) плинність може досить дорого обходитися роботодавцеві; міжгалузеве, територіальний перерозподіл робочої сили;
- г) кваліфікаційно-професійне просування кадрів; обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових переміщень, викликаних технічним прогресом.

**5. До основних напрямів аналізу якості управління персоналом організації належать:**

- а) аналіз кадрової політики; оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників; оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом;
- б) аналіз кадрової політики; оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу; оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників; оцінка найважливіших

формальних правил і процедур, які забезпечують процес управління персоналом; оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом;

в) оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу; оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників; оцінка найважливіших формальних правил і процедур, які забезпечують процес управління персоналом;

г) оцінка найважливіших формальних правил і процедур, які забезпечують процес управління персоналом; оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом.

#### **6. Оцінка діяльності служб управління персоналом - це:**

а) організований процес діяльності кадрових служб;

б) здійснення контролю за розглядом скарг; поради та консультації менеджерам щодо штатної політики та пов'язаних з нею проблем; координація процедур, пов'язаних з набором персоналу;

в) оцінка організації з точки зору усвідомлення важливості розвитку кар'єри її працівників;

г) систематичний і плановірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому.

**7. Показники плинності кадрів, які вимірюються кількістю звільнень працівників за власним бажанням, а також за ініціативою адміністрації, називаються:**

а) абсолютними;

б) відносними;

в) негативними;

г) позитивними.

#### **8. Звільнення персоналу відбувається з причин:**

а) поганих умов праці;

б) відсутності можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;

в) планової оцінки працівника;

г) несправедливої структури оплати праці.

**9. Абсентеїзм – це:**

а) самовільні невиходи співробітників на роботу, викликані різними причинами (крім відпусток і змушених відгулів з ініціативи адміністрації);

б) рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника;

в) оплата понаднормових робіт співробітникові, що заміняє відсутнього;

г) невдоволення, представлене у формальному вигляді та письмовій формі керівництву або представнику профспілки.

**10. Метод дисконтування І. Фішера дозволяє:**

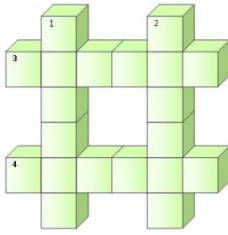
а) обґрунтовано розрахувати дохід працівника в результаті інвестування у людський капітал;

б) визначити лише дохід, який буде отримано підприємством у майбутньому без урахування розміру інвестованих у людський капітал коштів, зміни професійного рівня працівників у результаті інвестування, рівня освіти персоналу, витрат на наукові розробки, охорону здоров'я;

в) визначити рівень кадрового потенціалу кожного працівника, який повинен урахувати всі чинники, що впливають на ринкову вартість працівника;

г) визначити рівень зацікавленості працівників у певному виді навчання.

## КРОСВОРД



*По горизонталі:*

4. Ефективність, яка розраховується за допомогою наступних показників: інвестиції, витрати на персонал, матеріальні витрати, оборот.

10. Метод визначення ефективності інвестування заходів з управління персоналом, що дозволяє оцінити внутрішню рентабельність проекту.

11. Тип витрат на персонал, іншими словами - прямі витрати на персонал.

14. Метод визначення ефективності інвестування, призначений для визначення терміну окупності інвестицій.

15. Чистий результат догляду одних працівників і приходу інших на роботу в організацію.

17. Вид витрат підприємства на персонал за цільовим призначенням.

18. Виплати, які здійснюються незалежно від присутності або відсутності працівника; простої коштовного устаткування та ін.

19. Витрати підприємства на персонал по фазах процесу відтворення.

20. Мета компанії стати привабливою для інвесторів і вийти на світовий ринок.

22. Показники плинності кадрів, які вимірюються кількістю звільнень працівників за власним бажанням, а також з ініціативи адміністрації.

24. Непрямий показник ефективності роботи службовців, іншими словами погана якість продукції.

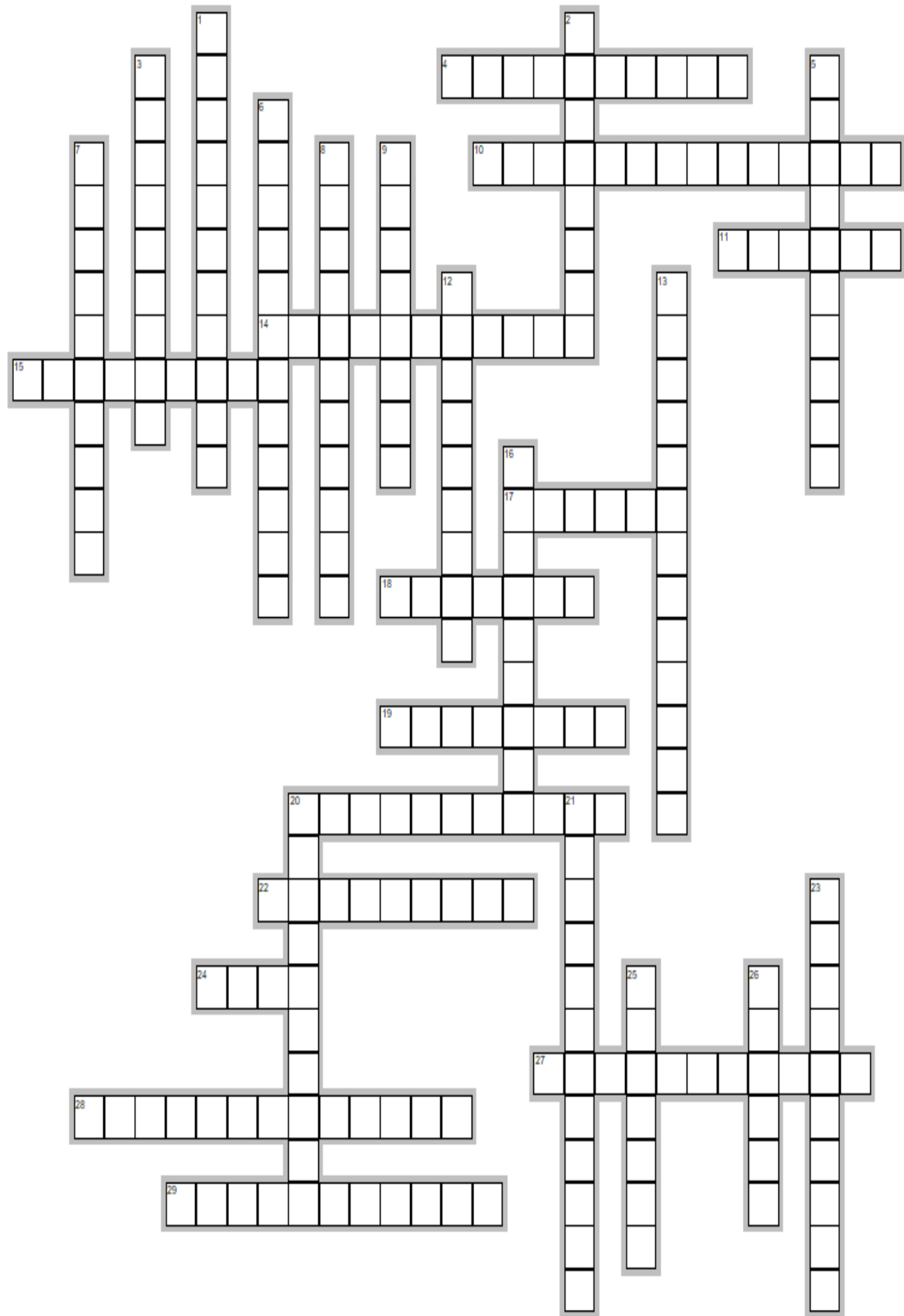
27. Спосіб напрямки діяльності служб управління персоналом.

28. Один із критеріїв аналізу кадрової політики.

29. Вид витрат на персонал, які для цілей аналізу кадрової політики підприємства становлять особливий інтерес

*По вертикалі:*

1. Один з трьох механізмів, за допомогою якого здійснюється управління витратами з утримання персоналу.
2. Одна з форм напрямів діяльності служб управління персоналом.
3. Ефективність, що відображає ступінь свободи в діях і контактах, адаптивність, відсутність, задоволеність роботою та ін.
5. Кількість самовільних невиходів на роботу.
6. Індикатор економічної ефективності витрат на персонал.
7. Функція плинності кадрів, яка представляє міжгалузевий, територіальний перерозподіл робочої сили.
8. Основа діяльності в галузі планування, тому що дозволяє зіставити фактичні та планові витрати, а також результати за минулі роки.
9. Аналіз, що дозволяє досягти зниження витрат за рахунок скорочення послуг, які не є безумовно необхідними.
12. Про неї можна говорити в тих випадках, коли співробітники в змозі при зовнішніх зміни відповідно до ситуації пристосувати свій стиль роботи до нових умов.
13. Метод оцінки ефективності роботи служби управління персоналом
16. іншими словами добровільні витрати роботодавців на соціальні послуги.
20. Основні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом.
21. Вираження (у письмовій або усній формі) незадоволеності чи критика з боку працівника.
23. Відносний показник плинності кадрів.
25. Тип витрат підприємства на персонал за рівнем підходу.
26. Невдоволення, представлене у формальному вигляді та письмовій формі керівництву або представнику профспілки.

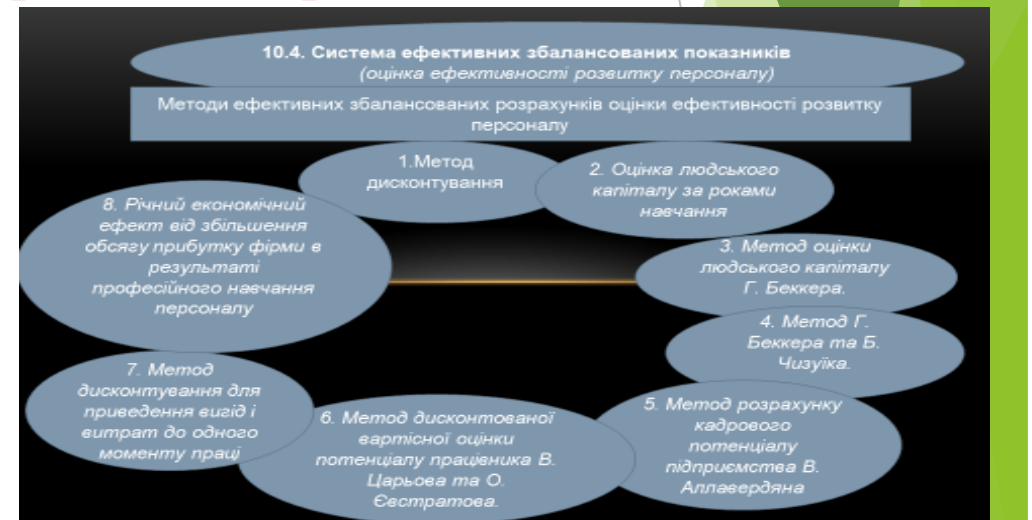


© 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

## ПРИКЛАД РОЗУМНОЇ КАРТИ ЗА ТЕМОЮ



## Т.10 Аудит роботи служб управління персоналом





## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ



1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2018, № 9, ст.50.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 46-47, ст.403.
3. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668.
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
5. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2018, № 9, ст.50
6. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
7. Закон України Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність від 21.12.2017 № 2258-VIII Зміст. Чинний зі змінами. Перевірено 08.07.2019 р. [https://kodeksy.com.ua/pro\\_audit\\_finansovoyi\\_...](https://kodeksy.com.ua/pro_audit_finansovoyi_...)
8. Наказ МФУ «Про затвердження Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон» 13.03.98 № 59 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0218-98>.
9. Постанова КМУ «Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів» від 2 лютого

2011 р. № 98 - [Електронний ресурс] - Режим доступу:  
<https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-%D0%BF>.

10. Рекомендації Комісії Європейського співтовариства щодо забезпечення якості аудиту в країнах Євросоюзу. [www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua) > 15.\_01.\_2017ua

11. Аудиторська палата України - Господарське право України  
<https://pidruchniki.com> > pravo > auditorska\_pala...

12. Аудиторские стандарты: действующие и предстоящие в сравнении с международными // Аудит сегодня. - 2014. - №1. - С.6-9.

13. Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: учеб. пособие / Л. Ф. Беликова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2007. – 186 с.

14. Бондаренко Н.О. Сутність контролю якості аудиту та аудиторських послуг [zt.knteu.kiev.ua](http://zt.knteu.kiev.ua)

15. Граніт О. Кадровий аудит та аудит персоналу: Інш і Ян кадрового контролю. Ліга. [Електронний ресурс 03.06.2019]  
<https://blog.liga.net/user/ogranit/article/33595>

16. Збрицька Т.П. Аудит персоналу. - курс лекцій. – ОНЕУ, ротапринт, 2013 р. – 300 с.

17. Збрицька Т.П. Практикум до поточного контролю знань з курсу «Аудит персоналу»//перевидання. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2020 р. – 67 с.

18. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство, 2010, – 499 с.

19. Крушельницька О.В.Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник.– Київ: Кондор-2003.-296 с.

20. Кузьмінський А.І., Омеляненко В.Л. Педагогіка: Підручник. – К.: Знання, 2007. – 447 с. - [Електронний ресурс] - Режим доступу:  
[http://pidruchniki.ws/pedagogika/z\\_rozvitok\\_formuvannya\\_osobistosti](http://pidruchniki.ws/pedagogika/z_rozvitok_formuvannya_osobistosti)

21. Лук'янченко Н.Д. Аудит персоналу. Навчальний посібник. Донецьк:

ДонНУ, 2011.– 389 с.

22. Международные стандарты / Аудит в соответствии с МСФО  
[www.bdo.ua/bdo/audit](http://www.bdo.ua/bdo/audit)

23. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации : монография / А. В. Михайлова. – Магнитогорск : МаГУ, 2008. – 196 с.

24. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 328 с.

25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. – 2-е видання, виправлене та доповнене.- Одеса: Атлант, 2013. – 275с.

26. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий и кадровый аудит / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2001.

27. Одегов Ю.Г, Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. Учебник, М., «Альфа-Пресс», 2015. – 560 с.

28. Петренко С.М., Пальцун І.М. Аудит: теорія і практика застосування міжнародних стандартів. Львів: Вид-во «Магнолія 2006», 2013. – 520 с.

29. Петрик О. А., Фенченко М. Т. Аудит у зарубіжних країнах. – К.: КНЕУ, 2005, – 168 с.

30. Прокопець Л. В., к. е. н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці. РОЛЬ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. АГРОСВІТ.№23,2017 [Електронийресурс]  
[http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2017/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2017/11.pdf)

31. Прокопець Л.В. дослідницькі підходи до аудиту персоналу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (51) 2019. [Електроний ресурс] [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51\\_2019/21.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51_2019/21.pdf)

32. Рачинський А. П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади: навч.-метод.

матеріали / А. П. Рачинський ; уклад Н. А. Коняшина. – К. : НАДУ, 2013. – 36 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybnyky/05fa2581-60e7-4e8e-afe5-81b368245081.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybnyky/05fa2581-60e7-4e8e-afe5-81b368245081.pdf)

33. Туранський Ю.П. та ін Аудит ринку праці Львівської обл. /.- Львів: Ексітеп, 2015. - 48 с.

34. Фалько С. Г. Контроллинг на малых и средних предприятиях: сб. научн. тр. / под ред.– М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. – 358 с.

35. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: Навч. посібник / За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2015. – 540 с.

36. BBC NEWS. Жители какой страны работают больше всех? - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.bbc.com/russian/features-4387762725>.

37. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study // Human resource management. – 1996. – Vol. 35. – № 3.

38. Edward J. Collins (Jr.). Human Resources Compliance Audit and Personnel Policy Review / Edward J. Collins (Jr.). – UMASS Boston : Center for Public Management. – 2014. – 27 p.

39. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1988.

40. Schaffer U. Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente / U. Schaffer, J. Weber. – Stuttgart : Schäffer-Pöschel Verlag, 2005.

41. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

**Навчальне видання**

**ЗБРИЦЬКА Тетяна Петрівна**

**САЛО Яна Вікторівна**

## **АУДИТ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник**

Коректор: А. О. Ковальова

Підписано до друку \_\_\_\_\_. Формат 60х84/16. Папір офс.друк.

Ум. друк. арк. 15,6. Обл.-вид.арк. 381 с.

Тираж \_\_\_\_\_ прим.