

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ

навчальний посібник

Вінниця
ДонНУ імені Василя Стуса
2017

УДК 331.108:657.6(075.8)

Б 41

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 5(14) від 27.12.2017 р.)*

Рецензенти:

Синяєва Л. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації та управління соціально-економічними системами Таврійського державного агротехнологічного університету;

Лутай Л. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

Іонін Є. Є., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Бей Г. В.

Б 41 Аудит персоналу: навчальний посібник / Г. В. Бей. – Вінниця, 2017. – 216 с.

ISBN

У посібнику докладно розглянуто теоретичні основи аудиту персоналу та методологію його проведення, складові елементи здійснення аудиту персоналу: аналіз трудових показників та ресурсів праці, аудит робочих місць, розвитку, найму і звільнення персоналу, аудит винагород, умов праці, безпеки і здоров'я.

Особливу увагу в посібнику приділено аудиту роботи служб управління персоналом організації та формуванню витрат на персонал, процедурі планування витрат по складу персоналу, аналізу витрат на персонал.

Навчальний посібник призначено для студентів, аспірантів, викладачів економічних спеціальностей.

УДК 331.108:657.6(075.8)

ISBN

© Бей Г. В., 2011

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Аудит як форма діагностичного обстеження	7
1.2. Організаційно-правові аспекти здійснення аудиту	11
1.3. Класифікація аудиторської діяльності та основні напрями аудиту	14
1.4. Місце аудиту персоналу в системі операційного (управлінського) аудиту.....	16
1.5. Технологія проведення аудиту. Міжнародні стандарти якості.....	17
Контрольні питання до теми 1	21
Тестовий контроль до теми 1	22
Практичні завдання до теми 1.....	24
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	25
2.1. Філософія аудиту персоналу	25
2.2. Організаційні основи проведення аудиту персоналу	28
2.3. Інструменти та джерела збору інформації	31
2.4. Рівні проведення аудиту персоналу	38
2.5. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів.....	43
2.6. Аудиторський висновок.....	49
Контрольні питання до теми 2	53
Тестовий контроль до теми 2	54
Практичні завдання до теми 2.....	56
ТЕМА 3. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА РЕСУРСІВ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	58
3.1. Складові, методи та етапи аналізу ресурсів праці.....	58
3.2. Внутрішній аналіз витрат праці	67
3.3. Загальний аналіз показників ефективності праці	70
3.4. Аналіз коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток.....	74
Контрольні питання до теми 3	76
Тестовий контроль до теми 3	77
Практичні завдання до теми 3.....	79
ТЕМА 4. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ ТА ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ..	81
4.1. Поняття й особливості проведення аудиту робочих місць.....	81
4.2. Аудит продуктивності робочих місць	84
4.3. Аудит укомплектованості персоналом	88
Контрольні питання до теми 4	92
Тестовий контроль до теми 4	92
Практичні завдання до теми 4.....	94
ТЕМА 5. АУДИТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	95
5.1. Аудит систем розвитку персоналу	95
5.2. Аудит підготовки та перепідготовки працівників	97
5.3. Оцінка готовності кадрового резерву.....	101
5.4. Стратегічне планування роботи з персоналом.....	104
Контрольні питання до теми 5	105
Тестовий контроль до теми 5	106
Практичні завдання до теми 5.....	108
ТЕМА 6. АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕНЬ.....	109
6.1. Аудит найму персоналу.....	109
6.2. Аудит звільнень та оцінка рівня залученості персоналу.....	117
Контрольні питання до теми 6	123
Тестовий контроль до теми 6	123
Практичні завдання до теми 6.....	126

ТЕМА 7. АУДИТ ВИНАГОРОД.....	128
7.1. Мета і методи проведення аудиту винагород	128
7.2. Аудит відповідності винагород	130
7.3. Аудит ефективності винагород	134
7.4. Стратегічний аудит винагород	137
Контрольні питання до теми 7	142
Тестовий контроль до теми 7	143
Практичні завдання до теми 7	145
ТЕМА 8. АУДИТ УМОВ ПРАЦІ, БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я.....	147
8.1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я	147
8.2. Оцінка програм із забезпечення безпеки і здоров'я працівників організації	150
8.3. Етапи аудиту робочих умов персоналу	153
Контрольні питання до теми 8	154
Тестовий контроль до теми 8	155
Практичні завдання до теми 8	157
ТЕМА 9. АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	158
9.1. Сутність інтелектуального капіталу та необхідність проведення його аудиту	158
9.2. Етапи проведення аудиту інтелектуального капіталу	163
9.3. Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу	167
Контрольні питання до теми 9	170
Тестовий контроль до теми 9	170
Практичні завдання до теми 9	173
ТЕМА 10. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	174
10.1. Поняття аудиту роботи служб управління персоналом	174
10.2. Критерії оцінки ефективності діяльності служб управління персоналом	176
10.3. Аналіз незадоволеності якістю управління персоналом	180
Контрольні питання до теми 10	181
Тестовий контроль до теми 10	182
Практичні завдання до теми 10	183
ТЕМА 11. АУДИТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ	184
11.1. Витрати на персонал та їхня структура	184
11.2. Регулювання та вимірювання витрат на персонал	190
11.3. Етапи і процедури аудиту витрат на утримання персоналу	194
Контрольні питання до теми 11	199
Тестовий контроль до теми 11	200
Практичні завдання до теми 11	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	204
ДОДАТКИ.....	208

ВСТУП

У сучасних умовах поняття аудиту персоналу, або кадровий аудит, виступає важливою системою, що доповнює і розвиває методи управління підприємством, зокрема за усіма напрямками роботи з персоналом та з точки зору реалізації усіх заходів, пов'язаних із персоналом. Використання цієї системи дозволяє підприємствам підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності, особливо в умовах гнучкого ринку та зміни сфер діяльності.

Успішність роботи будь-якої організації чи підприємства потребує постійного аналізу та моніторингу кількісних та якісних трудових показників, що дозволяє більш точно оцінити техніко-економічний потенціал та резерви ефективного використання персоналу підприємства, поліпшити умови праці та її оплати, знайти шляхи нормалізації соціально-трудова відносин у колективі, підвищити рівень залученості персоналу до продуктивної праці.

Аудит персоналу здійснює незалежну оцінку й аналіз усіх цих показників у сукупності, а отримані результати дозволяють зробити висновки та виявити невідповідності в аналізованій системі. Саме тому, що персонал є основною рушійною силою підприємства, його аудит дозволяє досягти іноді неочікуваних, але завжди дієвих результатів.

Хоча аудит персоналу вже давно зайняв стійке положення серед видів аудиту, поняття аудиту в основному продовжує асоціюватись із аудитом фінансовим – оцінкою фінансової діяльності організації. Застосування методів фінансового аудиту для здійснення оцінки роботи персоналу, наприклад, перевірка окремих сфер трудової діяльності, нормування праці, організація робочих місць, охорони праці, управління персоналом і т. д. не дозволяють повністю проконтролювати сферу роботи з персоналом.

Об'єктом аудиту персоналу виступає стан трудової сфери економічного суб'єкта, а його предметом – трудовий колектив, його діяльності та процеси, із ним пов'язані. Світові дослідження підтверджують необхідність постійного всебічного аналізу стану систем управління працею, а також особливостей працюючих та їхньої поведінки на підприємстві. Своєчасне реагування на зміни, які виникають, дозволяє підвищити прибутковість діяльності організації, а незалежність зовнішнього оцінювання – збільшити об'єктивність та релевантність отриманих результатів. З іншого боку, аудит персоналу може бути здійснений шляхом використання внутрішніх ресурсів із залученням власних спеціалістів і створення структур, у функції яких включаються аналіз і контролінг організації трудової діяльності персоналу підприємства у всіх її проявах, а також формування висновків щодо її ефективності.

Отже, оволодіння усіма особливостями технологій та методів здійснення аудиту персоналу, підготовка професіоналів у цій сфері набуває особливого значення для керівників українських підприємств, оскільки саме вони зможуть робити об'єктивні висновки щодо функціонування організації та її підрозділів, а також щодо ефективності використовуваних методів впливу на використання і розвиток персоналу.

Навчальний посібник адресовано студентам економічних спеціальностей, майбутнім фахівцям сфери управління персоналом та економіки праці й управління людськими ресурсами, а також усім тим, хто цікавиться питаннями діагностики і управління організацією. Завданням посібника виступає ознайомлення студентів із методологічними та практичними основами проведення аудиту персоналу в організації та реально створюваними у господарській практиці питаннями ефективності функціонування системи управління персоналом; формування певних вмінь і навичок щодо експертизи системи управління персоналом.

Головне місце у посібнику займає значення й усі можливі процеси аудиту персоналу в організації. Посібник сприяє формуванню стратегічного підходу до управління. Отримані знання дозволять студентам правильно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни у структурі персоналу організації, попереджати кризові ситуації в його діяльності або виходити з них без особливих витрат, а також розробити систему його ефективного розвитку.

У результаті опанування навчальної дисципліни студент повинен:

знати: основи організації проведення аудиту персоналу як соціотехнічної системи, в якій відбувається підприємницька діяльність по здійсненню незалежних позаповідомчих перевірок у сфері праці та трудових відносин; методологію, принципи, напрями та особливості аудиту персоналу; правові основи аудиту персоналу; схеми використання та відмінності методів проведення аудиту персоналу різних рівнів; складові аналізу трудових показників, аудиту робочих місць; методи проведення аудиту найму та звільнень, інструментарій аудиту винагород; етапи проведення аудиту системи управління персоналом та напрями контролінгу персоналу;

уміти: проводити експертизу стану системи управління персоналом як об'єкту аудиту персоналу; використовувати систему заходів зі збору та аналізу інформації для оцінки ефективності діяльності організації з використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудових відносин; застосовувати методи й інструменти аудиторського аналізу економічних процесів в управлінні персоналом; проводити процедури аналізу показників аудиту персоналу, розробляти на основі їхньої оцінки рекомендації щодо подальшого удосконалення; складати звіт з аудиту персоналу за скороченою та розгорнутою формою.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 1.1. Аудит як форма діагностичного обстеження
- 1.2. Організаційно-правові аспекти здійснення аудиту
- 1.3. Класифікація аудиторської діяльності та основні напрями аудиту
- 1.4. Місце аудиту персоналу в системі операційного (управлінського) аудиту
- 1.5. Технологія проведення аудиту. Міжнародні стандарти якості

Мета – визначити основні поняття та розкрити сутність аудиту, розглянути організаційно-правові аспекти його здійснення, напрями та класифікації аудиту, дослідити місце аудиту персоналу в системі аудиторської діяльності.

1.1. Аудит як форма діагностичного обстеження

Слово «аудит» походить від латинського слова «audio», що буквально значить «він чує» або «слухач». Це поняття виникло більше двох тисяч років назад і зберіглося до сьогодні, отримавши вже більш наукове тлумачення. Першими державами, в яких виник аудит, вважаються Єгипет, Вавилон, Рим і Греція. Становлення і розвиток аудиту у цих країнах припадає на третє тисячоліття до нашої ери. Тоді основною метою діяльності аудиторів, які за своїм статусом були казначейськими чиновниками, був контроль рахівництва у володіннях (провінціях). Пізніше, поняття аудиту еволюціонувало у розвинену незалежну систему [12].

Термін «аудит» має значну кількість визначень, однак усі вони мають спільну характеристику – це незалежна оцінка або експертиза певного виду діяльності.

У науковій літературі розповсюдженим є визначення аудиту як незалежної експертизи фінансових звітів та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання з метою формування висновків про його реальний фінансовий стан [58].

Згідно із *Законом України «Про аудиторську діяльність»*, аудит – перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів [2].

Визначення законодавства України є досить обмеженим – воно зосереджується на фінансовому аудиті і не враховує, або не розглядає, інших видів аудиту і аудиторської діяльності. *Сутність аудиту з точки зору українського законодавства* полягає у перевірці бухгалтерської звітності, обліку, первинних бухгалтерських документів та іншої інформації, що стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах і відповідність вимогам законів України та національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку або іншим правилам згідно з вимогами її користувачів [2, 29].

Однак, відомий автор книги «Основи аудиту» Р. Адамс дав *класичне визначення сутності аудиту*, за яким **аудит** – це процес, за допомогою якого компе-

тентний незалежний працівник (компетентна особа) нагромаджує й оцінює свідчення про інформацію, яка піддається кількісній оцінці і стосується специфічної господарської системи, з тим щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації установленим стандартам [8].

Таке тлумачення є найбільш загальним і охоплює усі сфери застосування аудиту – фінансову систему, управлінську, державну, і, відповідно, будь-які його напрями та види.

Під *економічними суб'єктами*, які досліджуються у процесі аудиту, розуміють (незалежно від організаційно-правових форм і видів власності) організації, їхні об'єднання (союзи, асоціації, концерни, галузеві, міжгалузеві, регіональні й ін.), банки і кредитні установи, а також їх союзи й асоціації, страхові організації, товарні і фондові біржі, інвестиційні, пенсійні, суспільні й інші фонди, а також громадян, які здійснюють самостійну підприємницьку діяльність. До економічних суб'єктів належать також аудиторські фірми й аудитори, які працюють самостійно.

Отже, *предметом аудиту* виступає інформація про факти (явища і процеси) господарської діяльності суб'єкта аудиторського контролю, яка відображена в системі бухгалтерського обліку та інших джерелах інформаційної системи і підлягає кількісній та вартісній оцінці. Це може бути одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних із функціональною діяльністю фірми (фінансово-господарська діяльність, менеджмент, проблеми соціально-трудової сфери і т. п.).

Аудит мають право здійснювати незалежні аудитори, які отримали сертифікат аудитора, на підставі договору між аудитором (аудиторською фірмою) та замовником.

Аудитор – це фізична особа, яка має сертифікат, що визначає її кваліфікаційну придатність на заняття аудиторською діяльністю на території України [2].

До загальних *завдань аудитора у процесі аудиту* відносять такі:

- упевнитись у правомірності створення підприємства і безперервності його функціонування;
- ознайомитись із системою господарювання й управління (знання бізнесу клієнта);
- оцінити надійність системи внутрішнього контролю;
- з'ясувати ефективність системи бухгалтерського обліку та інших видів обліку;
- проконтролювати правильність здійснення основних господарських процесів (постачання, виробництво, збут);
- переконатись у повноті первинної документації;
- проконтролювати правильність ведення поточного обліку і повноту відображення інформації в облікових регістрах;
- перевірити постійність дотримання облікової політики суб'єктом господарювання;
- перевірити правильність ведення облікових записів та їхню відповідність звітному періоду;

– упевнитись у відповідності показників фінансових та інших звітів (бухгалтерської і небухгалтерської звітності);

– висловити незалежну думку щодо результатів перевірки звітності і т. п. [18].

Мета аудиту – детально і глибоко вивчити проблему (проблеми), що стоять перед організацією, виявити фактори і сили, що впливають на неї, підготувати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення, як організувати роботу з її вирішення.

Як було зазначено вище, поняття аудиту виникло досить давно, однак суттєвого розвитку отримало пізніше. Свій початок **аудиторська справа** бере у Великобританії у кінці XIX століття.

Тоді аналіз проводився згори вниз, у процесі якого детально вивчалися неправдувальні документи і проводилася інвентаризація. Розвиток економіки вплинув і на поділ функцій між власниками підприємства, його адміністраторами і кредиторами. Зросла роль акціонерів, яким була потрібна гарантія не тільки схоронності капіталу, але й одержання дивідендів. Необхідною умовою цього було правильне ведення обліку й ефективне функціонування підприємства. Тільки незалежний експерт-аудитор міг дати висновок про вірність і об'єктивність перевіреної бухгалтерської звітності і про ймовірність продовження діяльності підприємства протягом найближчого періоду [72].

Динаміка зміни методів і цілей аудиту простежується у 5 етапах його становлення (рис. 1.1).

Після 1940 року аудит одержав визнання у всіх економічно розвинених країнах. До 1929 р. він розвивався винятково на добровільній основі, але після краху ринку цінних паперів і Великої депресії став обов'язковим [17, 62]. З цього ж періоду процедури перевірок стали чітко проводитися за єдиними професійними стандартами – основою здійснення **аудиторської діяльності**.

Становлення аудиту в Україні відбувалось під впливом багатьох чинників, більшість із яких гальмувала його розвиток (поневолення територій іншими державами, нерівномірний розвиток їх продуктивних сил і виробничих відносин).

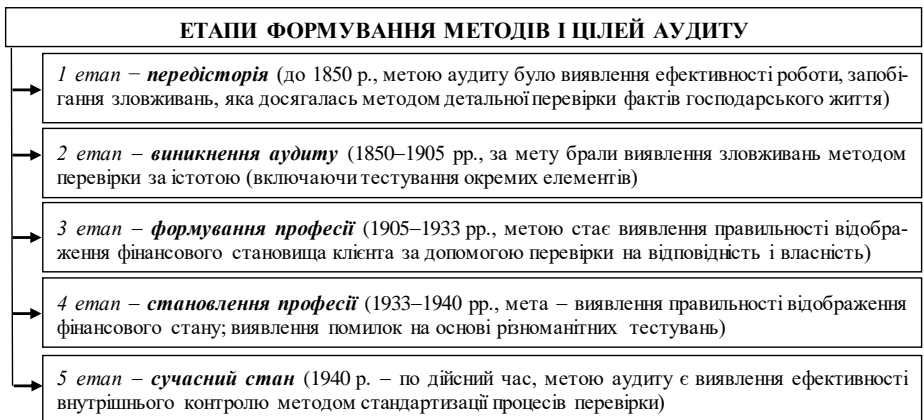


Рис. 1.1. Динаміка зміни методів і цілей аудиту

Перші суттєві кроки у розвитку аудиту в Україні можна віднести до 1987–1989 рр., коли почали діяти спільні підприємства з іноземним капіталом. Тоді було створено дочірнє відділення «Інаудиту» [33]. Значний розвиток аудиту започатковано після розпаду Радянського Союзу та створення незалежної держави. Офіційне визнання обов'язкового аудиту відбулося 1993 р., через два роки після проголошення незалежності України, у зв'язку з прийняттям Закону України «Про аудиторську діяльність». З того часу кожен рік додавав щось нове до теорії та практики аудиту і збільшував престижність аудиторської професії в суспільстві.

Підприємці, банкіри, інвестори, державні службовці вже добре знають, що таке аудит, і широко користуються його послугами.

Слід відокремлювати аудит і аудиторську діяльність. До аудиторської діяльності відносять також різноманітні аудиторські послуги, через що отримані результати різняться один від одного.

Результатом аудиту можуть бути висновки про стан звітності (у першу чергу фінансової), її вірогідності і законності, а *результатом аудиторських послуг* – можливий стан об'єктів у майбутньому, тобто прогнозні економічні показники, якісні характеристики організаційної структури управління, системи обліку і контролю.

Аудиторська діяльність охоплює організаційне та методичне забезпечення аудиту, практичне виконання аудиторських перевірок (аудит) та надання інших аудиторських послуг [2].

Ділові контакти аудиторської фірми з підприємством-клієнтом зазвичай не обмежуються аудитом. У межах комплексу послуг, запропонованого аудиторськими фірмами, використовується багато різних можливостей.

Послуги аудиторської фірми – це будь-які послуги, що не заборонені законодавством і надаються працівниками аудиторської фірми. [13]. За замовленням аудиторської фірми надають якісну оцінку діяльності господарюючого суб'єкта з точки зору ефективності ведення господарства та результативності його роботи, консультативні послуги з питань управління, оподаткування, впровадження інформаційних технологій та з інших проблем.

Відповідно до стандартної класифікації *аудиторські послуги* можна поділити на:

- послуги дії;
- послуги контролю;
- інформаційні послуги.

Послуги дії – це послуги зі створення документів, склад яких встановлений у договорі з економічним суб'єктом, раніше економічним суб'єктом не створених.

Послуги контролю – це послуги з перевірки документів на предмет їх відповідності критеріям, узгодженим аудиторською організацією з економічним суб'єктом; ініціативний аудит; контроль ведення обліку і складання звітності; контроль нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів; тестування бухгалтерського персоналу економічного суб'єкта і персоналу аудиторських фірм.

Інформаційні послуги – це послуги з підготовки усних і письмових консультацій з різних питань; проведення навчання, семінарів, «круглих столів»; інформаційне обслуговування; видання методичних рекомендацій тощо [13].

Наявність стійкого попиту на аудиторські послуги визначається наявністю **інформаційного ризику**. Для фінансового аудиту інформаційний ризик – це імовірність того, що у фінансових звітах, опублікованих компанією, знаходяться помилкові або неточні висновки. Аудитор повинен підтвердити достовірність опублікованої фінансової інформації; це дозволяє користувачам розраховувати на те, що інформаційний ризик невеликий. Наслідки рішень, прийнятих користувачами фінансової інформації, можуть бути дуже значні. Це висуває виняткові вимоги до вірогідності і повноти одержуваної за допомогою аудиторських звітів інформації.

1.2. Організаційно-правові аспекти здійснення аудиту

Аудиторська діяльність в Україні регулюється *Законом України «Про аудиторську діяльність»* від 22.04.1993 р. (в ред. від 14.09.2006 р.).

Законодавець ототожнює поняття «аудит» і «аудиторська перевірка», визначаючи аудит як перевірку даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про їхню достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно з вимогами користувачів (ст. 3 Закону України «Про аудиторську діяльність»).

Аудит в Україні здійснюють як фізичні особи (аудитори), так і юридичні особи (аудиторські фірми).

Аудитором може бути фізична особа, яка має сертифікат, що визначає її кваліфікаційну придатність для аудиторської діяльності на території України. Аудиторам забороняється безпосередньо займатися торговою, посередницькою і виробничою діяльністю, ними не можуть бути особи, що мають судимість за кримінальні злочини.

Аудиторська фірма – це юридична особа, що створена відповідно до законодавства і здійснює виключно аудиторську діяльність. Право на здійснення аудиторської діяльності мають аудиторські фірми, внесені до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів. Загальний розмір частки засновників (учасників) аудиторської фірми, які не є аудиторами, у статутному капіталі не може перевищувати 30 %, а керівником її може бути тільки аудитор [2].

З метою забезпечення незалежності аудиту Закон забороняє надання аудиторських послуг органам державної виконавчої влади, виконавчим органам місцевих рад народних депутатів, контрольно-ревізійним установам, що мають державно-владні повноваження.

Виняткова важливість роботи з діагностичного дослідження вимагає підкріплення її ефективності використанням визначених правил, що дозволяють забезпечити достовірність одержуваної інформації, надійність і професіоналізм

процедур. Робота аудитора повинна бути організована відповідно до документів, які складаються з двох груп:

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

За дорученням ради *Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ) Комітет міжнародної аудиторської практики (КМАП)* займається випуском міжнародних нормативів аудиту і супутніх робіт. У кожній країні має здійснюватися локальне регулювання міжнародних нормативів відповідно до практики, що склалася під час аудиту фінансової інформації. Таке регулювання може відобразитися у національних нормативах [44, 45].

Нормативи щодо послуг аудиторів КМАП видає у двох серіях: міжнародні нормативи аудиту (МНА); міжнародні нормативи супутніх з аудитом робіт (МНА/СР). Аудит проводиться для того, щоб сформувати об’єктивну думку про систему обліку і фінансову звітність підприємства. У Великобританії, наприклад, нормативи називають нормами, але є і стандарти аудиту.

Аудит має проводитися відповідно до міжнародних нормативів та міжнародних норм етики професії бухгалтерів, затверджених МФБ.

Національні нормативи аудиту, залежно від виду аудиту, поділяють на національні нормативи зовнішнього аудиту (ННЗА) і національні нормативи внутрішнього аудиту (ННВА). За основу при створенні національних нормативів беруться міжнародні нормативи. Ці нормативи застосовують незалежно від того, прибуткове чи збиткове підприємство, до якої форми власності воно належить.

Рішенням Аудиторської палати України кожен рік в якості національних стандартів аудиту затверджуються для обов’язкового застосування Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг видання, перекладені на українську мову. Так у 2017 році в силу вступили Міжнародні стандарти 2015 року [45].

Аудиторські стандарти потрібні тому, що вони дають змогу підтримувати аудиторську діяльність на відповідному рівні, змушують аудитора постійно підвищувати свій науковий і професійний рівень.

Під *стандартами аудиту* розуміють основні принципи, яких слід дотримуватися під час аудиторських перевірок. Це допомагає аудиторам у виконанні їхніх обов’язків. Аудиторськими стандартами передбачені вимоги до висновків, у яких мають відобразитися такі професійні якості, як незалежність і компетентність. У загальних стандартах, наприклад, зазначається, що перевірку здійснює особа, яка володіє професійними здібностями, має відповідну технічну підготовку, дотримується конфіденційності, виявляє фахову старанність і наполегливість. Крім того, стандартами обумовлено, що аудиторська діяльність має бути ретельно спланована. При цьому аудитор зобов’язаний вивчити стан внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту), що допоможе краще спланувати процедури здійснення аудиту.

Особливе значення надається *стандартам висновків*. У них насамперед викладається інформація про те, що баланс і фінансова звітність подані відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського фінансового обліку та фінансової звітності. Кожен стандарт характеризується лаконічністю. Загальні вимоги

до структури стандарту мають включати: вступ, основний зміст, практичну спрямованість [64].

Робочі стандарти – це правила, якими керується аудитор під час перевірки: підготовка до перевірки, збір достовірних даних, оцінка засобів внутрішнього аудиту. Інформація, подана в аудиторському звіті, має бути чіткою і зрозумілою, необхідною, компетентною, правдивою, об’єктивною.

Оскільки аудит безпосередньо пов’язаний із роботою з людьми, аудитор має знати і розуміти вимоги *Міжнародної організації праці* щодо соціально-економічного прогресу, підвищення добробуту й поліпшення умов праці людей, захисту прав людини. З близько 200 Конвенцій МОП у сфері соціально трудових і правових відносин, охорони та гігієни праці Україною ратифіковані 174, з якими аудитор має ознайомитися і дотримуватися їх при роботі з персоналом.

Міжнародний стандарт аудиту 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до міжнародних стандартів аудиту» визначає **вимоги до аудиту**, що їх повинні неухильно, без будь-яких винятків виконувати аудитори під час проведення аудиту. Це вимоги двох основних груп: етичні і методологічні. Методологічні принципи можуть в окремих випадках мати необов’язковий характер.

Етичні вимоги до аудитора (етичні принципи): чесність, об’єктивність, професійна компетентність, конфіденційність, професійна поведінка (рис. 1.2).

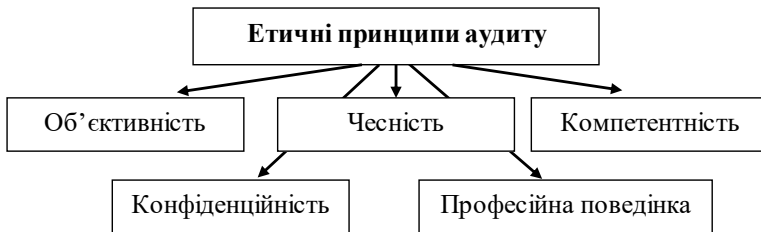


Рис.1.2. Основні етичні принципи аудиту

Методологічні вимоги планування аудиту складаються з двох груп: професійного скептицизму та професійного судження. Тобто необхідно дотримуватись обґрунтованості оцінки значущості аудиторських доказів і систем внутрішнього контролю; доцільності вибору методики і техніки аудиту, визначення критеріїв суттєвості й достовірності, дотримування методики оцінки ризику та вибіркової перевірки даних; суттєвості аудиторського ризику, характеру, часу і обсягу аудиторських процедур, оцінки притаманності і достатності аудиторських висновків. Причому вимагається документальне оформлення всіх питань, що їх аудитор вважає важливими з погляду доказовості факту виконання процедур аудиту, обґрунтованості прийнятих рішень та оцінок, а також того, що аудит проводився відповідно до вимог національних нормативів аудиту або інших стандартів і правил.

Поряд із вимогами людської етики, аудиторам варто дотримуватись *вимог етики професійної*, прикладом якої є такі положення:

- обов’язки (виконуючи свої обов’язки, варто виявляти високі професійні та моральні принципи);
- інтереси суспільства (варто прийняти на себе зобов’язання діяти в інтересах суспільства, виправдуючи його довіру, і показувати високий професіоналізм);
- чесність (чесно виконувати свої професійні обов’язки);
- об’єктивність і незалежність (виконуючи професійні обов’язки, варто зберігати об’єктивність і бути вільним від зіткнення інтересів, варто бути незалежним і формально і фактично);
- належна увага (необхідно дотримуватись технічних й етичних професійних стандартів, прагнути до постійного поліпшення якості послуг і, виконуючи професійні обов’язки, використовувати свої професійні здібності);
- обсяг і види послуг (визначаючи їх варто дотримуватись вимог стандартів).

1.3. Класифікація аудиторської діяльності та основні напрями аудиту

Аудит виконує різні функції залежно від тих завдань, які ставить перед аудитором замовник. Виходячи з цього, розрізняють кілька ознак його **класифікації** (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація видів і напрямів аудиту [17, 49, 72]

З точки зору *організації проведення* розрізняють:

1) **Ініціативний** (добровільний, договірний) – аудит здійснюється на замовлення зацікавленої сторони, коли перевірку не передбачено в установленому порядку, при цьому об’єкт аудиту, обсяг робіт, терміни виконання ініціюються з

боку фірми та обумовлюються спеціально підписаним договором із аудиторською фірмою.

2) **Регламентований** (обов'язковий) аудит проводиться відповідно до законодавства та нормативно-правових актів, в яких визначено перелік фірм, зобов'язаних запрошувати аудитора для перевірки фінансово-господарської діяльності (за даними річного звіту про фінансово-господарську діяльність перед поданням аудиторського висновку до податкової адміністрації, при отриманні банківського кредиту; перед емісією цінних паперів емітент, згідно з правилами Національного банку України, подає аудиторський висновок про свій фінансовий стан тощо).

3) **Державний аудит** – аудит, що здійснюється аудиторськими підрозділами державних податкових адміністрацій або іншими органами державного контролю з метою перевірки повноти і своєчасності сплати податків до державного і місцевого бюджетів, правильності їхнього виконання.

4) **Внутрішній аудит** – незалежна оцінка діяльності фірми, яка виконується власником із використанням спеціально створеного внутрішнього підрозділу. Внутрішні аудитори надають своїй фірмі результати аналізу, рекомендації, поради, виступаючи як внутрішній незалежний орган контролю.

Окрім цього, аудит можна класифікувати за *періодичністю проведення*:

- **первісний** (проводиться аудиторською фірмою вперше для певного клієнта або при створенні фірми);
- **поточний** (за заздалегідь установленим регламентом);
- **оперативний** (за розпорядженням керівництва);
- **систематичний** (у встановлений час і повторний через визначені проміжки часу).

За *масштабами діяльності* аудит буває **загальний** – з усіх питань аудиту та **локальний** – з окремих визначених питань.

З іншого боку, в системі аудиторського знання виокремлені також *напрями* або *типи аудиту*, які згруповано залежно від сфери застосування. Різні дослідники в цьому питанні розходяться у думці, які саме напрями аудиту є основними. Систематизуємо їх у такий спосіб:

1) **Фінансовий аудит** – це незалежна перевірка фінансових звітів чи інформації, що відноситься до них, з метою визначення їх узгодженості з певними критеріями, загальноприйнятими бухгалтерськими принципами. Фінансовий аудит дозволяє зібрати інформацію про фінансові ресурси підприємства та їх використання з метою мобілізації коштів, необхідних для виконання планових чи проектних завдань і погашення фінансових зобов'язань у процесі господарської діяльності.

При аудиті розглядаються питання формування і використання окремих видів фінансових ресурсів, їх розміщення в різні матеріальні цінності (активи), оцінки платоспроможності і фінансової стійкості підприємства, швидкості обігу коштів.

2) **Аудит відповідності** – призначений для визначення того, чи відповідає діяльність господарської системи нормативним актам та чинному законодавству, чи дотримуються на фірмі специфічних процедур і правил, які входять до службових обов'язків.

3) **Операційний аудит** (аудит результатів, або управлінський аудит) – це вивчення аудитором операцій компанії з метою сформулювати рекомендації щодо економічного використання ресурсів, ефективного досягнення цілей [71].

Мета операційного аудиту – допомогти керівникам у виконанні їхніх обов'язків. Результатом цього може бути збільшення рентабельності компанії.

Призначення управлінського аудиту – рішення поставлених керівництвом організації завдань. Управлінський аудит характеризується високим ступенем достовірності наданої інформації, що забезпечується дотриманням загальних принципів і методології аудиторської діяльності. Результати управлінського аудиту повинні допомагати організації виконувати свої функції і можуть приводити до підвищення прибутковості підприємства [49]. До цього напряму аудиту відносяться: *аудит управління організацією, аудит лінійного управління, аудит організаційних функцій та аудит персоналу.*

1.4. Місце аудиту персоналу в системі операційного (управлінського) аудиту

Операційний (управлінський аудит) – це діагностичний інструмент, що обслуговує інформаційні потреби процесу удосконалення управління організацією.

Об'єктом управлінського аудиту виступає увесь комплекс процесів управління підприємством або організацією, а також аудиторські номенклатури.

Під *аудиторською номенклатурою* розуміють перелік інформації, котра є в законодавчих актах, нормативних документах, кошторисах, зафіксованих фактах, які використовують у процесі аудиту для підготовки управлінських рішень. Склад номенклатури формується залежно від характеру діяльності організації [59].

Кожен окремий об'єкт управлінського аудиту потребує індивідуального підходу до використання прийомів аудиту, що є елементами його методу.

Від політики і стилю управління залежать напрями управлінського аудиту, глибина дослідження тих чи інших об'єктів внутрішнього контролю, система управлінського контролю, методичне забезпечення цієї системи (внутрішні стандарти обліку, положення, інструкції, цілісність та ефективність системи внутрішнього документообігу); внутрішня фінансова звітність та показники.

Можна виділити такі етапи вдосконалення управління організацією за допомогою операційного (управлінського) аудиту:

- 1) оцінювання поточного стану ефективності управління методами аудиту;
- 2) аналіз ефективності у статичній та динамічній, визначення основних напрямів та тенденцій;
- 3) визначення необхідних характеристик діяльності з управління в організації на основі формування стандартів, нормативів ефективності системи управління, необхідних результатів ефективності, що відповідають своїми характеристиками системі ситуаційних умов;
- 4) формування плану необхідних дій для досягнення нормативного стану ефективності за допомогою порівняння фактичного стану досліджуваної функції з нормативним, стандартним, затвердженим станом;
- 5) практична реалізація плану вдосконалення управління організацією.

Схематично роль управлінського аудиту у процесі удосконалення управління подано на рис. 1.4 [49].

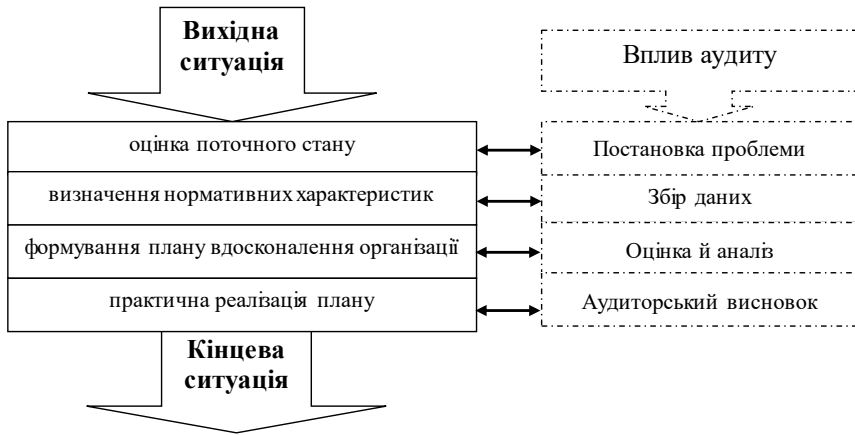


Рис. 1.4. Роль методів управлінського аудиту у вдосконаленні управління

Оскільки *аудит персоналу* є окремою частиною (напрямом) операційного (управлінського) аудиту, він функціонує за такою ж схемою та спрямований на досягнення таких цілей:

- оцінка ефективності управлінської структури;
- виявлення «вузьких місць» у функціонуванні систем управління персоналом і визначення (розробка) механізмів внутрішнього контролю з їх запобігання і зменшення;
- внесення рекомендацій, що стосуються вдосконалення управлінської системи і профілактики кризових ситуацій;
- дослідження і розробка пропозицій (проектів) по варіантах трансформації діяльності (реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, злиття, поглинання, ліквідація) [12, 13].

Аудит персоналу як вид управлінського аудиту може застосовуватися в якості методу, що визначає ефективність системи прийняття управлінських рішень і контролю ефективності системи управління персоналом.

1.5. Технологія проведення аудиту. Міжнародні стандарти якості

Проведення кожного виду аудиту має свої особливості, однак існують певні стандартні процедури, прийнятні для кожного випадку.

Організація має право на добровільне обрання аудитора. Якщо обрано створення *системи внутрішнього аудиту*, усі процедури здійснюються відповідно в середині організації і узгоджуються на корпоративному рівні; регулюються міжнародними, національними та внутрішніми аудиторськими стандартами.

При проведенні *ініціативного (зовнішнього) аудиту* серед діючих аудиторських фірм може обиратися одна, до якої надсилається пропозиція про бажання залучити її для проведення аудиторської перевірки. Якщо фірма погоджується, її представник (аудитор) направляє клієнтові зобов'язання, у якому документально підтверджує свою згоду з поставленим завданням аудиту, ступенем відповідальності перед клієнтом і формою представлення висновку. Після обміну листами між аудиторською фірмою (аудитором) і економічним суб'єктом укладається двосторонній договір (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові типового договору про надання аудиторських послуг

ДОГОВІР про надання аудиторських послуг
1. Предмет договору й обов'язки сторін
2. Терміни і місце проведення аудиторської перевірки
3. Вартість робіт і порядок розрахунків
4. Порядок здавання-прийняття робіт
5. Відповідальність сторін
6. Конфіденційність
7. Вирішення суперечностей
8. Припинення договору раніше наміченого терміну
9. Форс-мажорні обставини
10. Інші умови
11. Термін дії договору і юридичні адреси сторін

Умови договору і зміст доручення не повинні суперечити вимогам Закону України «Про аудиторську діяльність в Україні» і Цивільному Кодексу України. До договору додається протокол угоди про договірну ціну на проведення аудиторської перевірки [2].

Аудиторська перевірка потребує попереднього ознайомлення з підприємством для врахування специфіки діяльності підприємства та зумовлених нею особливостей, аби уникнути проблем із підприємствами із сумнівною репутацією. Тому перш ніж погодитися на проведення перевірки, аудитор може провести попередні співбесіди із керівництвом організації-замовника і тільки після цього скласти договір.

Процес управлінського аудиту можна подати у послідовності виконання його основних етапів, а саме:

1) етап постановки проблеми (проблем). На цьому етапі вивчається інформація про компанію – її фінансовий облік, зведення щодо ефективності функціонування та основні показники діяльності. Також може бути проведена попередня діагностика на основі інтерв'ю з керівниками підприємства, де уточнюються стратегічні цілі та напрями діяльності, принцип розподілу обов'язків, визначаються напрями аудиторського завдання (стратегія організації, технічні аспекти управління, лінійне управління). Формується проблема, яку потрібно виявити та проаналізувати всі чинники впливу на неї у процесі перевірки. Готується загальна програма проведення аудиту, складається план реалізації заходів та процедур будування, обирається методологія дослідження (у тому числі з питань відповідності політики в області управління персоналом і законодавства) і т. д.;

2) *етап збору даних*. На цьому етапі відбувається планування і реалізація процедур збору даних. Аудитор виконує аналіз отриманих документів, проводить оглядові й експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів і фахівцями. Накопичується інформація для попереднього рішення щодо ефективності та якості виконуваних процедур. Уточнюються їх зміст, послідовність реалізації, методи контролю, стандарти і нормативи виконання, критерії оцінки якості, функціональні й інформаційні взаємодії. Результатом проведення цього етапу є моделі бізнес-процесів і виконання ключових функцій, а також інформаційні моделі компанії, виконані в стандарті IDEF-0 або IDEF-IX (варіант методології опису великих систем (SADT), що застосовується для функціонального моделювання і дозволяє описати бізнес-процеси і функції управління у вигляді взаємозалежних процедур, або інформаційної структури організації);

3) *етап оцінки й аналізу інформації*. При проведенні цього етапу визначається достатність інформативності отриманих даних та їхньої кількості для ухвалення обґрунтованого рішення з досліджуваної проблеми. Бізнес-моделі аналізуються і перевіряються на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. У результаті виявляються недоліки у процедурах ключових функцій управління і процесів. Процес виявлення недоліків відбувається на двох рівнях – наявності усіх необхідних процедур у процесі управління та оформлення документації та аналізу кожної окремої ланки дослідження на її відповідність цілям і завданням, а також оптимальності виконання. Результатом аналізу моделей стає перелік вимог до зміни системи управління;

4) *етап формування висновків і рекомендацій*. Після закінчення збору й аналізу інформації та переконанні у її достатності для обґрунтування свого рішення аудитор формує аудиторський висновок. До нього входять: опис (характеристика) стану ефективності системи управління в розрізі її елементів, напрями діяльності з управління в організації; можливі шляхи удосконалювання управління. Керівництво організації оцінює результати аудиту, на основі чого формуються напрями подальшого аудиту [17, 34].

Контроль за якістю і забезпечення ефективності аудиту ґрунтується на стандартизації аудиторських процедур та застосуванні інших механізмів скорочення вірогідності помилкових висновків.

Контроль якості значно пов'язаний, але відрізняється від дотримання міжнародних чи національних стандартів аудиту. Аудиторські фірми (аудитори) повинні дотримуватись загальноприйнятих стандартів аудиту при кожному проведенні аудиторської перевірки.

Перевірки систем контролю якості суб'єктів аудиторської діяльності здійснюються членами Комісії Аудиторської палати України з контролю якості. Крім того, АПУ створює групу з контролю якості аудиторських послуг, до складу якої входять наймані аудитори – контролери. Перевірки систем контролю якості суб'єктів аудиторської діяльності також можуть здійснюватися окремими аудиторськими фірмами, які мають намір проводити такі перевірки та отримали акредитацію в АПУ.

Положенням про здійснення зовнішніх перевірок якості аудиторських послуг в Україні визначено перелік обов'язкових питань перевірки, а саме: історія

фірми; загальний огляд політики і процедур контролю якості фірми, у тому числі наявність внутрішніх положень з процедур контролю якості; дотримання етичних вимог; професійна кваліфікація персоналу та її удосконалення; прийняття та продовження роботи з клієнтами; виконання завдання; моніторинг системи внутрішнього контролю.

Визначено такі *елементи контролю якості*:

- відповідальність керівництва за якість аудиту – управлінський персонал фірми повинен нести відповідальність за виконану їх персоналом роботу;
- етичні вимоги, незалежність – персонал фірми має дотримуватись основних принципів проведення аудиту;
- прийняття завдання, продовження співпраці з клієнтом та виконання конкретних завдань – згода на виконання усіх поставлених завдань закріплюється в аудиторській угоді, і аудитор дотримується цих правил;
- виконання завдання – в достатній мірі робота направляється та координується, здійснюється нагляд і перевірка роботи на всіх рівнях для забезпечення впевненості в тому, що виконана робота відповідає належним стандартам якості;
- консультації – у разі потреби проводяться консультації з фахівцями з відповідних знань;
- вирішення питань розбіжності у думках – для цього можуть бути залучені сторонні експерти, або більш освічені фахівці;
- перевірка контролю якості виконання завдання – оцінюється якість проведеної перевірки, обґрунтованість висновків та отриманих результатів;
- моніторинг – необхідно постійно контролювати адекватність і операційну ефективність політики і процедур контролю якості.

Ефективність управлінського аудиту залежить від професіоналізму його провідних фахівців. Аудиторська фірма повинна дотримуватися політики і процедур контролю якості, покликаних забезпечити проведення всіх аудиторських перевірок відповідно до Міжнародних і національних аудиторських стандартів, таких як ISO 19011.

Для визначення загальних вимог за всіма аспектами проведення аудитів комітет ISO/TC 176/SC3 видав у 1990–1991 роках **стандарт ISO 10011**: «*Настанови щодо перевірки систем якості*». В Україні стандарт ДСТУ ISO 10011 діяв з 1997 року, та втратив чинність у зв'язку з прийняттям на основі Міжнародних стандартів ДСТУ ISO 19011:2011 «*Настанови по аудиту систем менеджменту*» та ДСТУ ISO 19011:2012 «*Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2011, IDT)*» [44, 45, 55].

Ці настанови застосовуються до всіх організацій, що мають потребу у проведенні внутрішніх та зовнішніх аудитів систем управління якістю.

Міжнародний **стандарт ISO 19011:2011** «*Настанови по аудиту систем менеджменту*» складається з таких частин:

1. *Управління програмою аудиту*: загальні положення, формування програми аудиту, виконання програми аудиту, моніторинг програми аудиту, критичний аналіз і вдосконалення програми аудиту.

2. *Виконання аудиту*: загальні положення, ініціація аудиту, підготовка до аудиторської діяльності, проведення аудиту, підготовка і представлення звіту про аудит, завершення аудиту, виконання подальших дій за результатами аудиту.

3. *Компетентність і оцінка аудиторів*: загальні положення, визначення компетентності аудиторів, необхідної для задоволення потреб програми аудиту, установка критеріїв оцінки аудитора, вибір належного методу оцінки аудитора, проведення оцінки аудитора, підтримання і покращення компетентності аудитора.

Для узгодження стандартів щодо здійснення аудитів, інтегрованих у систему якості, комітети ISO/TC 176/SC3 та ISO/TC 207/SC2 підготували і прийняли у 2002 році **стандарт ISO/DIS 19011** «*Настанови щодо здійснення аудитів систем управління*», направлені на забезпечення єдності основних вимог до всіх аспектів аудитів систем управління якістю та навколишнім середовищем.

На початку 2017 року вийшла остання оновлена редакція **стандарту ISO 19011:2011** «*Керівництво щодо проведення аудиту систем управління*». Нова редакція відображає існуючі точки зору на ситуацію та труднощі численних стандартів на системи управління, а основна мета застосування цього стандарту – допомогти користувачам організації оптимізувати і спростити інтеграцію їхніх систем управління, застосовувати єдиний аудит цих систем, раціоналізувати процедуру аудиту, скоротити дублювання зусиль і перерв у роботі відділів, що перевіряються, особливу увагу приділено реалізації програми аудиту.

Використання цих постанов може візнитися залежно від розміру, специфіки діяльності та структурної складності організації, а також від цілей та сфери аудитів. Крім того, користувачі можуть застосовувати стандарти ISO 10011 та ISO 19011 для розроблення своїх власних вимог, пов'язаних з аудитом.

Контрольні питання до теми 1

1. Якою є мета проведення аудиту та що розуміють під поняттям «аудит»?
2. Охарактеризуйте економічні суб'єкти, які досліджуються у процесі аудиту.
3. Хто має право здійснювати аудит?
4. Розкрийте динаміку зміни методів і цілей аудиту у процесі його розвитку.
5. Що таке «аудиторська діяльність»?
6. Хто може бути аудитором?
7. Які нормативно-правові акти регулюють здійснення аудиту в Україні?
8. Охарактеризуйте міжнародні нормативи і стандарти, що регулюють аудиторську діяльність.
9. Визначте вимоги до проведення аудиту.
10. Який аудит називається ініціативним?
11. Назвіть основні напрями аудиту.
12. У чому полягає значимість управлінського аудиту для організації?
13. Назвіть основні етапи здійснення управлінського аудиту.
14. Як проводиться контроль за якістю і забезпеченням ефективності аудиту?

Тестовий контроль до теми 1

1. Яку спільну характеристику мають усі визначення поняття «аудит»?

- а) це оцінка правдивості усіх фінансових документів;
- б) це незалежна оцінка або експертиза певного виду діяльності;
- в) це довготривалий процес дослідження;
- г) його здійснювали протягом усієї історії економічної думки.

2. В якому джерелі наведено класичне визначення аудиту?

- а) в Законі України «Про аудиторську діяльність»;
- б) у міжнародних стандартах аудиту;
- в) у Положенні про регулювання аудиторської діяльності в Україні;
- г) в наукових працях Р. Адамса.

3. Хто має право здійснювати аудиторську діяльність?

- а) сертифіковані аудитори;
- б) аудиторські фірми;
- в) незалежні консультанти;
- г) ревізори.

4. Після якого періоду аудит одержав визнання у всіх економічно розвинених країнах?

- а) у XIX сторіччі;
- б) 1920–1930 рр.;
- в) після 1940 року;
- г) на початку 2000-х років.

5. У чому полягає різниця між аудитом та аудиторською діяльністю?

- а) аудит ширший, ніж аудиторська діяльність;
- б) аудиторська діяльність охоплює організаційне та методичне забезпечення аудиту, надання аудиторських послуг і процедуру аудиту;
- в) аудиторська діяльність – усі види діяльності, які надає аудиторська фірма, окрім аудиту;
- г) ці поняття тотожні.

6. Які нормативно-правові документи визначають аудиторську діяльність в Україні?

- а) правила трудового розпорядку, внутрішні документи клієнта;
- б) державні законодавчі акти;
- в) аудиторські міжнародні, національні, робочі стандарти;
- г) різноманітні регулятиви.

7. Правила, якими керується аудитор під час проведення перевірки, які регулюють підготовку до перевірки, збір достовірних даних, оцінку засобів внутрішнього аудиту, – це:

- а) міжнародні стандарти аудиту;
- б) національні стандарти аудиту;
- в) робочі стандарти;
- г) особисті аудиторські стандарти.

8. Який орган регулює аудиторську діяльність в Україні?

- а) Кабінет Міністрів України;
- б) Аудиторська палата України;
- в) Верховна Рада України;
- г) Департамент бухгалтерського обліку.

9. Визначте, які з перерахованих вимог до здійснення аудиту належать до етичних:

- а) представлення своїй організації даних аналізу й оцінки, рекомендації й іншої необхідної інформації, що є результатом перевірок;
- б) незалежна діяльність з перевірки й оцінки роботи організації в її інтересах;
- в) процес зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів;
- г) незалежність, об'єктивність, компетентність, конфіденційність, доброзичливість.

10. Аудит, що здійснюється на замовлення зацікавленої сторони, коли перевірку не передбачено в установленому порядку, при цьому об'єкт аудиту, обсяг робіт, терміни виконання ініціюються з боку фірми та обумовлюються спеціально підписаним договором із аудиторською фірмою, – це:

- а) фінансовий аудит, державний аудит;
- б) ініціативний аудит;
- в) комплексний аудит;
- г) внутрішній аудит.

11. До якого напряму аудиту належить аудит персоналу, аудит управління організацією, аудит лінійного управління, аудит організаційних функцій та аудит персоналу?

- а) фінансовий аудит;
- б) аудит відповідності;
- в) державний аудит;
- г) операційний (управлінський) аудит.

12. Що дає організації використання аудиту персоналу?

- а) дозволяє визначити ефективність системи прийняття управлінських рішень і контролю ефективності системи управління персоналом;
- б) визначає слабкі місця в роботі організації;
- в) дозволяє перевірити правильність ведення трудової документації;
- г) вдосконалити кадрову політику організації.

13. Скільки основних етапів містить процес здійснення управлінського аудиту?

- а) 3;
- б) 6;
- в) 4;
- г) 8.

14. Який із перелічених стандартів якості сьогодні визначає процедури проведення аудиту?

- а) стандарт ISO 19011:2011 «Керівництво щодо проведення аудиту систем управління»;
- б) стандарт ISO 10011: «Настанови щодо перевірки систем якості»;
- в) стандарт ISO/DIS 19011 «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління»;
- г) ДСТУ ISO 10011-1-97.

Практичні завдання до теми 1

Завдання 1

Визначити різницю між фінансовим, операційним та аудитом відповідності за такими ознаками:

Ознака	Фінансовий	Операційний (управлінський)	Аудит відповідності
Мета			
Предмет			
Об'єкт			
Користувачі інформації			
Ініціатор проведення			
Підстава проведення			
Підсумковий документ			

Завдання 2

Визначити правильність внутрішньої політики аудиторської фірми і її відповідність вимогам стандартів, якщо відомо, що аудиторська фірма у своїй внутрішній розпорядничій документації ототожнює цілі і завдання аудиту й аудиторської діяльності та використовує застарілі стандарти якості.

Завдання 3

Для покращення діяльності організації був проведений управлінський аудит, який виявив неспівпадіння цілей і завдань діяльності фірми. Яким чином буде досягнуто підвищення ефективності? Яка роль результатів аудиту у цьому процесі?

Завдання 4

Проаналізуйте концептуальні зміни засад функціонування аудиторських фірм та правового поля аудиторської діяльності в Україні, визначте найбільш розповсюджені типи аудиту. Результати оформіть у вільній формі у вигляді есе.

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 2.1. Філософія аудиту персоналу
- 2.2. Організаційні основи проведення аудиту персоналу
- 2.3. Інструменти та джерела збору даних
- 2.4. Рівні проведення аудиту персоналу
- 2.5. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів
- 2.6. Аудиторський висновок

Мета – визначити головні положення філософії аудиту персоналу, організаційні та методологічні основи його проведення, поняття аудиторського висновку та інтерпретації отриманих результатів.

2.1. Філософія аудиту персоналу

Аудит персоналу займає особливе місце в рамках управлінського аудиту. Він є системою, непорівняною з діагностикою окремих сторін діяльності організації. Аудит персоналу може застосовуватися як метод, що визначає ефективність системи прийняття управлінських рішень і контролю ефективності системи управління персоналом.

Відомо, що *індикатором успішності в управлінні персоналом* є підсумкові економічні показники, стабільність роботи всієї організації, її стійкість і положення на ринку, конкурентоспроможність і т. п. Окрім них є показники специфічні, притаманні лише діяльності персоналу, та досліджувані лише службою роботи із ним. Це:

- ефективність діяльності структурних підрозділів і окремих працівників;
- задоволеність персоналу роботою і відчуття приналежності до організації;
- дієвість системи матеріального і морального заохочення;
- плинність кадрів;
- дотримання трудової дисципліни;
- наявність конфліктів на всіх рівнях відносин;
- характер соціально-психологічного клімату й особливості організаційної культури в організації та ін.

Для незалежної оцінки таких специфічних показників використовується аудит персоналу, і в цій інтерпретації поняття аудиту означає експертизу відповідності організаційної, функціональної й інформаційної структури, кадрового потенціалу цілям, завданням і стратегії розвитку організації і розробку на цій основі програми організаційних змін [19]. Безумовно, аудит персоналу спрямований на захист інтересів власника. Ця мета переслідується будь-яким аудитором, який добре дотримується принципів етики.

Особливе значення аудит персоналу має для отримання уточненої інформації, установлення невідповідностей, що дозволяє аудиту підвищувати якість прийнятих рішень, ефективність ринкових операцій, а також сприяти кращому використанню засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства.

Неабияке значення аудит має у сфері посередницьких контактів. Оскільки у світі бізнесу необхідна точна інформація, для того, щоб приймати правильні ділові рішення, аудиторі здійснюють корисну для обох сторін діяльність: і покупця, і споживача.

Отже, *сутність аудиту персоналу* в широкому значенні – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, періодична експертиза стану справ у сфері управління персоналом.

У вузькому сенсі *аудит персоналу* зводиться до діагностики причин проблем, які виникають в організації, оцінки їхньої важливості і можливостей вирішення, формулювання конкретних рекомендацій для керівництва організації [17, 49].

Аудит персоналу має свою систему елементів методології і методики, відображену на рис. 2.1.

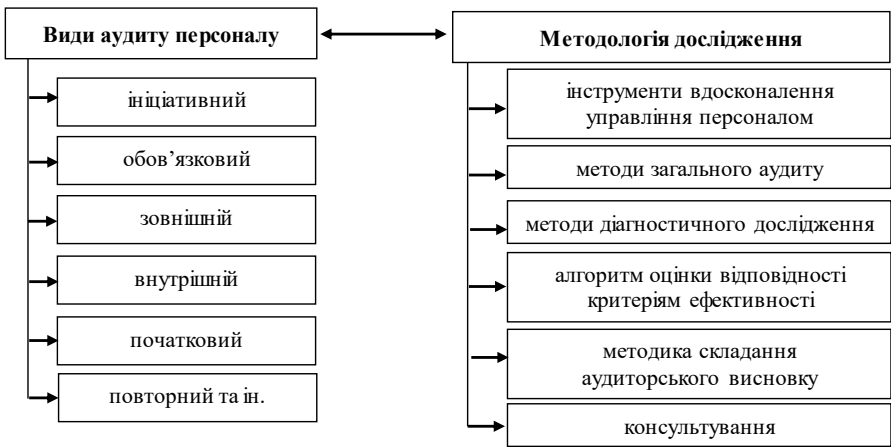


Рис. 2.1. Основні елементи методології та методики аудиту персоналу

Хоча аудит персоналу проводиться з використанням методів діагностичного дослідження системи управління персоналом, він має також і свої особливі *відмінні риси*:

- націленість на загальноорганізаційну ефективність;
- жорстка форма програми перевірки, процедур і висновку;
- незалежність аудитора стосовно організації;
- професіоналізм у виконанні перевірки.

Здійснення аудиту персоналу дає змогу впевнитися, що трудовий потенціал підприємства використовується повністю, ефективно. З метою аудиту персонал підприємства і його діяльність представляють у вигляді системи показників, які дають змогу охарактеризувати: результативність, ефективність функціонування персоналу; ефективність організації соціально-трудова відносин; ефективність систем мотивації та оплати праці; раціональність методів оцінки праці; ефективність організації робочих місць, поділу праці; ефективність використання робо-

чого часу тощо. Тобто *об'єктом аудиту персоналу* виступають персонал та усі показники його діяльності і їх ефективність, або система управління персоналом організації як соціотехнічна система.

Предметом аудиту персоналу є всі складові процесу управління персоналом, що забезпечують ефективність функціонування цієї системи.

При цьому оцінку ефективності діяльності персоналу можна розглядати як головну, глобальну *мету аудиту персоналу*. Проміжними цілями аудиту персоналу виступають оцінки ефективності трудових відносин, мотивації та оплати праці тощо. З іншого боку, мета аудиту персоналу полягає у виявленні того, чи володіє організація персоналом у кількості і якості, необхідній і достатній для її функціонування і розвитку; чи здатний персонал працювати ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно не тільки оцінити фактичний склад працюючих, а також визначити особливості самого персоналу, наявність у працівників необхідних професійних і особистісних якостей і характеристик.

Значення аудиту у трудовій сфері проявляється в такому:

1) аудит дає змогу впевнитися у відповідності діяльності організації з управління персоналом стратегії його розвитку, а також регламентації соціально-трудо-вих відносин законам, правилам, інструкціям, які визначають цю діяльність;

2) за результатами аудиту персоналу можуть бути визначені напрями для встановлення, зміни або вдосконалення стандартів;

3) аудит сприяє кадровим змінам, які покращують якісний склад персоналу, – просуванню перспективних працівників і розвитку творчої активності;

4) аудит дає змогу підвищити роль кадрової служби, наблизити її діяльність до цілей і завдань підприємства, загострити її увагу на найактуальніших питаннях.

Виходячи з цього, *завдання аудиту персоналу* можна сформулювати в такий спосіб [17, 49]:

– перевірка наявності проблем у сфері управління персоналом та роботи кадрової служби;

– визначення відповідності отриманих результатів, обсягу і напрямів здійснюваних зусиль з управління персоналом системі зовнішніх і внутрішніх ситуаційних умов;

– перевірка відповідності діяльності з управління персоналом стратегії розвитку організації, а також регламентації соціально-трудо-вих відносин законам, правилам, інструкціям, які визначають цю діяльність;

– визначення напрямів для встановлення, зміни або вдосконалення стандартів у роботі із персоналом;

– формування ефективних ситуаційних умов, методів управління персоналом та ефективності їх застосування;

– установа відповідності кадрової політики вимогам законодавства;

– оптимізація витрат на управління персоналом (за допомогою впровадження більш ефективних методів і процедур);

– визначення внеску служби управління персоналом в ефективність організації в цілому, з'ясування обов'язків і відповідальності служби управління персоналом;

– визначення напрямів покращення якісного складу персоналу, – просуванню перспективних працівників і розвитку творчої активності тощо.

Деякі дослідники пропонують виокремлювати у структурі **напрямів аудиту персоналу** такі складові: *організаційно-правовий аудит* (аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів), *функціональний аудит* (аудит функцій служби управління персоналом, аудит кадрових функцій), *аудит кадрового потенціалу* (аудит професійної компетентності, аудит групової ефективності та результативності) [32].

Цей поділ є умовним, оскільки все залежить від поставлених перед аудитором завдань та комерційної складової (загальної вартості) аудиторських послуг, але в цілому відображає основні тенденції у наданні аудиту сфери праці.

2.2. Організаційні основи проведення аудиту персоналу

Для кожної окремої організації основні напрями аудиту конкретизуються відповідно до її цілей, інформації, необхідної керівництву для прийняття управлінських рішень тощо. Через наявність великої кількості напрямків аналізу в економічному та соціальному плані, аналізуючи економічні показники, можна прийти до обґрунтованих організаційних, економічних, технологічних і соціально-психологічних рішень.

Саме тому аудит у трудовій сфері здійснюється за трьома *основними напрямками*: економічним, організаційним, технічним, що зумовлено триаспектністю проведення аудиту у сфері праці. В першу чергу, оцінюється економічна обґрунтованість здійснюваних операцій, наскільки правильними є прийняті рішення у фінансовій сфері, чи відповідають вони стратегічним цілям кадрової політики. З іншого боку, визначаються організаційні особливості та технічні аспекти управління персоналом, роботи кадрової служби тощо [36].

Загалом управління персоналом покликано забезпечити ефективну взаємодію людини й організації. Серед методів, використовуваних в управлінні персоналом, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні) і велика кількість конкретних, часткових методів.

Серед цих груп методів потрібно виділити *методи ефективного управління людьми*:

- аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника);
- планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу;
- добір кандидатів;
- орієнтація і навчання нових працівників;
- управління винагородою й оплатою праці;
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінка виконання;
- спілкування;
- навчання і розвиток;
- створення у працівників почуття відповідальності;
- здоров'я і безпека працівників;
- робота зі скаргами і трудові відносини.

Особливістю системи управління персоналом є те, що *об'єкт і суб'єкт* її діяльності – це персонал різних рівнів керівництва. Однак, якщо до об'єкта належать усі працівники організації, то суб'єктом виступають менеджери та керівники всіх рівнів управління.

Отже, при проведенні аудиту таких проблематичних систем, як управління персоналом та усіх складових кадрової політики персоналу, потрібно мати на увазі їх особливості та розмежування функцій і напрямів діяльності.

Розглядаючи *можливості аудиту персоналу* слід зазначити, що вони виходять за межі діяльності однієї тільки служби управління персоналом. Оскільки ця система працює у взаємозв'язку з іншими функціональними підрозділами, її успіх залежить і від того, наскільки добре виконані ними їх плани і програми.

Проведення аудиту персоналу може виявити проблеми, які не були розглянуті службою управління персоналом, або відбувались поза межами її впливу, хоча і є пов'язаними із персоналом. Наприклад, у службі збуту може виникнути конфлікт із клієнтами, який не стосується внутрішніх структур, але впливатиме на показники роботи. Отже, сторонній погляд на відносини у колективі дозволить запобігти розгортанню ворожості та інших негативних явищ.

Аудит персоналу дозволяє систематизувати й інтегрувати в систему управління організацією складне різноманіття робіт з управління персоналом, що визначає ефективність здійснюваної оптимізації управління персоналом. Аудит персоналу формує стратегічну перевагу організації у сфері управління персоналом, впливає на ефективність управління організацією в цілому. Це дозволяє організації бути лідером у своїй галузі за будь-яких ситуаційних умов і сприяє побудові «сильної організації», готової до змін у зовнішньому середовищі і можливість адаптуватися до цих змін з користю для себе. Загострення необхідності в аудиті персоналу виникає в умовах жорсткості конкурентної боротьби, коли від ефективності управління персоналом починає залежати виживання організації на ринку [30].

Технологічно *процес аудиту персоналу* має складатися з *шести основних кроків*:

1) формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, вибір об'єкта оцінки, постановка цілей і завдань цілей і визначення гіпотетичної корисності її проведення;

2) підбір персоналу для організації перевірки, його навчання у разі потреби;

3) збір звітних даних щодо роботи з кадрами на різних рівнях управління;

4) попередня підготовка звітів про перевірку та обговорення їх з лінійними керівниками;

5) надання звіту керівнику з персоналу і вироблення разом із ним основних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадрами;

6) впровадження коригуючих заходів у процес життєдіяльності підприємства [17].

Безпосередньо під час проведення аудиту персоналу ці кроки можуть бути формалізовані, як і в будь-якому іншому аудиті, у чотири *основні етапи*: *підготовчий, етап збору інформації, аналізу й обробки інформації та оцінки ефективності аудиторської перевірки*.

Підготовчий етап починається із попереднього знайомства з організацією, розробки внутрішньофірмового документа (наказу, розпорядження), який регулюватиме процес здійснення аудиту, а також за складання загального плану представлення та програм розгляду інформації, що аналізується.

Аудитор може проводити також *попередню діагностику* досліджуваних проблем в організації.

Така діагностика складається із формування попередньої анкети, що дозволяє деталізувати подальшу робочу програму і відібрати значимі питання, на яких варто зосереджувати подальші дії. Анкета дозволяє скласти загальне уявлення про організацію, її соціальну стратегію й існуючу в ній регламентацію. Незважаючи на переважно кадрову орієнтацію аудиту, аудитор може також вивчати такі характеристики:

- *технічні* (фактори, що впливають на організацію і здійснення роботи, фізичні умови та режим праці, безпеку для здоров'я, кваліфікаційний рівень працівників, тобто всю сукупність умов життя і праці найманих робітників на підприємстві, короткий опис виробничого циклу, устаткування і робочих місць);
- *комерційні* (фактори, які стосуються умов життя і праці найманих робітників і є пов'язаними із попитом на використання робочої сили та на продукцію організації взагалі, прогнозні зміни обсягу продажів і тенденції збуту);
- *фінансові* (аналіз бухгалтерських і фінансових документів, а також документів аналітичного обліку і складових собівартості).

Оскільки аудит є формою науково-практичного дослідження, його результати мають ґрунтуватись на об'єктивних, порівнянних та вірогідних даних. Саме тому наступний етап аудиторської перевірки – **збір інформації** – займає особливе місце в аудиті персоналу. Основними джерелами інформації тут виступають різноманітні закони, інструкції, положення та інші нормативно-правові акти у сфері праці, абсолютні та відносні показники роботи персоналу, внутрішня і зовнішня документація та звіти, дані про витрати на набір та звільнення, навчання кадрів, результати проведення анкетувань та інтерв'ю працівників.

Аудитор знайомиться з уставом та іншими установчими й реєстраційними документами організації, колективним договором і супутніми документами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, штатним розкладом, посадовими й робочими інструкціями, перевіряє трудові книжки і вкладиші до них, особисті картки форми П-2, таблиць обліку використання робочого часу, документацію, пов'язану з оформленням відпусток тощо.

Після звершення збору інформації її необхідно опрацювати і проаналізувати, отже, починається **етап обробки та аналізу інформації**. Оцінка й обґрунтування отриманих результатів відбувається методом порівняння з аналогічними організаціями та підприємствами, із використанням науково розроблених норм та рекомендацій, використовуючи перехресні дані та системні перевірки, матричні методи, управління за цілями, методики оцінки ефективності управлінських заходів у вартісному вираженні та інші.

Аналіз показників, отриманих у процесі аудиту персоналу, може бути виконаний з різною деталізацією відповідно до потреб замовника. Аудиторська команда сама вибирає інструменти дослідження, щоб зібрати потрібну інформацію.

Сприятливий зворотний зв'язок приводить до коригувального впливу з поліпшення роботи з управління персоналом.

Аудит персоналу служить удосконалюванню процесу управління персоналом і починається із стратегічного рівня та може залежно від цілей застосовуватися на усіх ланках менеджменту. Для оцінки окремих характеристик відповідності досліджуваної системи критеріям ефективності використовують такі показники:

- «відповідність»;
- «необхідно оптимізувати»;
- «задовільний критерій відповідності».

Після завершення перевірки виконується розробка **рекомендацій щодо удосконалення** роботи з персоналом. Готується звітний матеріал, який включає доповідь про результати аудиторської перевірки, оцінку та рекомендації – *аудиторський висновок*.

Можлива підготовка декількох спеціалізованих доповідей, орієнтованих на різні рівні управління з різною насиченістю фактичними матеріалами та рекомендаціями, що сприяє вищій результативності аудиту.

Аудит персоналу може тимчасово припинятися при виявленні сукупності проблем, без практичного рішення яких не має сенсу здійснювати подальшу діагностичну роботу.

2.3. Інструменти та джерела збору даних

Як ми вже визначились, для отримання обґрунтованих та надійних висновків під час збору інформації аудитор має проаналізувати усі достовірні та можливі джерела, фактичні дані і звіти.

Збір фактів найбільш трудомістка і тривала фаза аудиторського дослідження. Характер інформації, що збирається, залежить від сфери діяльності клієнта, характеристики проблем і цілей аудиту.

На основі отриманих даних повинні бути виявлені всі основні процеси, відносини, причини і взаємозв'язки. Особливої уваги на етапі збору інформації також приділяють пошуку резервів і засобів подолання можливих проблем та некоректних ситуацій.

Під час збору даних аудитор здійснює: *опитування керівництва та персоналу; вивчення документації; огляд діяльності підрозділу; аналіз даних та звітів*.

Джерела інформації в аудиті персоналу можна класифікувати так (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Класифікація джерел інформації в аудиті персоналу

Група	Види
<i>опублікована інформація</i>	економічна звітність, галузеві угоди та інші нормативно-правові акти в соціально-трудовій сфері, бізнес-плани, звіти урядовим і кредитним установам, економічні огляди, рекламні матеріали, опубліковані державні статистичні дані, періодика науково-практичного характеру, інформаційна література інших фірм з питань перспективи зайнятості, показників, проектування робочої сили, заробітної плати, пільг і винагород
<i>внутрішні документи і звіти</i>	містять інформацію про внутрішні ситуаційні умови (трудові та фінансові ресурси, цілі, плани, ефективність роботи, у тому числі дані про технологію й устаткування, виробничі і збутові звіти керівництву, інформацію про рух матеріальних цінностей, дані оцінки персоналу)
<i>інформація внутрішнього консультативного підрозділу</i>	підготовлені аудиторські висновки існуючої системи внутрішнього управлінського аудиту
<i>інформаційна база аудитора</i>	містить дані про постійних клієнтів або про аналогічні, по ситуаційних характеристиках, організації в подібними сферами діяльності

Опублікована (зовнішня) інформація може висвітлювати тенденції в галузі економіки, де працює клієнт, включаючи технологічні розробки і ринкові умови; дотримання обов'язкових правил для клієнта; управлінську практику; трудові відносини, відносини між адміністрацією і профспілками тощо.

Внутрішня інформація є більш прийнятною для аналізу, але в ній багато суб'єктивних думок та суджень, що може призвести до помилок у формуванні висновку. Використання записів припускає їх перевірку, достовірність і відповідність сучасним умовам, адже зміст залежить від застосовуваних критеріїв оцінки подій і цінностей особи, яка їх складала.

Інформація від відділу внутрішнього аудиту може містити як достовірну, так і суб'єктивну оцінку розглянутої проблеми, але служить цінним обґрунтуванням прийнятого рішення.

Особисті джерела аудиторської фірми зазвичай формуються із власного досвіду аудиторів на основі попередніх досліджень і загальноаудиторської практики [17, 49].

Фактично інформація може бути отримана у трьох **формах**:

- *записи* (документи, файли, звіти, публікації, комп'ютерні файли, фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, малюнки, фотографії, графіки і т. д.);
- *події й умови* (можливість спостереження за деякими діями (спостереження, фотографія) може допомогти в отриманні достовірної інформації);
- *пам'ять* (інформація в пам'яті людей, які працюють в організації, пов'язані з нею або просто здатні надати інформацію, корисну для аудитора. Це безперечно доведені факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження і здогади) [48].

Під час проведення аудиту діяльності організації з управління персоналом використовують специфічні *дослідницькі підходи* (рис. 2.2).

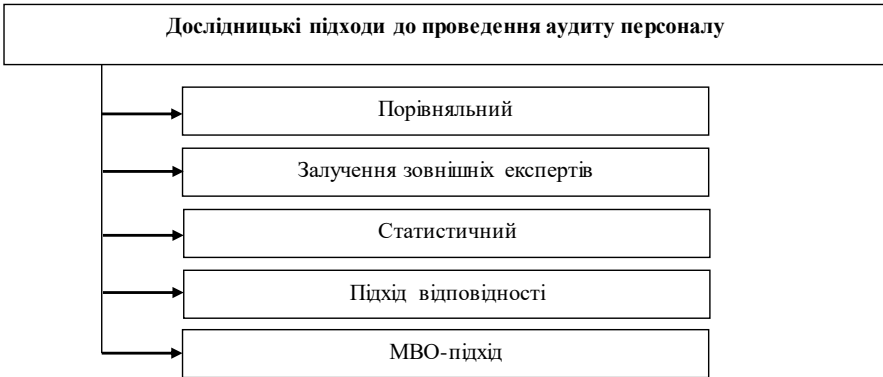


Рис. 2.2. Основні дослідницькі підходи в аудиті персоналу

Проаналізуємо ці підходи.

1. *Порівняльний підхід* – як модель порівняння використовується інша компанія. Аудиторська команда порівнює результати або процедури з точно такими ж в іншій організації. Порівняльний підхід часто використовується, щоб порівняти абсентеїзм, плинність і рівень заробітної плати. Цей підхід має сенс, коли яка-небудь нова процедура вводиться вперше, її ефективну модель можна скопіювати в іншій, фірмі. Тоді результати двох програм можна порівняти.

2. *Залучення зовнішніх експертів* – використання можливостей зовнішніх консультантів. Запропоновані консультантом або опубліковані дослідницькі стандарти служать базою для аудиторської команди. На сьогодні зовнішнє порівняння – один із найбільш популярних підходів під час оцінки дій і послуг персоналу.

3. *Статистичний підхід* полягає в розвитку статистичних методів оцінки виконання завдань, ґрунтуючись на існуючій інформаційній системі компанії. Вивчення звітів компанії може виявити показники абсентеїзму і плинності. Ці дані вказують, наскільки добре менеджери управління персоналом і лінійні менеджери управляють цими процесами. Такий статистичний підхід звичайно доповнюється порівнянням із зовнішньою інформацією, що може бути зібрана в інших фірмах.

4. *Підхід відповідності* – розглядає минулий період для визначення того, як виконується кадрова політика компанії. Аудиторська команда найчастіше розглядає питання праці і зайнятості працівників. Мета такого дослідження гарантувати, що служба управління персоналом і лінійні менеджери виконують внутрішні правила і правові розпорядження.

5. *МВО-підхід (management-by-objectives)* – підхід для регулювання цілей і сфери відповідальності лінійних менеджерів і фахівців у сфері управління. Завдяки цьому підходу встановлюються визначені цілі, виконання яких можна виміряти. Отже, аудиторська команда досліджує фактичне виконання і порівнює

його з попередніми цілями. Наприклад, таким способом лінійні менеджери можуть на своєму рівні врегулювати велику частину конфліктів, не доводячи їх до передачі на вищий рівень або в арбітраж [16, 17].

Використання цих підходів у комплексі дозволяє охопити усі рівні та сфери діяльності служби управління персоналом, а отже, зробити аудит персоналу ефективним.

Після визначення підходів, які будуть використані при проведенні аудиту, починається основний процес дослідження. Для збору необхідної інформації в аудиті персоналу використовуються такі **інструменти** (рис. 2.3):

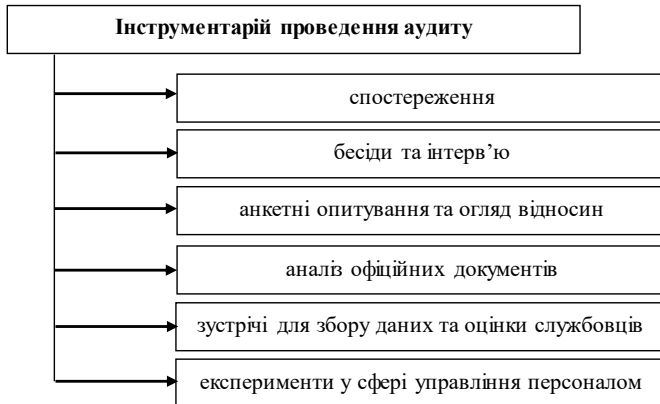


Рис. 2.3. Схема інструментарію проведення аудиту

1. Спостереження. Цей інструмент означає безпосередній нагляд та відвідування робочих приміщень, спостереження людей у роботі і вивчення їхніх поглядів на проблему, можливих пропозицій щодо її вирішення. Завдяки йому отримується найбільш важлива для управлінського аудиту інформація про те, як організація працює на практиці, які відбуваються бізнес-процеси, які обрані і реалізуються напрями розвитку і реалізації головної стратегії.

Аудитори спостерігають за процедурами, операціями, процесами і характером колективних взаємовідносин і спілкування. Спостерігаючи за проведенням щоденних зборів у колективі, можна виявити особливості поведінки кожного індивіда та виявити їх вплив на процес прийняття рішень. До *методів активного спостереження* належать: фотографія робочого дня; хронометраж; метод моментних спостережень; самофотографія та ін.

2. Бесіда або інтерв'ю. Бесіда або інтерв'ювання застосовується для одержання інформації, необхідної під час аналізу робочого процесу, з'ясування думок працівників із визначених питань. Це найбільш інформативний метод з'ясування інформації у пам'яті робітників, який іноді дозволяє при правильній інтерпретації виявити досі не розкриті аспекти досліджуваної проблеми. У ході бесіди кожен наступний факт доповнює, виправляє або спростовує попередні, розкриває побічні явища і несподівані взаємозв'язки, впливи або обмеження. Однак,

частіше за все через фізичну неможливість опитати кожного фахівця, або брак робочого часу на проведення бесід, від цього методу відмовляються, залишаючи за собою можливість оглядового спілкування із керівництвом [17, 26].

В аудиті персоналу інтерв'ю – найбільш використовуваний інструмент, який застосовується для одержання інформації з аналізу робочого процесу, з'ясування міркувань працівників по визначених питаннях методом безпосередньої співбесіди. В сфері управління персоналом одержувані коментарі дозволяють аудиторам визначити сфери, що вимагають оптимізації, розкрити побічні факти і несподівані взаємозв'язки, впливи або обмеження. Критицизм працівників може свідчити про низький рівень задоволення їхніх потреб і про необхідність повернути роботу служби управління персоналом на цю сферу.

Одним із різновидів інтерв'ю є *інтерв'ю вихідне*, яке проводиться із робітниками, що звільняються з підприємства. Цим людям вже нема чого приховувати і вони з легкістю можуть подати свій незалежний погляд на діяльність організації. Аналіз даних такого інтерв'ю дозволяє виявляти і здійснювати заходи для запобігання плинності кадрів, що можуть носити як апріорний характер (більш ретельний добір співробітників, ще на цій стадії найбільш часто зустрічаються причин звільнень працівників), так і апостеріорні (цілеспрямована робота з утримання на підприємстві кадрових працівників. Зазвичай, у вихідному інтерв'ю запитуються основні причини звільнення, оцінка діяльності організації в цілому, привабливість або навпаки непривабливість її для робітника і які проблеми потрібно вирішити на його думку.

3. *Анкетні опитування й огляд ставлення до роботи.* Частіше за все виконати інтерв'ю великої кількості людей неможливо за обмеженістю часу та можливостей аудитора. Також, важливим іноді є фактор анонімності під час проведення дослідження. Отже, аудитори можуть використовувати самостійно розроблені анкетні опитування.

Анкетування – метод збору інформації шляхом використання спеціальних запитальників із визначеного кола питань. Дозволяє одержати обмежену кількість фактів від великого числа осіб або від людей, які знаходяться на великій відстані один від одного. Анкетування вимагає чіткого визначення досліджуваної теми і формулювання простих, точних, недвозначних питань. Бажано одержувати відповіді «так» або «ні» або числове значення. Це різновид інтерв'ю, але він потребує менших витрат робочого часу і є відповідно більш дешевим у використанні. Анкетування з деякою періодичністю проведення дозволяє скласти картину змін у динаміці та зберегти анонімність відповідей.

Частіше за все анкетні опитування проводяться з метою виявлення того, наскільки працівники задоволені своєю працею, та дозволяє оцінити рівень та резерви підвищення працездатності, а отже і ефективності діяльності усієї організації взагалі. Проводячи подібні оцінки, можна визначити ставлення працівників до робочого процесу, керівництва, взаємин у колективі і специфіки організації праці. На базі такої інформації можна провести організаційні зміни, що підвищать у працівників задоволеність працею.

Опитування працівників особливо результативні для оцінки взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва і системи вина-

город і компенсацій. Один із видів опитувань у сучасній практиці управління персоналом – *огляд відносин*. Ці опитування містять багато питань, займають багато часу, але їхня мета – виявити коло проблем у колективах щодо співпраці між звичайними робітниками і лінійними менеджерами, змалювати «портрет» ідеального керівника та виявити неправильні стилі керівництва.

Такі запитальники містять:

- розділ, який характеризує відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником;
- розділ, який стосується ставлення робітників до своїх робочих місць та виконуваної роботи;
- загальний розділ питань з ефективності діяльності служби управління персоналом.

4. Аналіз офіційних документів. Вивчення відносин в організації дозволяє визначити лише соціально-психологічний бік проблем. Для аналізу фактів та статистичних показників використовуються різноманітні документи, розглянуті вище як джерела зовнішньої та внутрішньої інформації. Як правило, це:

- звіти про безпеку і здоров'я (визначають розходження у планах та фактах реалізації програм управління персоналом, націлених на зниження рівня плинності й абсентеїзму, показують порушення КЗпП і норм безпеки здоров'я);
- скарги (характеризують сутність і причини невдоволення, відсутність ясності у сфері діяльності з управління персоналом, дають відповіді на питання походження причин незадоволення);
- система винагород (визначає, наскільки існуюча система винагороди праці відповідає складності виконуваної роботи та займаним посадам, а також чинному законодавству, і чи задовольняє вона потреби працівників);
- документи, що захищають права людини (наявність та правильність укладення трудових та колективних договорів, діяльність профспілок та інших служб із захисту прав працівників як людей);
- рівень конфліктності (визначають, наскільки в організації налагоджені шляхи запобігання та вирішення конфліктів, або які проблеми існують у цій сфері);
- показники плинності / абсентеїзму (визначають причини та основні тенденції в цьому напрямі, як їх можна порівняти з подібними показниками інших організацій);
- звіти діяльності щодо розвитку персоналу (вивчення можливостей підвищення кваліфікації, просування по службі, кар'єрного зростання і т. д., наскільки дієвою та планомірною є ця діяльність в організації)
- показники підбору персоналу (наскільки якісно та своєчасно проводиться підбір та найм персоналу, чи відповідають наймані працівники вимогам отриманих посад);
- облік працівників (регулярність проведення обліку чисельності персоналу та змін у його якісному складі);
- спеціальні програми (розробка та використання спеціальних програм для персоналу, наскільки вони досягають поставлених цілей) [17, 49].

5. *Зустрічі для збору даних* припускають організацію аудитором спеціальних обговорень, мета яких – одержання інформації з розглянутої проблеми. На цих зустрічах можуть бути отримані *оцінки службовців*. Аудитор може збирати та використовувати оцінки робітників, щоб виявити:

- факти, відомі лише працівникам організації;
- аспекти проблемної ситуації, вивчення яких не вимагає великої точності;
- аспекти проблемної ситуації, вивчення яких за допомогою спостереження

й анкетування досить дороге, а ймовірність недостовірної оцінки методом співбесіди незначна. Міркування персоналу будуть достовірніші, якщо вони не мають прямого відношення до досліджуваного питання. У цілому оцінки перевіряють на достовірність на основі досвіду і шляхом зіставлення з інформацією про ідентичні події.

6. *Аудиторський експеримент* – активний інструмент збору інформації, який застосовується з метою виявлення наслідків того або іншого управлінського впливу, що приводить до змін стану системи ситуаційних умов. Під час здійснення аудиторського експерименту існує проблема забезпечення його «чистоти», що особливо важко зробити у сфері управління персоналом.

Можливість здійснення аудиторського експерименту – ідеальна ситуація, що дозволяє зробити порівняння експериментальної і контрольної сукупностей під час формування рекомендацій аудитора про зміни, які необхідні. Виконання аудиторського експерименту є ризикованим методом, отже потрібна точна постановка питань та засобів його реалізації, а також погодження із керуючими органами організації-клієнта.

Іноді фахівці, які не брали участь в експерименті, можуть виявляти своє незадоволення, і тому треба передбачати можливості вирішення подібних конфліктів [49].

При проведенні аудиту персоналу можливо використовувати цей інструмент, оскільки служба управління персоналом дозволяє це зробити. При цьому обирається окрема група працівників, яка стає експериментальною (в ній впроваджується експеримент), та група контрольна (в якій не відбувається змін). Через деякий проміжок часу проводиться опитування обох груп та робляться висновки.

Аудитори найчастіше використовують статистику з промислових норм: показники плинності й абсентеїзму, стандартні ставки заробітної плати, темпи росту, стандартизовані описи робіт, число нещасних випадків, витрати на додаткові пільги, зразки угоди між профспілкою й адміністрацією.

Зазначені інструменти збору аудиторських даних дозволяють накопичувати значні обсяги управлінської інформації, яку в подальшому аудиторська команда аналізує та використовує у своїй роботі. Головні напрями дослідження конкретизуються у робочі діагностики та розглядаються на кожному рівні проведення аудиту окремо.

2.4. Рівні проведення аудиту персоналу

Аудит персоналу можна розглянути у таких **аспектах**: організаційно-технологічному; соціально-психологічному; економічному.

В *організаційно-технологічному аспекті* проводиться аналіз та перевірка документів та якості показників, які свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації. Аналіз трудових показників при цьому розглядається як невід'ємний елемент організації праці і трудових відносин. А отже, аудит персоналу вивчає структуру й ефективність функціонування системи організації праці в цілому та її елементів.

У *соціально-психологічному аспекті* досліджується якість використання трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, відношення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею.

В *економічному змісті* аудит персоналу – це оцінка рівня розвитку соціально-трудових відносин (шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації із законодавчо встановленими нормами і нормативами або із середніми та кращими в галузі показниками в аналогічних організаціях), ефективності функціонування служб управління персоналом, а також економічної ефективності самого аудиту (порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами) [30, 36].

Проведення аудиторської перевірки одних показників окремо від інших не дають бажаного результату. Тому необхідний комплексний аналіз, який припускає вивчення рівня і динаміки кожного показника в тісному взаємозв'язку зі змінами рівня і динаміки всіх інших. Найбільш ефективною є перевірка, яка надає повну і достовірну інформацію про результати впровадження програм управління і розвитку персоналу як стратегічних завдань організації.

Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зміст аудиту персоналу у зв'язку з функціями служби управління персоналом

Функції управління персоналом	Зміст аудиту
1	2
Планування персоналу	Оцінка наявного персоналу за різними категоріями, оцінка професійного потенціалу колективу, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутньої потреби в персоналі
Підбір персоналу	Інформація про наявність потреби в персоналі. Визначення методів, способів, джерел та принципів підбору персоналу. Оцінка результативності програми оцінюючих відбіркових процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу в динаміці та можливостей його ефективного використання
Адаптація персоналу	Аналіз та опис діючих процедур адаптації, оцінка їх ефективності. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціальних доплат відповідно до ефективності праці. Аналіз середньоринкових тарифів та принципів оплати праці

<i>1</i>	<i>2</i>
Навчання та розвиток персоналу. Формування кадрового резерву	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання, зміна мотивації до праці
Оцінка трудової діяльності	Оцінка існуючої процедури проведення атестації, періодичності її проведення, результатів і подальших рішень. Впровадження інноваційних методів
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу. Аналіз існуючих структур та векторів розвитку кар'єри
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їхньої відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку елементів комунікації
Мотивація персоналу	Аналіз, принципові засади та пропорційність між матеріальною та нематеріальною мотивацією до професійної діяльності працівників, а також – між індивідуальною та груповою мотивацією до праці колективу
Управління адміністративно-дисциплінарними взаєминами в колективі	Аналіз методів та принципів урегулювання взаємин у компанії, в колективі. Оцінювання методів та принципів збереження та забезпечення фінансової та інформаційної безпеки компанії, способи попередження зловживань, крадіжок тощо. Способи встановлення діючих правил, норм та типу поведінки в колективі
Оцінювання трудової діяльності	Аналіз та оцінювання фотографії робочого місця та рівномірності інтенсивності навантаження протягом робочого часу працівників

Сфера аудиту персоналу набагато ширша, ніж проста перевірка діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом, і в цілому перевірка не повинна обмежуватися лише цим. Вона припускає вивчення організації управління персоналом у цій організації, включаючи аналіз діяльності керуючого персоналу на різних рівнях управління.

Діяльність з управління персоналом включає *стратегічний, функціональний і лінійний рівні*. Отже, в аудиті персоналу теж виділяють аналогічні рівні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Критерії оцінки ефективності аудиту персоналу за рівнями функціонування

Рівні проведення аудиту персоналу	Критерії ефективності аудиту персоналу
<i>1</i>	<i>2</i>
СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ	1. Відповідність результатів, об'ємів та напрямів діяльності щодо управління персоналом стратегічного характеру системі ситуаційних умов 2. Відповідність системі ситуаційних умов конкретних характеристик використовуваних методів з управління персоналом під час формування стратегічних цілей 3. Відповідність методів управління

1	2
РІВЕНЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДРОЗДІЛУ	1. Відповідність результатів, об'ємів та напрямів діяльності щодо управління персоналом у системі ситуаційних умов кожного функціонального підрозділу 2. Відповідність системі ситуаційних умов конкретних характеристик використовуваних методів з управління персоналом 3. Правильність використання методів управління персоналом
РІВЕНЬ ЛІНІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	Ефективність або неефективність роботи конкретних лінійних керівників

1. *Стратегічний рівень* – аудит тут здійснюється з погляду вищої ланки управління організацією та вимагає перевірки інтегрованості практики управління персоналом в організаційне стратегічне планування, і зв'язку функцій служби управління персоналом з іншими управлінськими функціями, що стосуються формування і використання трудового потенціалу організації [17, 48].

Вивчення стратегії організації відбувається за допомогою інтерв'ювання керівників, вивчення бізнес-планів, систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів управління і визначення динаміки змін. Загальна стратегія фірми завжди направлена на підвищення рівня її ефективності, яка в першу чергу залежить від рівня компетентності персоналу. Отже, одним із завдань аудиту персоналу на стратегічному рівні стає пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу організації, а саме:

- виявлення проблемних та складних ланок структури організації, а також безумовно непотрібних її елементів, розробка заходів із покращення ситуації. В цілому, організаційна та кадрова структура має цілком відповідати стратегічним завданням організації та надавати працівникам можливості самореалізації у процесі праці;

- пошук наявних та потенційних напрямів підвищення іміджу організації серед працівників та на ринку праці взагалі за рахунок: надання можливості просування по службі, гарантій належної винагороди, пов'язаної з результатами праці, визнання добре виконаної праці, виконання завдань високого ступеня відповідальності та таких, які потребують творчого підходу, формування відчуття «приналежності» організації тощо.

Для досягнення загального високого рівня конкурентоспроможності організація має оцінювати своє положення на зовнішніх ринках, одним із яких є ринок праці. Чим більше зусиль організація докладає до покращення свого іміджу на ринку праці, тим кращим буде рівень кваліфікації та працездатності найманого персоналу.

Конкурентоспроможність організації на ринку праці – це здатність організації бути обраною як місце роботи, або, іншими словами, сукупність наданих працівникам умов, що вигідно відрізняють цю організацію від інших, аналогічних за профілем [11].

Як показники, що оцінюють положення організації на ринку праці, можуть бути використані:

- рівень задоволеності працівників організацією;
- рівень укомплектованості кадрами.

Завданням аудитора стає оцінка цих показників. Зазвичай оцінку проводять методом інтерв'ю або анкетування, а також під час перевірки кадрових документів та звітів. Отримані результати характеризуватимуть становище організації на стратегічному рівні.

2. *Операційний рівень* – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом організації. На цьому рівні аудитор визначає:

- наскільки отримані результати діяльності служби відповідають поставленим завданням;
- витрати часу та інших ресурсів відповідають отриманим результатам;
- якими є напрями покращення існуючих результатів діяльності [17, 26, 34].

У табл. 2.4 наведений перелік головних сфер роботи служби управління персоналом, які оцінюються в ході проведення аудиту персоналу (табл. 2.3).

Як видно з табл. 2.4, аудит має зосередитися на інформаційній системі управління персоналом, укомплектуванні персоналом і його розвитку, організаційному контролі й оцінці.

Таблиця 2.4

Головні сфери проведення аудиту персоналу при оцінці ефективності діяльності підрозділу з управління персоналом

1. Інформаційні системи управління персоналом	
<i>Законодавство:</i> права людини	<i>Планування персоналу:</i> – попит та пропозиція; – рівень наявності персоналу; – діаграма кваліфікації; – переміщення і заміни
<i>Інформація з управління персоналом:</i> – робочі стандарти; – опис робіт; – специфікація робіт	<i>Робота адміністрації:</i> – компенсації і зарплата; – пакет і соціальні пільги; – додаткові пільги роботодавця
2. Укомплектування персоналом і його розвиток	
<i>Найм:</i> – джерела наймання; – придатність новачків; – робота із заявами	<i>Добір:</i> – процедури добору; – відносини добору; – дотримання закону і прав людини під час добору
<i>Навчання і професійна кваліфікація:</i> – програми навчання; – навчальні цілі і процедури; – навчальні курси	<i>Розвиток кар'єри:</i> – внутрішнє просування; – планування програми кар'єри; – зусилля з розвитку людських ресурсів
3. Організаційний контроль і оцінка персоналу	
<i>Оцінка виконання:</i> – стандарти і міри виконання; – методи оцінки виконання; – оцінні інтерв'ю	<i>Трудові відносини:</i> – законність вирішення трудових суперечок; – правила управління; – проблеми вирішення трудових суперечок
<i>Контроль персоналу:</i> – робочі комунікації; – дисциплінарні процедури; – зміна і розвиток процедур	<i>Аудит служби управління персоналом:</i> – функції служби управління персоналом; – лінійні менеджери; – зворотний зв'язок працівників зі службою управління персоналом

Ці три сфери аудиту доповнюють і є тісно об'єднані одна з одною. Аудит стосується фактично кожного розділу з області управління персоналом організації.

Окрема сфера не повинна бути особливо підкреслена в аудиті. Тому вони мають бути проаналізовані в комплексі. Загалом, при проведенні *аудиту кожного з напрямів діяльності служби управління персоналом*, аудитор дотримується наступних етапів:

- 1) визначити відповідального за кожен напрям роботи;
- 2) виявити цілі, переслідуювані кожною діяльністю;
- 3) розглянути політику і практику досягнення цих цілей;
- 4) вивчити зразки звітів діяльності служби управління персоналом для виявлення правильності заповнення документів;
- 5) підготувати звіт із рекомендаціями щодо належних цілей, політики і процедур діяльності;
- 6) розробити план дій з виправлення помилок;
- 7) розробити план оцінки наслідків виправлення помилок, виявлених у результаті аудиту з позиції підрозділу фірми, найманих робітників, третіх сторін.

3. *Управлінський рівень* означає перевірку правильності застосування лінійними керівниками розробленої та впроваджені методології управління персоналом. Оскільки лінійне управління є особистісним, аудит його ефективності в масштабах організації може принести мало користі. Однак оцінка узгодженості лінійної управлінської ланки зі стратегічною і функціональною діяльністю у сфері управління персоналом може підвищити ефективність останньої. Перевірка в тому числі стосується питань узгодженості управлінської ланки з цілями, кадровою політикою і процедурами управління персоналом, дотримання їх розпоряджень і вимог законодавства у своїй роботі [48].

Під час виконання аудиторських процедур у цій сфері підвищується ступінь поваги лінійних керівників до функціональної діяльності служби управління персоналом. Хоча перевірка сама по собі дає лише необхідну інформацію про стан справ в організації, що практичного значення може і не мати. Тільки підготовка на її основі програми перетворення соціально-трудових відносин і розробка алгоритмів управлінських рішень з практичного її здійснення можуть реально вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Виконуючи аудит *на управлінському рівні*, аудитор отримує інформацію із таких *джерел*: представники профспілки (інформація щодо звернень працівників, результати соціологічних опитувань, звіти з основної діяльності профспілок дають інформацію про персонал з боку його основної захисної сили); наймані робітники (шляхом анкетування або інтерв'ювання можна виявити приховані проблеми та неспівпадіння); адміністрація і служба управління персоналом (вивчення документації та відкриті бесіди із представниками керівництва); соціальні органи (стандарти і нормативні форми обліку діяльності організації, статистика звернень і надання допомоги); акціонери (виявлення думки осіб, незалежних від безпосереднього управління організацією, але зацікавлених в її ефективності); муніципальні служби.

Аудит також оцінює, наскільки добре лінійні менеджери виконують кадрову політику фірми. Якщо менеджери ігнорують цю політику або порушують за-

кони щодо працівників, аудит повинний розкрити ці помилки так, щоб можна було почати коригувальні дії. Згода з законами особливо важливо, оскільки у випадку порушення прав людини, техніки безпеки, компенсацій або закону про працю, уряд переносить усю відповідальність на компанію.

Ефективні служби управління персоналом прагнуть досягти і цілей компанії і задовольнити потреби працівника. Плинність і абсентеїзм більш ймовірні, коли потреби працівника не задоволені, що в кінцевому рахунку знижує ефективність організації. Щоб довідатися, наскільки задовольняються потреби працівників, аудиторська команда збирає в них інформацію щодо заробітної плати, пільг, методів оцінки і контролю, допомоги в плануванні кар'єри, а також про зворотний зв'язок, отримуваний працівниками щодо виконання ними своїх обов'язків.

2.5. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Отриману у процесі збору з основних та додаткових джерел інформацію треба проаналізувати та структурувати. Для цього застосовуються різноманітні методи, основними з яких є **загальнонаукові методи дослідження**, що ґрунтуються на філософських принципах.

Загальнонауковими методами є: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація тощо [17, 62].

Аналіз дозволяє вивчати предмети шляхом розчленування його на складові, кожна з яких аналізується (вивчається) окремо в рамках одного цілого, та може бути застосований на усіх етапах роботи аудитора.

Синтез (від гр. *synthesis* – сполучення, поєднання, складання) – це зворотний метод дослідження об'єкта в його цілісності, у єдності його частин. Може бути застосований, наприклад, для аудиту виконання трудових договорів чи дотримання чинного законодавства у сфері праці.

Дедуктивний метод використовують під час вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки напряму й ефективності системи управління, у межах якої діє об'єкт. Його застосовують також для характеристики системи внутрішнього контролю, що включає процедури внутрішнього контролю, середовища контролю і т. п. Оцінка системи внутрішнього контролю дозволяє установити необхідну кількість аудиторських процедур: чим надійнішою є система внутрішнього контролю, тим менше аудиторських процедур повинен планувати аудитор, до того ж, з меншим аудиторським ризиком.

Індуктивний метод дозволяє всю увагу зосереджувати на окремих групах процесів, як правило, з найбільшим ступенем ризику. Вивчивши недоліки окремих процесів і проаналізувавши частоту їх виникнення, можна перенести результати цієї перевірки на загальну сукупність інформації, побачити цілісну проблему і сформулювати об'єктивні висновки відносно аудитованої інформації.

Інші загальнонаукові методи частіше застосовуються для аналізу системи управління і стану її елементів. Ці методи можна умовно поділити на методичні прийоми проведення перевірки і методичні прийоми її організації.

Аналогія – прийом наукових висновків, за допомогою якого досягається пізнання ознак суб'єктів на основі їх подібності з іншими. Метод аналогії, базуючись на подібності окремих сторін різних об'єктів, є основою моделювання.

Моделювання – спосіб наукового пізнання, який ґрунтується на заміні об'єкта, що вивчається, на його аналог, модель, що містить істотні прикмети оригіналу (наприклад, стандарти).

Абстрагування (від лат. *abstrahere* – відволікати) – прийом відволікання, способом абстракції переходять від конкретних об'єктів до загальних понять (за перевіркою стану системи оплати праці, абстрагуючись, роблять висновки в цілому).

Конкретизація (від лат. *concretus* – густий, твердий) – дослідження стану об'єктів за певними конкретними умовами їх існування (виявлення нестач чи помилок у конкретних ситуаціях).

Інші методи, що можуть бути використані аудитором, називаються **специфічними або спеціальними**.

Оскільки інформація, з якою працює аудитор, є в більшості своїй економічною, до зазначеної групи методів ми відносимо *економічний аналіз*.

Економічний аналіз – це система прийомів для розкриття причинних зв'язків, що зумовлюють результати явищ і процесів (середні й відносні величини, групування, індексний метод, коефіцієнти автономії, довготермінового залучення коштів, маневрування власними коштами підприємства, нагромадження амортизації, реальної вартості основних засобів, коефіцієнти ліквідності (платоспроможності) тощо).

Статистичні розрахунки застосовуються, коли існує потреба відтворення реальних кількісних відношень (за їхньою допомогою розраховуються коефіцієнти трудової участі членів бригади, коефіцієнти використання обладнання, ритмічність випуску продукції тощо).

Економіко-математичні методи застосовуються під час визначення впливу факторів на результати господарських процесів з метою їх оптимізації на стадії проектування (оптимізація маршрутів перевезення вантажів автомобільним транспортом тощо).

Балансовий метод – використання цього методу ґрунтується на обмеженості, кінцевості величини матеріальних ресурсів і жорстких взаємозв'язках між окремими елементами сукупності, які при цьому виникають. Особливо часто застосовують сальдовий метод як різновид балансового методу. За цим методом можна визначити величину останнього фактора, якщо вже відомі сумарний вплив усіх інших (крім нього) факторів і загальна зміна результативного показника. Сальдовий метод доречно використовувати там, де прямий розрахунок впливу будь-якого фактора є технічно складним або незручним, або занадто трудомістким тощо.

Якщо на аналізованій показник впливають кілька факторів, потрібно встановити роздільний вплив кожного з них. Для цього застосовують спеціальний метод – *елімінавання* (від латинського слова *eliminare* – виключати, усувати). Суть цього методу полягає в тому, що, абстрагуючись від взаємовпливу факто-

рів, послідовно розглядається вплив кожного фактора на результативний показник за незмінності інших факторів. У практиці економічного аналізу застосовують кілька способів елімінування.

Математичні і статистичні методи економічного аналізу базуються на використанні математичних та статистичних прийомів та оцінок, таких як:

- розрахунок показників у динаміці;
- кореляційний та регресійний аналіз;
- розрахунок середніх та дисперсії;
- методи теорії оптимальних процесів і т. д.

Причинно-наслідковий аналіз – визначення зв'язку між однією подією, яку називають причиною, та іншою подією, яку називають наслідком, що з необхідністю слідує за першою. В аудиті, як і у будь-якому виді причинно-наслідкового аналізу, проблема розглядається як сукупність наслідків, що складається з причин їх виникнення, і основна задача аудитора – з'ясувати ступінь зв'язку і взаємовпливу між різними явищами однієї проблеми. Здійснюючи аналіз даних, аудитор, який розв'язує проблему, прагне встановити причинно-наслідковий ланцюг, іншими словами – ієрархію причин і наслідків, що веде назад (від наслідку до причин), до тієї точки, в якій можна почати дію, котра допомагає розв'язати проблему. На кожному кроці вздовж ланцюга причин і наслідків експерт із розв'язання проблеми має бути абсолютно впевнений у тому, що причина реальна, а не приблизна.

Методи аналізу майбутнього засновані на визначенні характеристик майбутнього стану проблемної ситуації на основі зіставлення минулих її станів у динаміці. Найбільш розповсюджений метод – це *екстраполяція*, або уявлення майбутньої ситуації як продовження тенденції минулого. При цьому виявляється деяка залежність або закономірність, яка зберігається довгий час. Цей метод не завжди є ефективним, оскільки він не передбачає неочікуваних змін. Тому більш якісним буде підхід, який достовірно вивчає усі факти впливу на ситуацію, її характеристики і поведінку у часовому вимірі, робляться висновки щодо можливої поведінки у майбутньому, та вже після розглядається можливий майбутній прогноз.

Метод порівняння (співставлення) є одним із найважливіших при проведенні кадрового аудиту. Він заснований на визначенні опорних явищ чи станів проблеми в минулому та їх порівнянні із сьогоdnішнім станом. Так само можуть бути визначені аналогічні ситуації на раніше досліджуваних об'єктах та проведено співставлення щодо виявлення розбіжностей або співпадінь. На основі отриманих результатів формуються висновки.

Під час дослідження сфери управління аудитор може використовувати *спеціальні параметри співставлення* для досягнення найкращого результату:

- минулий стан, рівень показників, досягнень та розвитку;
- стандарти та нормативи організації (що існували, існують, розробляються);
- нормативні матеріали, наявні в аудиторів;
- відкриті характеристики та показники інших подібних організацій;
- законодавче регулювання;
- експертні оцінки та результати наукових досліджень обраної проблеми.

Одним із варіантів методів порівняння є *досвідний метод*. Цей метод ґрунтується на основі минулого особистого досвіду осіб, які займаються аудитом, тому є суто суб'єктивним. Досвідний метод припускає вивчення рішень аналогічних завдань в інших організаціях, внесення пропозицій на основі аналізу ситуацій, що відбулись, та орієнтування на колективний досвід різних працівників.

Ще одним методом є *декомпозиція*, тобто метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Метод декомпозиції має на меті пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення. По суті, декомпозиція – це операція аналізу системи. Природно, що дослідження менш складних систем нижчого рівня простіше та зручніше. Проте, наступне узгодження функціонування підсистем (операція синтезу) являє собою суттєво складніше завдання, ніж дослідження окремих підсистем.

Також можна використовувати *метод аналізу головних компонент*. Цей метод призначений для оцінювання не великої кількості показників, а тільки тих основних, що відображають якісні характеристики більшості інших.

Використання усіх зазначених методів означає їхнє графічне відображення. Отримані дані структуруються у *таблиці та діаграми*, які наочно показують поведінку досліджуваної ситуації або показника у динаміці чи статистиці. Математичні та економічні методи оформлюються також у графіки, діаграми та гістограми, або у тривимірні моделі, якщо дозволяє бюджет проведення аудиту. Для відображення структурних зв'язків, процесів, процедур, складу систем та елементів використовують *схеми та рисунки*.

Можливість залучення прикладних програм та операцій на ПК покращує якість розрахунків та відображення результатів. Отже, організація-клієнт має забезпечити аудитора не тільки можливістю, але й практичною підтримкою виконання аналізу і синтезу інформації для аудиторської перевірки.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, що дозволяють провести таку діагностику. Їхній вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

При цьому є доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Діагностика сфери управління персоналом базується на зборі інформації про діяльність в організації. Основна причина складності діагностики в тім, що дуже важко оцінити ефективність цієї діяльності. Багато використовуваних показників суб'єктивні, їхнє значення і зміст залежить від конкретної ситуації.

Сучасні дослідження зводять можливість **діагностики ефективності системи управління персоналом** до таких *підходів* [19, 30]:

1) *Перший підхід* припускає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за період (результати діяльності організації за конкретний період – обсяг товарної продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, дохід, коефіцієнти економічної ефективності, строк окупності капіталовкладень, дивіденди на одну акцію і т. д.). Його перевага в

тому, що результативність персоналу визначається кінцевими результатами усієї фірми. Але цей підхід не враховує, як, якими засобами досягнуто вказаний результат.

2) *Другий підхід* ґрунтується на критеріальних показниках результативності та якості живої праці (продуктивність праці і динаміка її змін, питома вага оплати праці в собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнти складності робіт, рівень виробничого травматизму і т. д.). Друга концепція розділяє персонал за диференціацією видів праці, та не враховує ринковий компонент діяльності організації.

3) *Третій підхід* пропонує концепцію ефективності роботи персоналу залежно від форм і методів роботи з ним, тобто від організації роботи персоналу, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі (критеріальними показниками є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, дисципліна, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі і т. д.). Цей підхід ще більш диференціює працівників за видами праці та враховує їхні соціально-психологічні потреби і необхідність самореалізації.

У трьох описаних концепціях різний об'єкт управління (рис. 2.4).

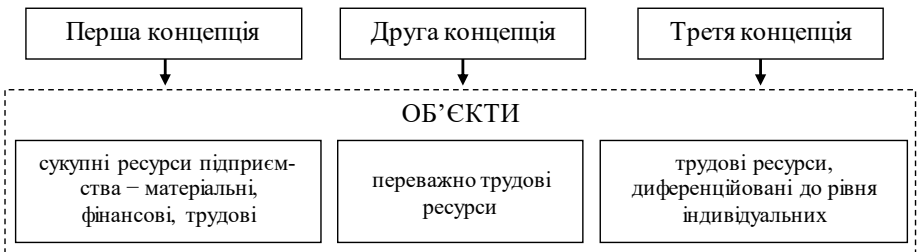


Рис. 2.4. Різниця об'єктів у трьох концепціях оцінки ефективності системи управління персоналом у процесі аудиту

Тому до особливостей діагностики кадрової роботи можна віднести:

- складнощі визначення ефективності діяльності служб управління персоналом;
- відсутність стандартизованих критеріїв, спрямованих на діагностику організаційної структури управління і кадрового потенціалу;
- важкість проведення аналізу на конкретному підприємстві за кількісними показниками і якісними характеристиками;
- розходження в ефективності управління на організаційному рівні, рівні лінійного управління й організаційної функції управління персоналом;
- різниця у методиках соціально-психологічної діагностики, спеціалізованих методів збору й аналізу інформації, соціометрії, групових оцінювальних сесій та ін.

Керівництво на всіх рівнях управління організацією не може бути цілком упевнене в тому, що їхня робота у сфері управління персоналом підвищує ефективність організації в цілому. Об'єктом оптимізації повинна стати вся система діяльності з управління персоналом [17, 51, 48].

У ході *діагностики діяльності систем управління персоналом* оцінюється:

1) Підготовленість керівників різних ступенів до реалізації поставлених стратегічних та поточних цілей:

- розуміння і прийняття стратегічних установок керівництва;
- самостійність постановки цілей свого рівня і компетенції;
- наявність управлінського потенціалу (лідерські якості, стиль управління, орієнтація на результат, висока працездатність, авторитет);
- робота в команді і сформованість професійних і міжособистісних зв'язків.

2) Структура і чисельність кадрового складу (оцінка пропорції між управлінським персоналом, фахівцями різних категорій персоналу і їхня відповідність сформованим нормативам).

Одним із найважливіших напрямів діяльності системи управління персоналом є розвиток персоналу, отже, під час діагностики потрібно проводити *оцінку рівня його кваліфікації*. Зазвичай така оцінка складається з:

– перевірки понятійного апарату щодо напрямку діяльності та відповідності наявної кваліфікації отриманій посаді (сфера маркетингу, логістики, фінансів, управління і т. д.);

– оцінки обсягу знань про склад і зміст завдань у своїх і суміжних сферах діяльності, а також досвіду виконання типових і вирішення нестандартних завдань,

– обстеження соціальної поведінки, навичок взаємодії зі співробітниками інших відділів, репутації, відношення до виконуваної роботи, підприємства, співробітників, цілей підприємства і вищого керівництва;

– наявності у працівників здатності до засвоєння нової інформації, придбання досвіду, творчого підходу та зацікавленості у покращенні наявних знань, умінь і навичок.

Важливим кроком є також *оцінка індивідуальних психологічних характеристик працівників*, яка включає в себе діагностику таких показників:

– оцінка ресурсів діяльності (працездатність, здатність до швидкої зміни одного виду діяльності на інший, вміння правильно керувати своїм робочим часом);

– оцінка співробітника як керівника (лідерські якості, стиль керівництва, вміння працювати в команді);

– оцінка співробітника як підлеглого (керованість, ретельність, націленість на результат);

– оцінка особливостей поведінки в конфліктних ситуаціях (активна, пасивна, медіативна поведінка, здатність врегулювати конфліктну ситуацію та не бути її провокатором);

– оцінка психологічної стійкості (чутливість до успіхів або невдач у роботі й спілкуванні, реакція на зміни в колективі та в організації).

Окрім цього, в діагностиці проводиться *оцінка формальних і неформальних відносин та каналів інформаційного обміну* за такими параметрами:

- знання потоків підпорядкування в організації та особливості роботи в структурі;
- наявність угруповань і неформальних лідерів у колективі;
- готовність до командної роботи, згуртованість;
- причини і стан соціально-психологічної напруженості;
- налагодженість взаємодії й інформаційного обміну між структурними підрозділами та зв'язок із вищими ланками керівництва;
- складності процесу інформаційного обміну, своєчасність отримання інформації;
- оцінка соціально-психологічного клімату в цілому на підприємстві та в окремих підрозділах [49].

На підставі отриманих оцінок робляться висновки про наявність необхідних для ефективного управління підприємством кадрів, а також визначаються потреби в перепідготовці працюючих співробітників і залучення нових.

Крім того, оцінюється потенціал працівників, тобто їхня готовність виконувати нові процедури, творчі завдання, а також психологічні особливості працівників, їх стиль взаємодії під час вирішення виробничих завдань, виявлення організаторських і партнерських навичок.

У результаті виконання всіх завдань управлінського і кадрового аудиту визначаються потреби у зміні системи управління, а також розвитку і залучення співробітників. Оцінка витрат, необхідних для задоволення цих потреб, дозволяє одержати більш адекватну оцінку ефективності покупки підприємства або інвестування в нього коштів.

2.6. Аудиторський висновок

По закінченню обробки отриманої інформації, аудитор формує основний документ своєї діяльності в організації – аудиторський висновок. Він містить опис виконаних аудиторських процедур, їхні результати, недоліки, виявлені в ході перевірки, рекомендації з удосконалювання політики і практики управління в організації.

Аудиторський висновок – це великий опис діяльності у сфері дослідження аудитора, що включає висновки і рекомендації з більш ефективного її ведення. Наявність у висновку балансу інформації, що стосується недоліків і прикладів ефективної роботи організації, спрощує прийняття клієнтом формулювань аудитора [2].

У законодавстві вказано, що аудитор оформлює результати своєї перевірки аудиторським звітом і аудиторським висновком (ст. 7 Закону України «Про аудиторську діяльність»).

Аудиторський звіт не є аудиторським документом. Він призначений виключно для замовника і може бути опублікований лише за його згодою.

Аудиторський висновок розрахований на широке коло користувачів. Його публікація є свідченням того, що діяльність організації як повністю, так і в деталях відповідає діючому законодавству, методології ведення управління і є достовірним. Саме тому звіт – це об’ємний за змістом документ, а висновок – короткий, стислий.

Відповідно до мети складання аудиторський висновок може мати декілька **призначень**:

а) короткий змістовний цілеспрямований висновок незалежного спеціаліста про звіт підприємства;

б) разом з тим правовий акт, оскільки в певних випадках, які визначені законом, тільки перевірений аудитором звіт є доказом про результати роботи підприємства, який може розглядатися загальними зборами акціонерів, засновників, податковими інспекторами та ін.;

в) імплікована заява аудитора про те, що він професійно, належним чином виконав свої обов’язки як незалежний аудитор, склав об’єктивний висновок про стан і результати діяльності підприємства-клієнта.

Аудиторський висновок дозволяє:

1) визначити потенційні місця підвищення ефективності організації за допомогою посилення практики управління;

2) забезпечити вищий рівень керівництва схемою для аналізу й оцінки ефективності системи управління організацією;

3) забезпечити керівництво функціональних підрозділів аналітичною основою для аналізу сильних і слабких сторін роботи відповідної служби, інформацією, необхідною для оптимізації управління за напрямками;

4) залучити функціональне керівництво до вирішення проблем ефективності управління організацією;

5) забезпечити керівництво підрозділів інформацією, що демонструє іншим частинам організації користь ефективних процедур управління і т. д. [34, 44].

Найчастіше аудиторський висновок з аудиту персоналу складається з трьох **частин**:

1) *Звіт для лінійних менеджерів* – підсумовує їхні цілі й обов’язки у сфері управління персоналом. Цілями можуть бути прагнення до зменшення абсентеїзму або плинності, подальшого розвитку працівника, поліпшенню відносин із профспілкою, або досягнення інших цілей. Обов’язками можуть бути: залучення до інтерв’ювання претендентів, навчання працівників, проведення оцінки, мотивація працівників і задоволення їхніх потреб. У висновку також розкриваються проблеми в сфері управління персоналом. Порушення кадрової політики і закону висувуються на перший план, зазначаються як виявлені недоліки в методах управління, так і відповідні рекомендації.

2) *Звіт для фахівців у сфері управління персоналом* – виділяє сфери достатнього і недостатнього виконання. Висновок висвітлює ті сторони роботи кадрової служби, які виконуються на належному рівні, та ті, які потребують збільшення уваги. Звіт також забезпечує фахівців управління персоналом зворотним зв’язком щодо думки лінійних менеджерів про зусилля фахівців управління персоналом. Іноді у звіт включаються порівняльні дані по інших родинних фірмах.

3) *Звіт менеджерів (директору) з управління персоналом.* Звіт для цього рівня управління персоналом містить всю інформацію, необхідну для поліпшення роботи служби управління персоналом. Крім того, менеджер з управління персоналом отримує зворотний зв'язок щодо: думки лінійних менеджерів і працівників про користь від послуг служби управління персоналом; необхідності коректування цілей служби в рамках стратегії організації; проблем персоналу і їх значущості, згрупованих за пріоритетами рекомендацій для необхідних змін [17, 45].

Отримані на всіх рівнях звіти розглядаються та аналізуються, а проблемні питання докладно вивчаються і починається процес їх вирішення. У процесі аудиту позитивний результат отримують не тільки керівники різних рівнів організації, а також і звичайні працівники, залучені до процесу аудиту.

Для того, щоб зменшити ризик неефективності аудиторської перевірки, під час проведення аудиту потрібно постійно підтримувати **зворотний зв'язок**.

Під час проведення аудиту між аудитором та керівною ланкою організації виникає постійний взаємозв'язок, який забезпечує вирішення питань одразу після виникнення, передбачення конфліктних ситуацій та проблем і їх уникнення.

Зворотний зв'язок у період аудиту – важливий діагностичний метод. Правильно відібрана, проаналізована і представлена інформація викликає в клієнта визначену реакцію, розпізнання якої дуже важливо для діагностики проблемної ситуації. Як співробітники відреагують на представлені зміни, яких цілей досягне організація при прийнятті нових рішень, де були віднайдені порушення і хто нестиме відповідальність – усі ці питання мають постійно обговорюватися для створення позитивної атмосфери співробітництва, а отже – досягнення найбільш ефективних результатів.

Зворотний зв'язок під час аудиту персоналу здійснюється в *усній і письмовій формі*.

До **усної форми** належать: індивідуальне обговорення з провідними спеціалістами організації-клієнта, зустрічі з різними групами. Усна форма зворотного зв'язку дає можливість виявити ставлення представників організації до розглянутої проблеми і застосовуваним аудитором методам і підвищити концентрацію зусиль на основних питаннях.

До **письмової форми** зворотного зв'язку належить будь-яка письмова інформація від аудитора до клієнта, наприклад, проміжні звіти і пам'ятки. Форма застосовуваного зворотного зв'язку повинна відповідати її цілям [45].

Результати аналітичної роботи часто подають у схемі методу SWOT, що припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, погроз (ризиків) і можливостей їх запобігання, а потім створює передумови для планування змін в організації. Складається матриця, яка відображує взаємодію усіх цих елементів (рис. 2.5).

Однак, як і в будь-якій діяльності, виконання аудиту супроводжується наявністю відповідних ризиків, рівень яких оцінюється на початку проведення під час попередньої діагностики і повинен бути максимально низьким у результаті.

Сильні сторони системи управління персоналом	Слабкі сторони організації управління персоналом
Загрози (ризик) діяльності існуючої системи	Моделі подальшого ефективного розвитку

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу в аудиті персоналу

Аудитор повинен чітко собі уявити, в чому полягає аудиторський ризик, його суть, складові частини, як його визначити і його максимально допустимий рівень. Від нього залежить рішення в погодженні аудитора на проведення управлінського аудиту, складання плану перевірки і термінів їх виконання.

Аудиторський ризик – це підприємницький ризик аудитора (аудиторської фірми), що являє собою оцінку неефективності аудиторської перевірки.

Аудиторський ризик називається також ризиком неефективності і включає:

– *власний ризик* (усі можливі ризики, пов'язані з функціонуванням організації-клієнта, тобто всі помилки, неточності, які можуть бути допущені в результаті комерційної діяльності);

– *ризик контролю* (побоювання того, що може бути отримана недостовірна інформація, що може бути отримана разом із достовірними даними, але не буде виявлена або своєчасно попереджена системою внутрішнього контролю; отже, існує ризик, що помилки не вдасться попередити своєчасно, і вони все-ж-таки будуть допущені, або не будуть виявлені після виникнення);

– *ризик виявлення* (суттєві помилки можуть залишатися невиявленими в ході аудиторської перевірки, та доля помилок в проведенні аудиторської перевірки, яку аудитор може собі дозволити при складеному на підприємстві-клієнті системі обліку і внутрішнього контролю при дотриманні умов якості проведення робіт і їх відповідності встановленим аудитором нормативам).

Окрім цього виокремлюють також *ризик неефективності аудиторських аналітичних процедур* – проведення деяких аудиторських процедур аудитором може бути неефективним або непотрібним, що буде виявлено вже по завершенню роботи.

Виникнення *ризиків неефективності* настає за таких умов:

– утрата мети аудиторського дослідження;

– застосування неефективних (невідповідних ситуації проведення аудиту) методів дослідження;

– одержання недостовірної інформації;

– збір цікавих, але непотрібних фактів;

– недогляд істотної інформації;

– використання невідповідних ситуації стандартів оцінки одержуваної інформації, критеріїв ефективності системи управління персоналом;

– неправильне рішення під впливом досліджуваних поглядів персоналу організації [44, 49].

Єдиної методики визначення величини аудиторського ризику не існує. Кожною фірмою чи аудитором проводяться самостійно розрахунки ризику.

За даними зарубіжного досвіду, допустимою величиною загального аудиторського ризику є величина, що визначається межею від 1 до 5 %. Значення загального аудиторського ризику, наприклад, для Великобританії дорівнює 5 %.

Вибираючи методіку розрахунку аудиторського ризику, аудитор повинен визначити: *термін перевірки; характер діяльності клієнта; попередні підсумки перевірки.*

На основі усього вищеописаного можна визначити модель розрахунку аудиторського ризику [17]:

$$AR = IR \times CR \times DR \times AP, \quad (2.1)$$

де AR – загальний ризик неефективності аудиту (під час проведення управлінського аудиту ризиком неефективності може виступати формування невідповідних системі ситуаційних умов висновків і рекомендацій);

IR – ризик існування неефективної роботи в оцінюваній сфері або власний ризик (наприклад, ризик неефективності системи управління персоналом);

CR – ризик того, що існуюча неефективність не буде розкрита внутрішніми силами організації-клієнта, або ризик неефективності внутрішнього контролю (під час управлінського аудиту неефективність внутрішнього контролю визначається неефективністю контрольної роботи керуючої системи щодо себе самої (тобто заздалегідь може бути визнаний високий рівень ризику);

DR – ризик невиявлення суттєвих помилок у процесі аудиторської перевірки;

AP – ризик того, що аналітичні аудиторські процедури не розкриють існуючу неефективність, або ризик неефективності аудиторських аналітичних процедур.

У практичній діяльності модель аудиторського ризику використовується по-різному. Звичайно ж, загальний ризик неефективності аудиту повинен бути найнижчим (AR прагне до 0). Власний ризик і ризик контролю (IR та CR) прагнуть до 1, тоді як ризик невиявлення помилок (DR) також прагне до 0.

Отже, власний ризик та ризик контролю ніколи не можуть дорівнювати нулю (бо на внутрішні системи організації аудитор не може повністю розраховувати як на достовірні), так само як і ризик невиявлення помилок [17, 35]. Тобто при проведенні аудиту на недостатньо високому рівні ризик неефективності може перевищувати 50 %.

Контрольні питання до теми 2

1. Назвіть найважливіші складові системи управління персоналом.
2. Визначте сутність аудиту персоналу в широкому та вузькому значенні.
3. Якими є головні сфери проведення аудиту персоналу при оцінці ефективності діяльності підрозділу з управління персоналом?
4. Які відмінні риси характеризують проведення аудиту персоналу?
5. У чому проявляється значення аудиту у трудовій сфері?
6. Назвіть види та напрями аудиту персоналу.
7. За якими основними напрямками здійснюється аудит персоналу?

8. Розкрийте можливості аудиту персоналу в удосконаленні системи управління персоналом.
9. Зі скількох основних етапів технологічно складається процес аудиту персоналу?
10. Охарактеризуйте інструменти збору інформації в аудиті персоналу.
11. В яких формах може бути отримана необхідна інформація?
12. Які стандартні та особливі інструменти застосовує аудитор для збору інформації?
13. Як і з якою метою проводиться аудиторський експеримент?
14. Назвіть основні параметри аудиту за функціями управління персоналом.
15. На яких рівнях проводиться діяльність з управління персоналом, а отже, і аудит персоналу?
16. Якими методами здійснюється аналіз і обробка інформації? Перелічіть загальнонаукові та специфічні методи.
17. Опишіть зміст аудиторського висновку.
18. У чому полягає ризик неефективності аудиту персоналу?

Тестовий контроль до теми 2

1. Аудит персоналу в широкому значенні – це:

- а) вид консультаційних послуг у допомоги клієнтові для підвищення ефективності використання його потужностей і ресурсів і досягнення намічених цілей;
- б) система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації;
- в) узагальнення даних щодо персоналу, отриманих із внутрішніх і зовнішніх джерел;
- г) це картина представлення майбутнього у власній кадровій політиці, якого хоче досягти організація.

2. Персонал та усі показники його діяльності та їхня ефективність, або система управління персоналом організації як соціотехнічна система – це:

- а) мета аудиту персоналу;
- б) об'єкт аудиту персоналу;
- в) предмет аудиту персоналу;
- г) джерело інформації в аудиті персоналу.

3. Що можна отримати в результаті проведення аудиту персоналу?

- а) оцінку ефективності трудових відносин, мотивації та оплати праці тощо;
- б) підвищення професіоналізму працівників організації;
- в) узагальнені незалежні дані про роботу персоналу;
- г) оцінку ефективності діяльності персоналу.

4. У структурі напрямів аудиту персоналу до функціонального аудиту належить:

- а) аудит організаційної структури;
- б) аудит статистичної звітності з персоналу;

- в) аудит функцій служби управління персоналом;
- г) аудит кадрових функцій;
- д) аудит групової ефективності та результативності

5. *Зі скількох основних кроків технологічно має складатися процес аудиту персоналу?*

- а) 2;
- б) 4;
- в) 6;
- г) 8.

6. *Попередня діагностика здійснюється на:*

- а) підготовчому етапі;
- б) етапі збору інформації;
- в) етапі аналізу та інтерпретації отриманих результатів;
- г) етапі підготовки аудиторського висновку.

7. *Рекомендації щодо удосконалення роботи з персоналом організації містяться у:*

- а) вихідному анкетуванні;
- б) заключній доповіді аудитора;
- в) аудиторському висновку;
- г) звіті кадрової служби.

8. *Дані про постійних клієнтів або про аналогічні, по ситуаційних характеристиках, організації із подібними сферами діяльності – це приклад джерела:*

- а) опублікованої інформації;
- б) внутрішніх звітів і документації інформації;
- в) інформаційної бази внутрішнього консультативного підрозділу;
- г) інформаційної бази аудитора.

9. *Який з дослідницьких підходів в аудиті персоналу призначений для регулювання цілей і сфери відповідальності лінійних менеджерів і фахівців в сфері управління та здійснюється на основі дослідження фактичного виконання і його порівнювання з попередніми цілями?*

- а) порівняльний підхід;
- б) залучення зовнішніх експертів;
- в) статистичний;
- г) МВО (управління по цілям).

10. *Який з методів проведення аудиту дозволяє зробити порівняння експериментальної і контрольної сукупностей під час формування рекомендацій аудитора про зміни, які необхідні?*

- а) спостереження;
- б) інтерв'ю (бесіда);
- в) анкетування;
- г) зустрічі для збору даних та оцінки службовців;
- д) аудиторський експеримент.

11. Аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація – це:

- а) загальнонаукові методи здійснення аудиту;
- б) спеціальні методи здійснення аудиту;
- в) прості методи здійснення аудиту;
- г) методи інтерпретації результатів, отриманих у ході аудиту.

12. Що вказується в аудиторському звіті для керівників?

- а) недоліки, виявлені під час перевірки;
- б) опис виконаних аудиторських процедур;
- в) рекомендації з удосконалювання кадрової політики і практики управління персоналом в організації;
- г) проблеми у взаємодії кадрових підрозділів.

13. Аудиторський висновок дозволяє:

- а) опублікувати короткий змістовний цілеспрямований висновок незалежного спеціаліста про стан справ у сфері персоналу;
- б) отримати разові докази про результати роботи організації, що можуть розглядатися загальними зборами акціонерів, засновників, податковими інспекторами та ін.;
- в) підтвердити професійні якості аудитора як фахівця;
- г) усі відповіді правильні.

14. Ризик того, що суттєві помилки можуть залишатися невиявленими в ході аудиторської перевірки – це:

- а) ризик неефективності аудиту персоналу;
- б) власний ризик аудиту персоналу;
- в) ризик контролю в аудиті персоналу;
- г) ризик виявлення (невиявлення) в аудиті персоналу.

Практичні завдання до теми 2

Завдання 1

Підберіть та охарактеризуйте нормативно-правову документацію у сфері праці. Заповніть таблицю:

Сфера трудової діяльності	Зовнішні документи	Внутрішні документи

Завдання 2

Ви вивчаєте звіт про фінансову діяльність підприємства. Яку інформацію Ви можете отримати? Як вона буде пов'язана із персоналом?

Завдання 3

При проведенні перевірки, аудитором було виконано аудиторський експеримент з метою виявлення можливості змін у функціонуванні відділу збуту. Ці

дії були регламентовані керівництвом організації, однак, не всі члени колективу були попереджені про зміни, і в результаті склалася помилкова ситуація, в якій декілька співробітників було оштрафовано не з їх вини.

Хто несе відповідальність за ситуацію, що виникла? Що могло послужити причиною неінформованості? Як вирішити цю проблему?

Завдання 4

Розробіть невелику анкету для аналізу стану систем управління персоналом в організації та дайте позитивні і негативні відповіді. Прокоментуйте можливі заходи щодо обох результатів.

ТЕМА 3. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА РЕСУРСІВ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 3.1. Складові, методи та етапи аналізу ресурсів праці
- 3.2. Внутрішній аналіз витрат праці
- 3.3. Загальний аналіз показників ефективності праці
- 3.4. Аналіз коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток

***Мета** – визначити особливості проведення аудиту трудових показників, методи збору та аналізу інформації щодо наявних ресурсів і майбутньої потреби в них.*

3.1. Складові, методи та етапи аналізу ресурсів праці

При проведенні аудиту персоналу організації однією з найважливіших складових, основою роботи з персоналом є проведення досконального аналізу наявних ресурсів праці, що, звичайно, напряму пов'язано з особливостями кадрової політики та її результатами. Такий аналіз особливо важливий при проведенні ініціативного (зовнішнього) аудиту, коли аудитору необхідно зібрати впорядковану та структуровану інформацію про наявний персонал, його кількісні та якісні показники для подальшої оцінки результативності системи управління персоналом у цілому.

Внутрішні підрозділи аудиту персоналу готують подібні звіти на постійній основі.

Аналіз ресурсів праці також називають аналізом трудових показників при проведенні аудиту персоналу, оскільки основна увага тут приділяється загальній та згрупованій інформації про персонал.

Цю частину аудиту персоналу умовно можна розділити на такі складові:

1) *аналіз наявних ресурсів праці* (визначення рівня, динаміки і структури персоналу підприємства, показників руху персоналу, професійно-кваліфікаційного складу, фонду робочого часу);

2) *внутрішній аналіз витрат праці* (аналіз трудомісткості основних видів продукції; рівня, динаміки і структури оплати праці, витрат на навчання, підготовку і перепідготовку персоналу та ін.);

3) *аналіз загальної ефективності праці* (аналіз рівня і динаміки продуктивності праці по окремих договорах, замовленнях, у цілому; аналіз факторів підвищення продуктивності праці; оцінка автоматизації і механізації праці, ефективності техніко-економічних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності; аналіз співвідношення зміни продуктивності й оплати праці);

4) *аналіз здійснення соціального розвитку* (визначення рівня та структури розподілу коштів фонду соціального розвитку, споживання соціальних благ і т. д.) [17, 49].

Зазначені напрями можуть бути розглянуті як у комплексі, так і окремо, із застосуванням зручних для конкретного аудитора методів збору інформації та інструментів її аналізу.

Аналіз наявних ресурсів праці зазвичай проводиться на основі роботи зі звітною документацією, затвердженими нормативними кадровими документами, системами автоматичного обліку кадрів тощо і складається з двох основних *етапів*:

- аналіз чисельності і структури працюючих (рівня, структури, руху);
- аналіз фондів робочого часу (рівня, структури).

Показники аналізу чисельності, структури і руху трудових ресурсів. Результати господарської діяльності залежать від ефективності використання живої праці — найбільш активного і вирішального фактора виробництва. Забезпеченість необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції (надання послуг), ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Основними показниками використання ресурсів праці є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства, дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, дані про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов.

Показники аналізу чисельності і складу працівників схематично можна зобразити у вигляді рис. 3.1.

Показники чисельності можуть відрізнятися залежно від мети економічної діяльності організації-клієнта [17, 36]:

1) *Чисельність промислово-виробничого персоналу* (Чпв) складається з робітників (Чрб), керівників (Чрк), службовців (Чсл), фахівців (Чфх) і, відповідно, визначається формулою:

$$Чпв = Чрб + Чрк + Чсл + Чфх. \quad (3.1)$$

2) *Загальна чисельність робітників* (Чзаг) являє собою суму чисельності промислово-виробничого персоналу і персоналу, зайнятого в непромислових господарствах і організаціях, що знаходяться на балансі.

3) *Облікова чисельність* включає загальне число всіх працівників (постійних, сезонних і тимчасових), у тому числі фактично працюючих, які знаходяться у відрядженнях, відпустках чергових і з вагітності та пологів, які не вийшли на роботу у зв'язку з виконанням суспільних і державних обов'язків, через хворобу, з дозволу адміністрації, а також через прогули.

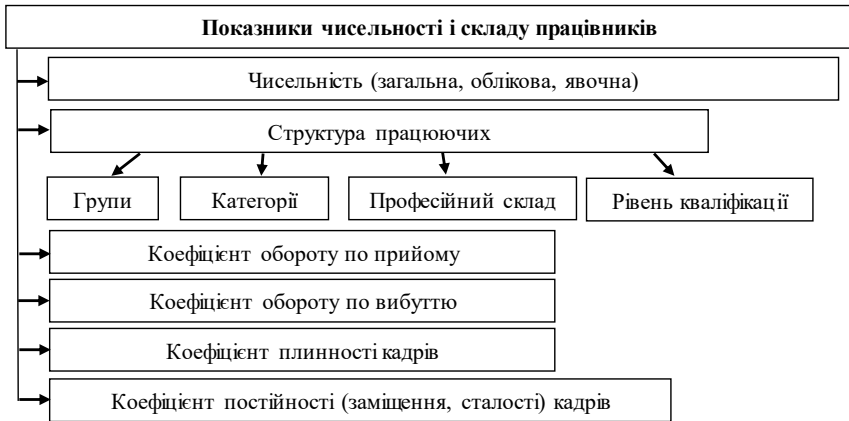


Рис. 3.1. Структура аналізу чисельності і складу працівників

4) *Середньооблікова чисельність працівників за період (рік, квартал, місяць (Ч_р)* відображає середній показник кількості працівників і обчислюється за формулою:

$$\overline{Ч}_p = \frac{\sum Ч_{pi}}{Д_k}, \quad (3.2)$$

де $\sum Ч_{pi}$ – сума облікового числа працівників на кожен календарний (робочий і неробочий) день обраного періоду;

$Д_k$ – число календарних днів у цьому періоді.

5) *Облікове число працівників (Ч_р)* дорівнює сумі всіх явок і неявок на роботу, розраховується для визначення співвідношення між плановим та фактичним фондом робочого часу.

6) *Явочна чисельність*. Вона обчислюється по ділянках, цехах і операціях виробничого процесу. З обліком її і розраховують облікове число працівників за формулою:

$$Ч_{p.c.} = Ч_я \cdot К_c, \quad (3.3)$$

де $Ч_я$ – явочна чисельність працівників у добу у планованому періоді;

$К_c$ – коефіцієнт облікового складу, обчислений як відношення номінального фонду робочого часу до фактичного числа робочих днів у цьому періоді.

Окрім загальних показників чисельності персоналу здійснюється **аналіз його структури** по групах, категоріях, професійному складу та кваліфікації, або іншими словами – оцінюється якісний склад ресурсів праці. Отримані результати фіксуються у вигляді узагальнюючих таблиць чи діаграм у динаміці.

Такий аналіз може ґрунтуватись на показниках аналізу трудового потенціалу колективу, а саме:

– *професійно-кваліфікаційний потенціал*: професійна структура персоналу; функціональна структура; кваліфікаційна структура; структура персоналу за рівнем освіти; структура персоналу за стажем роботи;

– *психофізіологічний потенціал*: статевовікова структура персоналу; інтенсивність, важкість праці; показники захворюваності (загальної, професійної); показники працездатності;

– *творчий потенціал*: число рацпропозицій і винаходів, поданих працівниками; участь працівників у діяльності творчих груп (наприклад, кружках якості); участь у розробці інновацій, професійних конкурсах тощо;

– *мотиваційний потенціал*: задоволеність працею; показники відношення до праці; стан соціально-психологічного клімату в колективі; плинність кадрів і т. д.;

– *моральний потенціал*: стан трудової дисципліни тощо;

– *інше*.

За цими показниками одночасно із загальним аналізом стану ресурсів праці виконується оцінка стану трудового потенціалу організації і виявляються структурні зміни, що відбулися в його складі останні роки.

Деякі з цих показників складно виміряти чисельно, їх характеристика буде скоріш описовою та носитиме рекомендаційний характер. Виміряти рівень трудової мотивації, ступінь задоволеності працею, стан соціально-психологічного клімату в колективі можна в основному лише соціологічними методами – анкетування, опитування, інтерв'ювання і т. д.

Додатково при аналізі структури працюючих може визначатись *трудова активність персоналу*, тобто здатність високоефективно працювати, використовуючи весь особистісний потенціал.

Показники, що характеризують трудову активність персоналу, розділяють на кілька груп [68]: *виробничо-економічні показники* (продуктивність праці, рівень виконання трудових норм, якість продукції, витрати робочого часу, економія матеріальних ресурсів, трудова дисципліна); *показники творчої активності* (участь у раціоналізаторстві, винахідництві, розробці інновацій, пошуку невикористаних резервів); *показники розвитку особистості* (підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, розширення професійного профілю, трудова кар'єра і т. д.); *показники суспільної активності у сфері виробництва* (участь у роботі громадських організацій, гуртків якості управління, у виробленні і прийнятті господарських рішень).

Визначення рівня трудової активності висвітлює, наскільки персонал організації є самостійним, проявляє свої трудові та творчі здібності і чи має можливості самореалізації у процесі трудової діяльності.

Для оцінки трудової активності персоналу окремого структурного підрозділу використовують показник *порівняльної напруженості праці за чисельністю*, що характеризує ступінь використання персоналу підрозділу (ділянки, цеху, виробництва, відділу) у порівнянні з їх використанням у системі більш високого рівня. Розрахунок цього показника може бути проведений на основі формули:

$$T_{mi} = \frac{1 - K_i}{1 - (\sum K_l - K_i)}, \quad (3.4)$$

де K_l та K_i – відповідно, резерви чисельності працюючих на плановану програму в l -тому підрозділі і по об'єднанню в цілому.

Далі потрібно проаналізувати *структуру прибуття та вибуття персоналу, коефіцієнти обороту, плинності та сталості*. В інтересах контролю за роботою кадрових служб фірм необхідно визначити не тільки загальне число прийнятих і звільнених за даний період працівників, а й розподіл їх за джерелами надходження і напрямками вибуття.

За даними про наявність і рух кадрів у цілому, за категоріями і групами персоналу будується *баланс руху кадрів* (баланс ресурсів робочої сили) за такою схемою (див. табл. 3.1) [17].

Таблиця 3.1

Приклад структури балансу руху кадрів

Категорії і групи персоналу	Наявність на початок періоду	Надійшло за період		Вибуло за період		Наявність на кінець періоду	У тому числі, які працювали весь період
		всього	у тому числі за джерелами	всього	у тому числі за джерелами		

Для оцінки якості роботи з кадрами фірми можна використовувати і систему показників, що характеризують інтенсивність обороту кадрів і особливості цього обороту. Розглянемо основні із них:

1) *Коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому (Кп)* – відношення числа прийнятих за період працівників (Чп) до середньооблікового їх числа (Чс):

$$K_p = \frac{\text{Чп}}{\text{Чс}}. \quad (3.5)$$

2) *Коефіцієнт обороту по вибуттю (Кв)* – відношення числа вибулих за період працівників (Чв) до їх середньооблікового числа:

$$K_v = \frac{\text{Чв}}{\text{Чс}}. \quad (3.6)$$

3) *Коефіцієнт плинності (Кпл)* – відношення числа вибулих за період працівників за власним бажанням через невідповідність кваліфікації, за порушення трудової дисципліни за аналізований період часу (Чвт) до середньооблікового числа працівників за той же період:

$$K_{пл} = \frac{\text{Чвт}}{\text{Чс}}. \quad (3.7)$$

4) *Коефіцієнт заміщення (Кз)* – відношення різниці числа прийнятих і вибулих працівників до середнього облікового їх числа:

$$K_z = \frac{(\text{Чп} - \text{Чв})}{\text{Чс}}. \quad (3.8)$$

Якщо різниця в чисельнику коефіцієнта позитивна, то число прийнятих перевищує число вибулих. Можна вважати, що частина прийнятих на роботу відшкодовує збиток ресурсів робочої сили у зв'язку зі звільненнями, а частина прийнятих використовується на знов створених робочих місцях. Негативне значення коефіцієнта виникає, коли число звільнених перевищує число знову прийнятих, яке може бути пов'язане зі скороченням обсягу виробництва, лікві-

дацією частини робочих місць у зв'язку з технічним переоснащенням і з інших причин.

5) *Коефіцієнт сталості кадрів* – відношення числа працівників, які працювали весь звітний період, до їх числа на кінець цього періоду. Цей коефіцієнт доповнює коефіцієнт плинності і застосовується для оцінки ефективності кадрової політики фірми, оскільки оборот робочої сили, не викликаний об'єктивними причинами, призводить до зниження ефективності її використання у виробництві.

Знов прийнятих працівників необхідно додатково навчати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даній фірмі, а у зв'язку зі звільненнями працівників фірма несе втрати, пов'язані з раніше понесеними нею витратами на навчання і задоволення деяких соціальних потреб працівників, які звільнюються [17, 30, 31]. Приклади розрахунку показників руху кадрів наведені в Додатку 1.

Показники аналізу використання робочого часу. Використання робочого часу робітників звичайно аналізується за допомогою таких двох показників, як *середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період* (місяць, квартал, рік), і *середня тривалість робочого дня* (зміни). Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту організації-клієнта з праці. Перший показник характеризує *тривалість робочого періоду у днях* (явочні дні) і залежить від таких факторів, як:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули та інші.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника визначають такі фактори:

- величина нормативного робочого тижня;
- час простою упродовж дня, зафіксований в обліку;
- час понадурочної роботи (збільшує величину показника);
- час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

Законодавчо в Україні встановлено нормальну тривалість робочого тижня п'ять днів (40 робочих годин) та скорочену 36 годин для визначених категорій [5, 7], але, як свідчить статистика, загальна величина робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Єдиної норми тривалості робочого часу на рік законодавчо не встановлено – ця норма може бути різною залежно від того, який робочий тиждень установлений, якою є тривалість щоденної роботи, кількість вихідних тощо, отже організації самостійно формують ці норми для себе.

Аудитор визначає максимально можливу тривалість робочого часу та порівнює кожен показник із фактичним значенням. Під час аналізу знаходять відхилення цих показників від плану, а також порівнюють їх із аналогічними показниками за минулі періоди, встановлюють конкретні причини можливих відхилень. При цьому слід звернути особливу увагу на величину зафіксованих в

обліку непродуктивних *втрат робочого часу* через такі обставини: неявка на роботу з дозволу адміністрації; прогули й цілодобові простої; внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку; облікований брак продукції.

Ресурси робочого часу формують *календарний фонд робочого часу*, вивчення структури якого здійснюється як по організації в цілому, так і за окремими категоріями і групами працівників. Загалом структуру календарного фонду часу можна відобразити схемою, зображеною на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура календарного фонду часу

Календарний фонд робочого часу складається з табельного фонду часу, максимально можливого фонду часу, явочного фонду, фактично відпрацьованого часу, а також святкових і вихідних днів, часу чергових відпусток і часу неявок.

Неявки виникають з поважних причин (відпустки навчальні, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, хвороби та інші, дозволені адміністрацією) та з неповажних причин (прогули, абсентеїзм).

Наведемо методику розрахунку фондів робочого часу в людино-днях на прикладі таких даних про діяльність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники	Фактичне значення
Середньооблікова чисельність робітників, люд.	500
Відпрацьовано, люд.-днів.	110 800
Число людино-днів неявок на роботу, всього	71 700
У тому числі:	
щорічні відпустки	9 000
навчальні відпустки	120
відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами	480
неявки через хворобу	5 000
інші неявки, дозволені законом	250
неявки з дозволу адміністрації	300
прогули	50
Кількість людино-днів святкових та вихідних	56 500
Число відпрацьованих людино-годин, усього	875 241
У тому числі понаднормово	11 079

Розрахунок фонду робочого часу

За цими даними можна розрахувати:

1) Календарний фонд робочого часу: як суму численності явок та неявок на роботу ($110\ 800 + 71\ 700 = 182\ 500$ людино-днів) або як добуток чисельності робітників на кількість календарних днів року ($500 \times 365 = 182\ 500$ людино-днів).

2) Табельний фонд робочого часу: як вирахування з календарного фонду часу кількості святкових і вихідних днів ($182\ 500 - 56\ 500 = 126\ 000$ людино-днів).

3) Максимально можливий фонд робочого часу: як вирахування з календарного фонду часу кількості щорічних відпусток та святкових і вихідних днів ($182\ 500 - 56\ 500 - 9\ 000 = 117\ 000$ людино-днів).

На основі порівняння наявних ресурсів робочого часу та їхнього використання складається *баланс робочого часу* (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Баланс робочого часу за період (рік, місяць)

Ресурси робочого часу за звітний рік	Людино-дні	Використання ресурсів робочого часу	Людино-дні
1. Календарний фонд робочого часу (кількість календарних днів). 2. Святкові і вихідні дні. 3. Табельний фонд часу (кількість робочих днів). 4. Чергові відпустки		1. Відпрацьовано, усього 2. Час, не використаний з поважних причин, усього, <i>у тому числі:</i> основні відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, через хворобу, інші дозволені неявки. 3. Втрати робочого часу, усього, <i>у тому числі:</i> неявки з дозволу адміністрації, прогули, цілоденні простой	
Максимально можливий фонд часу		Максимально можливий фонд часу	

Кількість затраченої праці обліковується в людино-годинах і в людино-днях.

Відпрацьованим людино-днем вважається день, коли працівник прийшов на роботу і приступив до неї незалежно від того, скільки годин працював (повну зміну чи неповну – зафіксовано простої, більше зміни – понаднормові години). У всіх цих випадках він відпрацював 1 людино-день.

Середня фактична тривалість робочого дня може відрізнитися від встановленої за рахунок простоїв і понаднормових робіт.

Середня тривалість робочого дня становить: кількість відпрацьованих за рік людино-годин розділена на середньооблікову чисельність персоналу за рік.

$$\overline{\text{Тр.д.}} = \frac{\sum \text{людино-годин за рік}}{\bar{q}} \quad (3.9)$$

Якщо за звітний період підприємство відпрацювало 356 400 люд./год., і 53 200 люд./дні, то середня тривалість робочого дня становитиме:

$$\overline{Tr.d.} = \frac{356400}{53200} = 6,7 \text{ (год)}$$

Залежно від конкретних умов праці на фірмі номенклатура статей балансу робочого часу може варіюватися.

При проведенні *аналізу балансу робочого часу одного робітника*, в ньому розраховують:

- календарний фонд – кількість днів протягом планового року;
- номінальний фонд – календарна кількість днів у плановому році з відрахуванням вихідних і святкових днів;
- плановий реальний або ефективний фонд робочого часу – одержуємо після відрахування з номінального фонду цілоденних втрат робочого часу, пов'язаних із планованими черговими відпустками, неявками з причини хвороби, відпустками у зв'язку з вагітністю та пологами, виконанням службових і державних обов'язків.

Якщо до планового реального фонду часу одного робітника додати фактичну відпустку з дозволу адміністрації, прогули і цілодобові простої, то одержимо *звітний баланс робочого часу одного робітника*.

Вище перераховані показники є *абсолютними показниками використання робочого часу*, окрім них обчислюють *відносні показники*, які характеризують ступінь використання того або іншого фонду часу, шляхом визначення питомої ваги відпрацьованого часу у відповідному фонді робочого часу.

Для визначення ступеня використання робочого часу визначають також середньофактичну тривалість робочого періоду та середню встановлену тривалість (заплановану).

Середньофактична тривалість робочого періоду показує, скільки днів фактичної роботи припадає на одного середньооблікового робітника за період. Вона визначається відношенням відпрацьованих людино-днів до середньоспискової кількості робітників.

Якщо поділити фактичну тривалість періоду на встановлену, то отримаємо *коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду* [36]:

$$K_{\text{вик.р.ч.}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{визн}}} \quad (3.10)$$

Для характеристики використання робочого дня визначають показники середньофактичної (повної та нормованої) і середньої встановленої тривалості робочого дня.

Середньофактична тривалість робочого дня показує кількість годин фактичної роботи, які припадають у середньому на одного робітника за один день. Повна тривалість робочого дня визначається як частка від ділення відпрацьованих людино-годин, включаючи понаднормові, на кількість відпрацьованих людино-днів. Нормована тривалість робочого дня – це відношення фактично відпрацьованих людино-годин у нормований час за зміну до кількості відпрацьованих людино-днів.

Середня встановлена тривалість робочого дня визначається, виходячи з тривалості робочого дня, яка встановлена трудовим законодавством України.

Але вона неоднакова для всіх робітників, які зайняті в економіці. Тому середня встановлена тривалість робочого дня може бути розрахована на основі даних про чисельність окремих груп робітників, які мають відповідну (для кожної групи) установлену тривалість робочого дня. З цією метою використовують середню арифметичну зважену.

Для аналізу ефективності використання робочого часу розраховують коефіцієнт використання реального (ефективного) фонду робочого часу одного робітника (Крф) за формулою [17, 52]:

$$K_{рф} = \frac{100 - d_{прв.ф}}{100 - d_{прв.в}}, \quad (3.11)$$

де $d_{прв.ф}$ і $d_{прв.в}$ – витрати робочого часу відповідно в звітному і базисному періоді, у %.

Ефективність використання робочого часу визначають можливим скороченням чисельності працюючих і величиною недоданої продукції за рахунок втрат і нерациональних витрат робочого часу [17, 49].

За допомогою стандартних формул аудитор може прорахувати *втрати робочого часу* за рахунок зниження числа прогулів, простоїв, хвороб, невиходів з дозволу адміністрації, поліпшення умов праці, що дозволяє збільшити бюджет робочого часу.

Ці показники впливають на вивільнення й економію чисельності за рахунок збільшення фонду робочого часу.

3.2. Внутрішній аналіз витрат праці

Внутрішній аналіз витрат праці здійснюється за таким напрямками:

– аналіз зміни продуктивності праці і трудомісткості виробництва продукції за найважливішими її видами, окремими договорами і по підприємству в цілому;

– аналіз рівнів і динаміки зміни зарплатоємності найважливіших видів продукції і всієї реалізованої продукції;

– аналіз використання фонду заробітної плати і середньої заробітної плати;

– аналіз витрат праці на підготовку і перепідготовку персоналу тощо.

Аналіз зміни продуктивності праці передбачає:

– оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;

– вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;

– дослідження впливу продуктивності праці на рівень інших показників;

– виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

Трудомісткість – це витрати робочого часу на одиницю або на увесь обсяг виготовленої продукції. У процесі її аналізу вивчають динаміку трудомісткості, виконання плану за її рівнем, причини її змін і вплив на рівень продуктивності праці.

Зниження трудомісткості продукції – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається передовсім за рахунок зниження трудомісткості продукції.

Між трудомісткістю продукції і рівнем продуктивності праці є обернено пропорційна залежність, загальна питома трудомісткість продукції залежить від тих само факторів, що й середньогодинний виробіток робітників.

Зниження або підвищення середнього рівня питомої трудомісткості може відбутися за рахунок зміни її рівня за окремими видами продукції і структури виробництва. Зі збільшенням частки більш трудомістких виробів середній її рівень зростає, і навпаки. Зміни в рівні трудомісткості не завжди оцінюються аудитором однозначно. Іноді трудомісткість зростає при значній частці нової продукції або поліпшенні її якості. Щоб домогтися підвищення якості, надійності і конкурентоспроможності продукції, потрібні додаткові витрати праці і коштів.

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 не має 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.

Аналіз рівнів і динаміки зарплатоємності та використання фонду оплати праці складається з аналізу витрат засобів на оплату праці і містить:

- визначення середньої заробітної плати за категоріями персоналу;
- обґрунтування форм і системи оплати праці;
- аналіз ефективності систем преміювання;
- аналіз використання і розподілу засобів, що направляються у фонд споживання;
- визначення фінансового резерву на аналізований період.

Ці дані заносяться в таблицю, яка характеризуватиме споживання, фактичні витрати і відхилення фактичних витрат від планових в абсолютних величинах і у відсотках.

У фонді споживання приблизно три чверті засобів припадає на оплату праці, включаючи витрати на надання соціальних виплат і пільг, а також стимулюючої і компенсаційної виплати [36, 56].

Тому аналіз фактичних витрат фонду оплати праці – важливий етап оцінки ефективності роботи адміністрації. Головне в цьому аналізі – порівняння величини витрати цих засобів у порівнянні зі зміною обсягу виробництва продукції.

Обсяг фонду оплати не залежить від складу і чисельності працюючих на підприємстві і регламентується двома величинами – обсягом фондоутворюючого показника (чиста продукція або інший вимірник продукції, робіт або послуг) і встановленим для цього підприємства нормативом.

Метою аналізу заробітної плати у процесі аудиту персоналу є з'ясування ступеня економічної доцільності її витрачання, щоб не допустити порушення

пропорцій між грошовим обігом, фондом товарів і платоспроможним попитом населення [48].

Аналіз використання фонду заробітної плати можна починати з визначення економії або перевитрати ФЗП за передбаченими витратами і категоріями працівників.

На другому етапі аналізу визначають витрачання фонду заробітної плати за категоріями працівників, а також вивчають чинники, за рахунок яких отримана його економія або перевитрата. Такими чинниками є чисельність працівників і зміна їхньої середньої заробітної плати.

Негативно впливають на загальне витрачання коштів на оплату праці підприємства непродуктивні виплати (доплати працівникам за понаднормову роботу, оплата цілоденних і внутрішньозмінних простоїв не з вини працівників).

Перевитрати ФЗП свідчать про певні недоліки в наявній організації праці і маркетинговій діяльності.

Законодавчо установлений наступний *порядок утворення фонду заробітної плати*, що встановлюється підприємством за нормативом до показника, прийнятого для вирахування продуктивності праці (чиста продукція або інший вимірник):

- за нормативом заробітної плати на одиницю продукції в натуральному вираженні або на карбованець обсягу продукції;
- за нормативом за кожен відсоток приросту обсягу продукції.

Організації дозволено в межах загального фонду заробітної плати самостійно формувати фонди заробітної плати за видами діяльності і категоріями працюючих. Вона має право поєднувати засоби фонду заробітної плати і фонду матеріального заохочення у вигляді фонду оплати праці.

Контроль витрат фонду заробітної плати здійснюється банками поквартально з обліком затвердженого нормативного співвідношення між приростом середньої заробітної плати і приростом продуктивності праці.

При цьому не враховуються суми виплаченої заробітної плати в межах економії, отриманої за рахунок вивільнення чисельності працівників і збільшення фонду матеріального заохочення за повне виконання договірних зобов'язань [33].

У таблиці 3.4 наведені зведення про структуру витрат на персонал по Україні за ряд років [31, 46].

Підприємствам надане право самим вирішувати, які форми оплати праці використовувати, установлювати пільги і надбавки, визначати порядок преміювання і використання фонду матеріального заохочення.

Структура витрат підприємств на робочу силу, %

Витрати	Роки		
	2015	2016	2017
Оплата праці	54,2	56,2	59,8
З неї:			
виплати на харчування, паливо, житло	1,3	1,2	1,7
Витрати на забезпечення житлом	5,8	4,5	3,1
Витрати на соціальний захист	26,8	29,9	28,4
З них:			
обов'язкові відрахування і виплати	23,2	27,6	26,4
Витрати на професійне навчання	0,3	0,5	0,3
Витрати на культурно-побутове обслуговування	3,9	4,6	2,4
Інші витрати	2,6	2,7	2,9
Податки, пов'язані з використанням робочої сили	6,4	1,6	1,1

Усе це спрямовано на активізацію людського чинника за рахунок діючого матеріального стимулювання.

3.3. Загальний аналіз показників ефективності праці

Аналіз ефективності праці найбільш трудомістка частина, яка має реальне практичне значення. Продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності роботи підприємства. Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її росту. Під час аналізу з'ясовують ступінь виконання виробничих планів з росту продуктивності праці і її динаміки, тобто зміна цього показника в часі. Потім розглядається вплив росту продуктивності праці на обсяг випущених товарів і послуг і, нарешті, ступінь впливу на продуктивність праці багатьох інших факторів [17].

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, часткових і додаткових показників (рис. 3.3).

Виконання плану підвищення продуктивності праці може бути проаналізоване за місяць, квартал і будь-який інший період, з початку року з наростаючим підсумком. Фактичний ріст продуктивності праці порівнюються з базовим або плановим. Цей показник часто називають *індексом зміни продуктивності праці*. Його визначають за формулою [52]:

$$\pm \Delta I_{np} = \frac{V_{б(пл)} \times V_{фак}}{V_{фак}} \cdot 100(\%), \quad (3.12)$$

де ΔI_{np} – зміна продуктивності праці (вироблення);

$V_{б(пл)}$ – вироблення продукції в розрахунку на одного працюючого в базисному періоді (за планом);

$V_{фак}$ – фактичне вироблення продукції у звітному періоді.

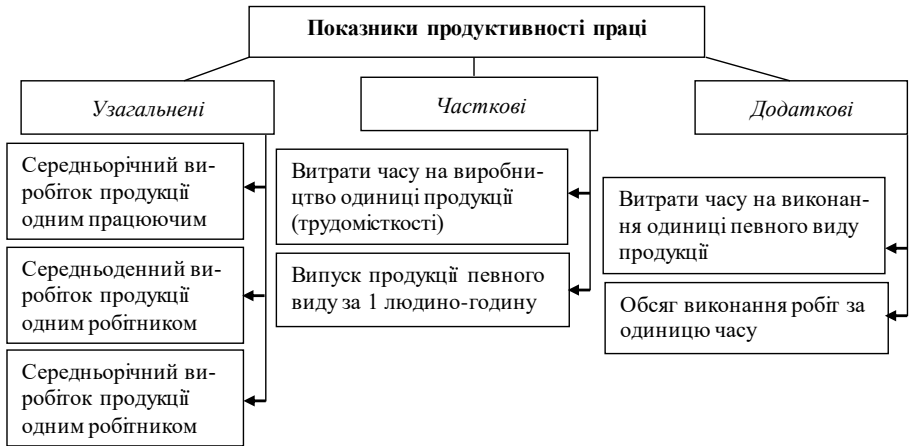


Рис. 3.3. Показники продуктивності праці на підприємстві

Зростання продуктивності праці може бути досягнуто за рахунок кращого використання робочого часу, підвищення технічного рівня виробництва та інших факторів.

Усі техніко-економічні фактори, що впливають на підвищення продуктивності праці, можна поділити на такі:

- 1) підвищення технічного рівня виробництва;
- 2) структурні зрушення у виробництві, тобто зміна частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва;
- 3) удосконалення управління організації виробництва і праці;
- 4) зміна обсягу виробництва продукції;
- 5) галузеві фактори, наприклад зміна гірничо-геологічних умов, вміст корисних речовин у руді тощо;
- 6) уведення в дію і освоєння нових об'єктів [52].

Під час аналізу зростання продуктивності праці за рахунок покращення використання робочого часу використовується формула відносної (або абсолютної) економії чисельності працівників за окремими факторами або їх сукупності. Відносна економія чисельності працівників (Ечп) розраховується за формулою:

$$E_{чп} = Ч_{баз} \times К_{об} \times Ч_{п}, \quad (3.13)$$

де $Ч_{баз}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу в окремих структурних підрозділах у базисному періоді, осіб;

$К_{об}$ – коефіцієнт збільшення обсягу виробництва продукції у плановому періоді;

$Ч_{п}$ – умовна чисельність промислово-виробничого персоналу, розрахована в цілому по підприємству.

Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня виробництва дозволяє виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження нового обладнання, механізації і автоматизації вироб-

ництва, скорочення витрат ручної праці, поліпшення використання устаткування. Розраховується за формулою [52]:

$$Emp = \left(1 - \frac{M \times 100}{(M_{ст} \times 100 + M_M \times Пn_{обл})}\right) Чв \times \frac{Tд}{Tк}, \quad (3.14)$$

де M – загальна кількість одиниць обладнання;

$M_{ст}$ – кількість немодернізованого обладнання;

M_M – кількість нового і модернізованого обладнання;

$Пn_{обл}$ – ріст продуктивності праці під час експлуатації нового або модернізованого обладнання, %;

$Tд$ – число місяців дії нового або модернізованого обладнання;

$Tк$ – календарна кількість місяців у розрахунковому періоді.

При цьому визначаються [49]:

– 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 й автоматизації виробництва, упровадженні нових технологічних процесів;

– економія чисельності персоналу за рахунок удосконалювання організації виробництва, праці і управління;

– відносна економія чисельності робітників, під час впровадження заходів, 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, що не виконують норму виробітку.

Розрахунок можливого зростання продуктивності праці здійснюється на основі економічної оцінки впливу окремих чинників на рівень виробництва продукції. Як міра впливу цих чинників на зростання продуктивності праці приймається відносна економія робочої сили від впровадження тих чи інших організаційно-технічних заходів [49]:

$$Eч = \frac{TМзн}{\Phi \times Кнв}, \quad (3.15)$$

де $Eч$ – економія чисельності робітників, осіб;

$TМзн$ – зниження трудомісткості виробничої програми, л/год.;

Φ – фонд робочого часу на одного середньооблікового робітника, год.;

$Кнв$ – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Приріст продуктивності праці за рахунок конкретного резерву чи чинника визначається:

$$\Delta Пn = \frac{Eч \times 100}{Чр - Eч}, \quad (3.16)$$

де ΔPn – приріст продуктивності праці внаслідок відносної економії робочої сили за рахунок того чи іншого резерву, %;

$Чр$ – розрахункова чисельність робітників (визначається на плановий обсяг робіт з урахуванням базового виробітку), осіб.

Зростання обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивності праці на підприємстві розраховується за формулою [36]:

$$\Delta Q_{nn} = 100 - \frac{\Delta Ч}{\Delta ВП} 100, \quad (3.17)$$

де ΔQ_{nn} – приріст виробництва за рахунок зростання продуктивності праці; $\Delta Ч$ – приріст чисельності робітників; $\Delta ВП$ – приріст обсягу виробництва.

Під час планування продуктивності праці у вітчизняних організаціях застосовуються два методи: *метод прямого розрахунку і метод планування за факторами*.

За допомогою методу прямого розрахунку розраховується можливе зменшення чисельності персоналу під впливом конкретних організаційних і технічних заходів. При цьому спочатку визначається планова чисельність персоналу за окремими категоріями з урахуванням її можливого скорочення в результаті впровадження запланованих заходів. Потім на підставі розрахованої планової чисельності персоналу і планового випуску продукції обчислюються рівень продуктивності праці і темпи її зростання порівняно з базовим періодом.

В умовах ринку поширеним є другий метод планування продуктивності праці, оскільки він дозволяє виділити вплив зовнішніх чинників, не залежних від організації. Застосування методу планування за чинниками припускає, перш за все, чітку класифікацію чинників, єдину для всіх рівнів управління.

Кількісний вплив окремих чинників на підвищення ПП визначається через відносну економію чисельності працівників за рахунок впливу того чи іншого чинника або їхньої сукупності.

Основні завдання аналізу продуктивності праці:

- встановлення причин відхилення фактичних показників продуктивності праці від планових і базових;
- визначення ступеня впливу кожного чинника, що викликав ті або інші відхилення, на збільшення (зниження) прибутку;
- виявлення невикористаних можливостей скорочення чисельності працівників і витрат праці;
- оцінка стану продуктивності праці в цілому на підприємстві і його підрозділах;
- розробка організаційно-технічних заходів щодо використання виявлених резервів і визначення їхньої економічної ефективності [30].

Під час проведення аналізу встановлюється ступінь виконання плану із зростання продуктивності праці, динаміка цього показника, якою мірою продуктивність праці забезпечує приріст обсягу виробництва, які чинники сприяли перевиконанню або недовиконанню плану зі зростання продуктивності праці.

Подальше проведення аналізу відбувається у напрямі вивчення зростання продуктивності праці за чинниками. Їхній вплив на зростання продуктивності праці оцінюється у відносній економії робочої сили.

Більш докладний пофакторний аналіз зміни ефективності праці може оцінюватись аудитором у рамках окремого дослідження, виконання якого наведено у наступній темі.

3.4. Аналіз коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток

Окреме значення під час здійснення оцінки ресурсів праці у процесі аудиту персоналу займає аналіз системи соціального розвитку та коштів, що на нього спрямовуються.

Соціальна рівність у сфері праці досягається за рахунок диференціації рівня заробітної плати та побудови системи соціального захисту і розвитку персоналу.

Для оцінки соціального розвитку організації-клієнта аудитор виконує аналіз соціального паспорта підприємства, або своєрідного портрету трудового колективу, виконаного з використанням даних статистики, зведень, зібраних шляхом опитування, інтерв'ю, а також наявних об'єктивних даних про стан виробництва, рівні підготовки колективу, рівні освіти, вік, стаж роботи і так далі.

У соціальний паспорт підприємства включаються наступні блоки:

– *блоки, пов'язані з кадровою і соціально-демографічною структурою колективу.* Складається із двох груп показників: дані про соціально-демографічну структуру, тобто загальна кількість працівників, розподіл їх за статтю і віком, інформація про соціальну структуру колективу, тобто скільки буде робітників, інженерно-технічного персоналу, службовців, менеджерів, учнів і т. д., і як ці дані будуть змінюватися; дані про рівень освіти (загальної і спеціальної) і кваліфікації про те, як вони будуть змінюватися упродовж п'яти років, інформація про підготовку нових робітників, підвищення кваліфікації досвідчених кадрів і фахівців;

– *блок показників, пов'язаних з умовами праці:* містить дані про профілактику захворювань, загальних і професійних, зміцнення здоров'я і підвищення працездатності кадрів, про запровадження в дію санітарно-побутових приміщень, об'єктів, медичного обслуговування, заходу щодо поліпшення охорони праці;

– *блок показників, пов'язаних із рівнем споживання матеріальних благ, підвищенням життєвого рівня працівників,* включає: ріст заробітної плати, підвищення тарифних ставок, поліпшення життєвих умов, забезпечення дітей працівників місцями в дошкільних установах, проблеми охорони здоров'я працівників.

Після збору даних, які містяться у соціальному паспорті, їх узагальнюють і аналізують. Причому розраховуються середні показники по колективу та встановлюються взаємозв'язки між ними. На підставі нагромадження динамічних рядів, що характеризують соціальні структури колективу за ряд років, можуть бути визначені тенденції і характер змін цих структур. Отримані на цій основі дані співвідносять з цілями організації і роблять висновки про відповідність або невідповідність параметрів, пропонують рекомендації для прийняття необхідних управлінських рішень. Отже, можна визначити досягнутий колективом рівень соціального розвитку, потенціал і резерви, напрямок розвитку на перспективу. Результат аналізу представляється в спеціальних доповідних записках і довідках.

Кошти, що спрямовуються на соціальний розвиток, надходять до фонду соціального розвитку, який залежить від величини доходу підприємства. Чим краще становище підприємства на ринку, тим більше вільних коштів може бути направлено до фонду соціального розвитку, а отже – на користь кожного робітника. Можливість користуватися благами цього фонду для працівників повинна бути у прямій залежності від ефективності їх роботи. Це визначає два основних напрями аналізу використання засобів фонду соціального розвитку – аналіз рівня і структури розподілу в статистиці і динаміці та аналіз його споживання на рівні окремого працівника відповідно до ефективності його трудового внеску.

При *аналізі структури розподілу коштів фонду соціального розвитку* розраховуються питомі ваги його окремих елементів та індекси їхньої фактичної зміни в порівнянні з попереднім роком і з початку планового періоду. Аналіз доповнюється дослідженням ефективності використання коштів за основними напрямками соціального розвитку. Ефективність їхнього використання виражатиметься відношенням отриманих благ (житло, оздоровчі і туристичні путівки, місця в дошкільних установах і т. д.) до витрат на надання цих благ працівникам. Для аудитора ця інформація служитиме індикатором соціального розвитку та основних проблем цієї сфери, чи справедливим є процес формування та розподілу соціальних коштів і наскільки ефективне їх використання.

Аналіз споживання благ, отриманих за рахунок засобів фонду соціального розвитку, передбачає використання коефіцієнтів ефективності праці окремих працівників. Зазвичай ці коефіцієнти визначаються радою трудового колективу за підсумками роботи за рік. На доступ до фонду впливають: виробнича, науково-дослідна і суспільна активність працівника.

Виробнича активність виражається в якісному виконанні своїх виробничих обов'язків (якість продукції, ритмічність роботи, підвищення професійного рівня).

Науково-дослідна активність може оцінюватися за якістю й ефективністю раціоналізаторських пропозицій і винаходів, пропозицій з удосконалення організації виробничого процесу, поліпшення оперативного обліку тощо.

Суспільна активність визначається з урахуванням роботи у громадських організаціях, бюро економічного аналізу та ін.

В умовах самостійності підприємств трудовим колективам, їхнім радам надані широкі права з удосконалення заходів, спрямованих на активізацію людського фактора. Тому самі колективи визначають значимість результатів працівника за цими напрямками. Коефіцієнт ефективності праці може визначатися як сума набраних балів або як середня арифметична величина оцінки в балах діяльності за кожним із трьох розглянутих напрямів. На основі значень цих коефіцієнтів можна здійснювати розподіл і давати перевагу при одержанні благ [17].

Узагальнення даних, отриманих в процесі аналізу ресурсів праці, робить можливим побудову **результуючої моделі живої праці.** Сутність цих моделей можна розшифрувати як наявність, використання та ефективність праці. При цьому розглядаються питання соціального розвитку трудового колективу, оскільки вони пов'язані з продуктивністю праці, витраченого на виробництво реалізованої продукції.

Отже, *ресурсна модель* вимірює зміну ресурсів праці через сукупність факторів, що впливають на цей показник, і має такий вигляд [9]:

$$ДРЕТ = f(ДТВ, ДТЧ, ДТФ), \quad (3.18)$$

де *ДРЕТ* – зміна ресурсів живої праці;

ДТВ – зміна фонду робочого часу;

ДТЧ – зміна чисельності працюючих;

ДТФ – зміна фонду оплати праці.

Витратна модель визначає якість використання ресурсів праці та фактори, що впливають на трудомісткість виробництва реалізованої продукції і розраховується як:

$$ДТЕ = f(ІТН, ІТЗ, ІТР, ДФСР), \quad (3.19)$$

де *ДТЕ* – зміна трудомісткості виробництва реалізованої продукції;

ІТН – індекс фактичної зміни нормативної трудомісткості;

ІТЗ – індекс фактичної зміни зарплатоємності виробництва реалізованої продукції;

ІТР – індекс фактичної зміни витрат ручної праці;

ДФСР – зміна фонду соціального розвитку.

Модель ефективності використання витрат праці і її оплати фактично є розрахунком ефективності праці за рахунок зміни наступних показників:

$$ДТП = f(ДТО, ДФВ, ДТЕ), \quad (3.20)$$

де *ДТП* – зміна продуктивності праці, розрахованої за реалізованою продукцією;

ДТО – зміна середньої заробітної плати одного працівника;

ДФВ – зміна фондозабезпеченості праці;

ДТЕ – зміна енергооснащеності праці.

Ці три моделі ілюструють головні показники праці з точки зору сукупних факторів, які впливають на них, і можуть бути розраховані тільки після проведення усієї попередньої аналітичної роботи. При проведенні цих розрахунків аудитор наглядно висвітлює проблемні питання, якими можуть бути неспівпадіння у потребі та наявній чисельності персоналу, застарілі технології в оплаті праці або соціальна нерівність в організації та багато інших.

Контрольні питання до теми 3

1. Чому аудит трудових показників вважається основою проведення аудиту персоналу?
2. На які складові можна розділити аналіз ресурсів праці під час здійснення аудиту персоналу?
3. Які методи застосовуються для аналізу наявних ресурсів праці та з яких етапів він складається?
4. Назвіть показники аналізу чисельності, структури і руху персоналу.
5. Яку інформацію містить таблиця розрахунку балансу робочого часу?
6. опишіть структуру календарного фонду робочого часу.

7. Які ви знаєте механізми зниження витрат робочого часу?
8. Які напрями вивчає загальний аудит ефективності праці?
9. Назвіть показники, що характеризують продуктивність роботи персоналу.
10. Для чого аудитор може розраховувати індекс зміни продуктивності праці?
11. Визначте внутрішні витрати на персонал та як вони впливають на формування ресурсів праці.
12. Які показники аналізуються під час аудиту оплати праці?
13. Для чого створюється фонд соціального розвитку?
14. Як здійснюється аудит коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток?
15. Які моделі використовуються для результуючої оцінки наявності та використання праці в організації?

Тестовий контроль до теми 3

1. Назвіть основні напрями аудиту наявних ресурсів праці:

- а) аналіз чисельності персоналу;
- б) аналіз інформації;
- в) аналіз соціального розвитку;
- г) аналіз структури і руху персоналу.

2. Показники для здійснення аналізу чисельності персоналу – це:

- а) загальна, облікова, явочна чисельність;
- б) рівень і динаміка чисельності;
- в) персонал по категоріях;
- г) персонал по різних рівнях мотивованості до праці.

3. Аналіз персоналу по групах, категоріях, професійному складу та кваліфікації – це:

- а) аналіз чисельності персоналу;
- б) аналіз творчого потенціалу;
- в) аналіз структури персоналу;
- г) аналіз фонду робочого часу.

4. Показники, що характеризують трудову активність персоналу, розділяють на:

- а) виробничо-економічні показники;
- б) показники творчої активності;
- в) особистісні показники;
- г) економічні показники.

5. Для чого використовують коефіцієнти обороту, плинності та сталості персоналу?

- а) для оцінки наявної чисельності персоналу;
- б) для оцінки кількості персоналу на початок / кінець періоду;
- в) для оцінки руху персоналу впродовж певного часу;
- г) для визначення ступеня приналежності персоналу організації.

6. Що таке коефіцієнт сталості кадрів?

- а) відношення числа працівників, які проробили весь звітний період, до їх числа на кінець цього періоду;
- б) відношення числа вибулих за період працівників до їх середньооблікового числа;
- в) відношення різниці прийнятих і вибулих працівників до їх середньооблікового числа.

7. Якість праці визначається такими умовами:

- а) відсутність порушень технологічної дисципліни;
- б) дотримання техніки безпеки;
- в) відсутність обідньої перерви;
- г) низький рівень помилок та виправлень.

8. Для чого складається баланс руху кадрів?

- а) для визначення структури персоналу, який прибув та вибув;
- б) для оцінки ефективності кадрової роботи;
- в) для діагностики наявності кадрового ядра;
- г) для побудови динаміки руху працівників.

9. Оберіть показники аналізу використання робочого часу:

- а) середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік);
- б) прогули;
- в) середня тривалість робочого дня (зміни);
- г) кількість вихідних і святкових днів.

10. Якщо поділити фактичну тривалість робочого періоду на встановлену, то отримаємо:

- а) коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду;
- б) середню тривалість робочого періоду;
- в) коефіцієнт обороту по прийому;
- г) перевищення або недовиконання нормативу.

11. Внутрішній аналіз витрат праці здійснюється за наступними ознаками:

- а) аналіз використання фонду ЗП і середньої ЗП;
- б) зростання продуктивності праці;
- в) зниження трудомісткості;
- г) зміна зарплатоємності продукції;
- д) система підвищення кваліфікації.

12. Назвіть фактори, які впливають на підвищення продуктивності праці:

- а) удосконалення організації виробництва;
- б) економія робочої сили;
- в) структурні зміни у виробництві;
- г) скорочення персоналу і витрат праці.

13. Основними напрямками аналізу оплати праці є:

- а) перевірка запланованого приросту фонду ЗП;
- б) аналіз використання фонду ЗП;
- в) вивчення використання фонду ЗП і встановлення причин відхилень фактично використаних доходів від планової величини.

14. Для чого створюється фонд соціального розвитку:

- а) визначення питомих ваг його окремих елементів та індексів їхньої фактичної зміни;
- б) дослідження ефективності використання засобів з основних напрямів соціального розвитку;
- в) передбачає використання коефіцієнтів ефективності праці окремих працівників.

15. Скільки моделей існує для загального аналізу витрат живої праці?

- а) 4;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 5.

16. Ресурсна модель живої праці має вигляд:

- а) ДРЕТ = f(ДТВ, ДТЧ, ДТФ);
- б) ДРЕТ = f(ДТС, ДТРВ, ДТФ);
- в) ДРЕТ = f(АТВ, АТЧ, АТФ).

Практичні завдання до теми 3

Завдання 1

Визначте внутрішні документи організації-клієнта, з яких аудитор може взяти інформацію про чисельність і структуру персоналу. Яке співвідношення між адміністративним і виробничим персоналом вважається оптимальним? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2

Розрахуйте абсолютні та відносні відхилення коефіцієнтів обороту з прийому та вибуття персоналу, а також плинності кадрів та загального обороту за такими даними:

Показники	Минулий період	Звітний період
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1400	1390
Прийнято на роботу	100	89
Вибуло працівників	86	85
із них:		
за власним бажанням;	44	35
за порушення трудової дисципліни	4	5

Завдання 3

Проаналізуйте максимально можливий фонд робочого часу у 2017 році на основі оцінки кількості робочих, вихідних, святкових днів та передбаченої відпустки в обсязі 24 календарних днів.

Завдання 4

Визначити можливість збільшення випуску продукції за рахунок росту чисельності основних робітників, підвищенні їхньої продуктивності праці та збільшення кількості додаткових робітників за даними таблиці:

Показники	План	Фактично	Відхилення, %
Обсяг продукції, тис. грн	10 000	10 500	105
Кількість робочих, осіб	2 375	2 442	102,8
Із них:			
основних робітників, осіб	1 220	1 252	102,6
додаткових робітників, осіб	1 155	1 190	103,0
Виробіток продукції на одного робітника, грн	8 196,7	8 386,6	102,3

Завдання 5

Визначити розмір відхилення фактичної чисельності працівників від планової, якщо за планом робітників 700 осіб, фактично – 750 осіб, план по випуску продукції виконаний на 102 %.

ТЕМА 4. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ ТА ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 4.1. Поняття й особливості проведення аудиту робочих місць
- 4.2. Аудит продуктивності робочих місць
- 4.3. Аудит укомплектованості персоналом

Мета – визначити основні положення виконання оцінки використання робочих місць, здійснення аудиту продуктивності робочих місць, укомплектованості персоналом.

4.1. Поняття й особливості проведення аудиту робочих місць

Аудит робочих місць проводиться з метою визначення проблем використання робітників, виявлення невідповідності між критеріями ефективності робочих посад та наявними характеристиками працівників, які їх займають, оцінки результатів підбору персоналу та укомплектованості робочих місць.

Робоче місце є місцем здійснення виробничої чи будь-якої іншої робочої діяльності, яке повинне бути відповідно обладнане та спеціалізоване щодо виконуваної праці [41]. Вивчення організації робочих місць, процесів і операцій входить до обов'язкової частини програми управління персоналом, отже, аудитор також повинен приділити цьому напрямку пильну увагу. Він вивчає, наскільки ці процеси й операції погоджені, скоординовані і безпосередньо пов'язані із завданнями організації в цілому.

Робоче місце – це первинна ланка виробництва, зона застосування праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності [36].

При проведенні перевірки аудитор повинен ознайомитись з *описом робочого місця*, або:

- короткою характеристикою робочого процесу, обов'язків працівника і ступеня його відповідальності, висновками про умови роботи;
- з описом особистісних і професійних характеристик, необхідних для виконання роботи;
- результатами підбору працівників на робочі місця та їх відповідності;
- порівнянням планової і фактичної продуктивності праці;
- оглядом діючої системи винагород в організації;
- оцінкою результатів розробки і упровадження програм підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;
- наявністю і реалізацією програм переміщень і кар'єри в організації;
- програмою безпеки і здоров'я працівників.

Характеристики робочого процесу дозволяють аудитору визначити, наскільки правильно побудована організаційна структура організації-клієнта, чи усі існуючі робочі місця виконують функції, покладені на них, чи не потрібна реорганізація управління та виробничих функцій.

Аудит робочих місць оцінює заходи, які виконуються з метою ефективної організації кожного робочого місця, відповідність робочих умов, необхідних для досягнення високої продуктивності праці при найбільш повному використанні технічних прийомів, що сприяють зниженню стомлюваності і збереження здоров'я людини.

Після збору інформації щодо характеристики робочого процесу й основних робочих місць клієнта аудитор формулює *карту обліку робочих місць* (класифікацію наявних робочих місць з належністю, укомплектованістю персоналом, ступенем механізації тощо) (табл. 4.1) та *карту робочих умов* (узагальнюючий документ, в якому зазначається сумарна кількість шкідливих або небезпечних факторів; надається гігієнічна оцінка умов праці, що визначає, до якого класу і якого рівня належать умови та характер праці на певному робочому місці; оцінюються технічний та організаційний рівні робочого місця).

Таблиця 4.1

Карта обліку робочих місць

Відділ _____
 Дільниця _____
 Дата проведення обліку _____

Посада	Категорія працівника / найменування професії	Види робочих місць		
		За належністю: власні, орендовані, віддалені (надомні)	За укомплектованістю: діючі, вакантні, резервні, зайві	За ступенем механізації: автоматизовані, механізовані, ручної праці
Дата уведення в експлуатацію		Дата виведення з експлуатації		

Аудитор розраховує потребу у наявних робочих місцях, їхню укомплектованість, тип здійснюваної праці, умови праці та інші характеристики, а також *коефіцієнт використання робочих місць* (*Квик.р.м.*):

$$Квик = \frac{Ч_{ср}}{Р_{ср}}, \quad (4.1)$$

де $Ч_{ср}$ – середньорічна чисельність персоналу;

$Р_{ср}$ – середньорічна кількість робочих місць [43].

Після формування карток обліку робочих місць аудитор складає загальну форму обліку робочих місць організації-клієнта (табл. 4.2).

Зведена форма обліку робочих місць

Показники	Усього	У т. ч. за категоріями працівників					
		Промислово-виробничий персонал	робітники	ІПН	керівники, службовці	інші	Невиробничий персонал
Кількість робочих місць, усього							
у т. ч.							
За належністю $P_{fn} = P_v + P_o + P_{vid}$							
власні (P_v) орендовані (P_o) (орендовані організацією; здані в оренду іншим), віддалені (надомні) (P_{vid})							
За укомплектованістю $P_{fy} = P_d + P_{vak} + P_{рез} + P_з$							
діючі (P_d) вакантні (P_{vak}) резервні ($P_{рез}$) зайві ($P_з$)							
За ступенем механізації $P_{fмех} = P_a + P_{мех} + P_{рп}$							
автоматизовані (P_a) механізовані ($P_{мех}$) ручної праці ($P_{рп}$)							
За умовами праці $P_{у.п} = P_n + P_v + P_{ш}$							
нормальні (P_n) важкі (P_v) шкідливі ($P_{ш}$)							
За режимом роботи: $P_{рр} = P_{п.р.д.} + P_{н.р.д.} + P_{нд}$							
з повним робочим днем ($P_{п.р.д.}$) з неповним робочим днем ($P_{н.р.д.}$) робочий день надомників ($P_{нд}$)							
Наявність на робочих місцях устаткування, усього							
Кількість устаткування за строком експлуатації							

Виконуючи свої трудові функції, працівники несуть відповідальність за безперебійну і якісну роботу. Для цього їм надаються права й обов'язки, закріплені у відповідних офіційних документах. Ці документи розробляються на основі централізовано складених рекомендацій — кваліфікаційних довідників посад працівників. Виконуючи аудит робочих місць, аудитор перевіряє правильність заповнення не тільки опису робочого місця, його атестації та паспортизації, аудитор також переглядає штатний розклад та посадові інструкції.

Після завершення загального аналізу аудитор здійснює *оцінку продуктивності*, визначає який рівень необхідний організації для підвищення її конкурентоздатності та який є в наявності зараз, проводить *аудит штатних посад і відповідності їм кваліфікаційних характеристик працівників*, аналізує правильність і раціональність використання персоналу організації, проводить аудит розвитку та стратегічний аудит – які працівники і у якій кількості будуть потрібні організації завтра.

Зазначені процедури містять:

1) *аудит продуктивності робочих місць* – визначення рівня продуктивності праці, можливостей його підвищення в порівнянні з іншими організаціями подібного типу; відповідно на цьому етапі аудиту аналізуються показники конкретних робочих місць, методи оцінки рівня продуктивності праці, проблеми продуктивності праці та ефективність програм управління нею;

2) *аудит укомплектованості персоналу* – вивчає, наскільки наявні робітники відповідають займає посадам, їх якісному та кількісному показникам; оцінюються конкретні робочі посади, складність праці, кількісні характеристики особистого трудового внеску робітників у результат роботи організації і т. д. [17].

4.2. Аудит продуктивності робочих місць

На відміну від аудиту ефективності праці, який входить у склад аудиту ресурсів праці, аудит продуктивності робочих місць призначений для пошуку проблем продуктивності різних категорій та типів робочих місць, а також робочих посад.

Як відомо, мірою продуктивності є співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення. Отже, чим менше буде витрачено на досягнення високої результативності, тим краще для власника організації.

Продуктивність праці вимірюється як обсяг продукції на одиницю витраченої на її виробництво праці, тому *в контексті робочого місця* потрібно визначити, які фактори впливають на витрати праці і як підвищити її ефективність.

На рівень продуктивності праці безпосередньо впливають технічний прогрес, фондоозброєність, якість робочої сили, соціально-трудові відносини, організація й умови праці, ефективність розподілу, сполучення різних видів ресурсів.

При проведенні аудиту продуктивності аудитор будує свою систему показників шляхом **порівняльного аналізу продуктивності робочих місць**.

Продуктивність – це кількість продукції, виготовленої за одиницю робочого часу або кількість часу, витраченого та виготовлення одного виробу.

Найпростіші **методи вимірювання продуктивності праці** залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи [9].

1) Сутність *натурального методу* полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо). Цей метод має широке застосування всередині організації: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

2) *Трудовий метод* найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг робленої продукції, яка виробляється, або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів. Окрім того, досі на підприємствах розраховується здебільшого технологічна трудомісткість, яка виражає затрати часу лише основних робітників. І самі норми трудових затрат для них часто непорівняльні у зв'язку з різним ступенем їх обґрунтованості. Відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

3) У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є *вартісний (грошовий)*, який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід). Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Зазначені методи визначають підхід до вимірювання продуктивності – в натуральному, трудовому чи вартісному вираженні ми будемо враховувати зростання (зниження) показників. Приклад вимірювання продуктивності праці залежно від методу наведено у Додатку 2.

Для оцінки кількісних і якісних змін у продуктивності робочих місць на практиці найбільш широко застосовуються такі методи: *нормативний, багатокритеріальний метод, багатofакторна модель виміру продуктивності праці* [51, 56].

Нормативний метод – організаційний метод виміру продуктивності, орієнтований на розвиток системи вимірювання при активному залученні персоналу. Став широко використовуватися з розвитком комп'ютерно-інформаційних служб та систем.

Метод базується на принципі номінальних груп (МН – розподілі на групи за визначеними нормативними критеріями) та дельфійському принципі (МД – полягає в систематичному збиранні думок експертів з метою їх узагальнення).

Нормативний метод застосовується для аналізу продуктивності малих одиниць аналізу (робочих груп, відділів). Його також застосовують для заводів, служб, чи фірми в цілому, якщо необхідно порівняти наявний рівень продуктивності із раніше визначеним нормативним. Нормативний метод використовується у стратегічному плануванні та при перспективному вирішенні проблем.

Багатокритеріальний метод виміру продуктивності праці (його ще називають матрицею мети) дозволяє виміряти та отримати *агрегований (об'єднаний) індекс показників продуктивності праці*. Для його отримання необхідно пройти кілька етапів:

- визначення і ранжування критеріїв, за якими оцінюють продуктивність;
- оцінка відносної значимості критеріїв результативності;
- об'єднання графіків (шкал, кривих) із вагами критеріїв.

Багатофакторний метод дозволяє розробити наглядну й ефективну систему виміру й оцінки продуктивності та результативності. Він є ефективним інструментом ув'язки плану підвищення і вимірювання продуктивності. Будь-яке зростання продуктивності праці в кінцевому результаті означає економію праці, заощадження робочого часу.

Багатофакторна модель виміру продуктивності в більшості базується на використанні звітних даних, а не з використанням інформації від працівників. Процедура направлена «зверху вниз» (а не знизу вверх) і заснована на використанні розрахованих коефіцієнтів та індексів для вимірювання продуктивності. Модель використовують із метою:

- отримати загальний інтегрований вимірник продуктивності для підприємства;
- забезпечити аналітичну ревізію динаміки показників продуктивності;
- підготувати фінансові звіти;
- оцінити і виміряти вплив відхилень продуктивності на прибутковність;
- оцінити ефективність окремих заходів (як-то: гуртки якості, впровадження системи контролю якості, стимулювання технологічних інновацій);
- оцінити вигоду від замірів продуктивності на підприємстві;
- отримати дані для стратегічного планування (використання потужностей, організація збуту, регулювання витрат та штатів, управління якістю, ціноутворення та ін.).

Показники продуктивності праці можуть бути представлені як *середні, природні і граничні*. Кожен із показників має свій економічний зміст і характеризує накопичений рівень ефективності, її зростання у межах визначеного періоду й у визначеній точці.

Аудит продуктивності робочих місць вимагає від аудитора **оцінки й аналізу показників продуктивності, визначення проблем і можливостей її підвищення**. Аудитор приділяє особливу увагу чинникам, що спричиняють необґрунтоване зниження продуктивності праці, здійснює аналіз моніторингу продуктивності праці окремих робочих місць.

Враховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності організації, необхідна постійна розробка та впровадження **програм управління продуктивністю**.

Програми управління продуктивністю праці робочих місць включають такі етапи:

- вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності за категоріями робочих місць і за окремими видами праці зокрема;
- пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання й оцінки;
- розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи з їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;

- розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;
- вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Одне з найважливіших завдань аудитора – чітко і ясно сформулювати *проблеми росту продуктивності підприємства* [17].

Фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, що приводять до збільшення продуктивності праці. Вони класифікуються за рівнем керованості, за змістом, за сферою виникнення і дії. Резерви зростання продуктивності праці – це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані.

Основне значення для економіста і менеджера має класифікація внутрішньовиробничих резервів і факторів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Аудитор вирішує цю важливу проблему *порівнянням необхідного зростання ефективності робочого часу* (бажаний ріст продуктивності) з *реальним числом годин* (витраченим на виконання необхідного обсягу робіт).

Така оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективно застосовуються у процесі виробництва наявні ресурси робочої сили в кожному з періодів часу та як правильно споживати ресурси робочої сили і як це відображається на витратах виробництва, тобто результати споживання живої праці не в натуральній, а в грошовій формі.

Аудитор аналізує показники продуктивності праці, динаміку і виявлення резервів підвищення, формуючи в результаті об'єктивні дані про рівень витрат робочої сили (робочого часу) на виробництво продукції.

Робота аудитора продовжується у форматі *аудиту використання робочого часу*.

Він починається з аналізу планового обсягу робочого часу (обчислюється методом вирахування з числа днів у році святкових, відпускних днів і втрат робочого часу з розрахунку середнього числа годин роботи одного середньооблікового робітника за рік, місяць) та закінчується співвіднесенням планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду у днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин.

Ефективність використання робочого часу визначається можливим скороченням чисельності працівників і величиною недоданої продукції за рахунок втрат і нерациональних витрат робочого часу.

Виконується порівняльний аналіз планових (розрахункових, базисних) показників із фактичними, який виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях і у відсотках [17, 30].

За результатами аналізу продуктивності робочих місць аудитор складає узагальнюючі таблиці – *форми аналізу продуктивності робочих місць*.

Вони містять інформацію щодо кількості працівників за типами робочих місць, ефективності використання робочого часу, чинників, що спричинили втрати робочого часу тощо (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Приклад підсумкової форми аналізу продуктивності робочих місць

Посада / тип робочого місця	Показник	Минулий період	Звітний період
Провідний спеціаліст / діюче, з повним робочим днем	Кількість працівників, осіб	10	9
	Загальна кількість відпрацьованих		
	а) людино-днів;	2 240	1 980
	б) людино-годин	17 920	15 840
	Тривалість робочого періоду, дні	224	220
	Тривалість робочого дня, годин	8	8
	Втрати робочого часу, години:		
	а) дозволені;	2	8
	б) неяви;	–	6
	в) з організаційно-технічних причин;	–	12
	г) з інших причин	–	–
Середньогодинний виробіток 1 працівника, грн	25	26	
Середньоденний виробіток 1 працівника, грн	200	234	

Ці показники аналізуються за відхиленням від плану по факту у абсолютній та відносній формах. Більш детальну характеристику використання робочого часу в організації дає аналіз балансу робочого часу одного середньооблікового працівника, який було розглянуто у попередній темі.

4.3. Аудит укомплектованості персоналом

Основною метою здійснення аудиту укомплектованості персоналу є визначення того, наскільки наявні робітники відповідають займаним посадам, чи відповідає рівень знань, умінь та навичок їх якісним та кількісним показникам. Під час здійснення аудиту укомплектованості оцінюються конкретні робочі посади, складність виконуваної праці, характеристики особистого трудового внеску робітників у результат роботи організації.

Аудиторська перевірка правильності й ефективності заповнення штатних посад починається зі збору інформації про обов’язки, виконувані працівником і які знання і навички для цього він повинен мати.

Для цього аудитор складає **опис робочої посади (робочого місця)** – перерахування видів діяльності (завдань, трудових умов, засобів обладнання і матеріалів, які використовуються на цьому робочому місці), стандартів і регламентів діяльності.

Окрім цього, складається **специфікація робочого місця** – перерахування необхідних вимог до досвіду, кваліфікації та здатності успішно виконувати завдання (справлятися з роботою) на цьому робочому місці [53].

Для отримання цієї інформації аудитор аналізує особливості здійснення робочого процесу на основі використання окремо або в поєднанні таких методів: *спостереження, співбесіда (інтерв'ю), анкетування, складання переліку обов'язків працівника.*

Спостереження застосовується, якщо процес виробництва вимагає ручної, стандартизованої праці або коли він нетривалий. Аудитор вивчає дії одного з кількох працівників, що виконують даний процес. Проведення такого роду спостережень повинне проводитись якомога більш непомітно, без перешкод для робочого процесу.

Метод співбесіди (інтерв'ю) з працівником, який виконує процес, може поєднуватись із методом спостереження. Метод співбесіди частіше застосовується для отримання інформації, необхідної для аналізу робочого процесу. Співбесіда може проводитись з одним працівником, групою або з начальником, який має відомості про робочий процес. Використовується зазвичай стандартний набір питань, що дозволяє порівнювати відповіді.

Отримана в ході співбесіди інформація доповнюється надалі даними спостережень і *анкет*.

Складання переліку обов'язків працівника, зайнятого даним робочим процесом, включає (крім самих обов'язків, виконуваних працівником) те, як часто він їх виконує і час виконання. Для цього методу необхідно, щоб працівник вів щоденні записи (щоденник). Використовуючи щоденник, можна порівнювати хід робочого процесу за днями, тижнями та місяцями. Щоденники особливо корисні при аналізі робочих процесів, що не піддаються спостереженню (робота інженера, вченого або старшого адміністратора).

Для визначення типу та якості виконуваної роботи на робочому місці аудитор застосовує *метод функціонального аналізу робочого процесу та посадового анкетування*.

Розглядаючи поняття ***функціонального аналізу робочого процесу*** визначимо, що він використовується для характеристики сутності робочого процесу, описів робочого процесу й отримання даних, необхідних для формулювання вимог до працівників.

Сутність методу полягає у визначенні всіх етапів виробничого процесу і відповідної задіяності кожного робочого місця у ньому. Виявляються та відокремлюються кількісні характеристики оцінки робочого процесу.

Після цього кожний етап робочого процесу можна класифікувати і вивести із нього фактори впливу на формування, наприклад, рівня заробітної плати працівника. Отже, функціональний аналіз виявляє усі *кількісні характеристики, якими має володіти робітник* для забезпечення виконання своєї ділянки роботи в загальному процесі виробництва.

Для визначення якісних характеристик використовують ***посадове анкетування*** на основі стандартизованої анкети, яку аудитор заповнює власноруч.

В анкеті можна виділити *шість основних розділів*:

– джерела службової інформації (яким чином, з яких джерел надходить інформація, необхідна для виконання функцій);

– розумова робота (які види аналітичних і управлінських рішень приймає працівник на цій посаді, які проекти розглядає та реалізує, які розрахунки проводить);

– витрати фізичної праці (наскільки залучена у процес праці фізична сила, які інструменти або знаряддя праці і в якій кількості потрібні);

– контакти з іншими людьми (чи вимагає посада постійних контактів з іншими працівниками, клієнтами, якого роду та тривалості вони є);

– умови на робочому місці (опис фізичних і соціальних умов праці).

Описати усі зазначені характеристики оцінки робочих посад досить важко, не залучаючи технічних засобів, таких, наприклад, як комп'ютерна техніка та прикладні програми.

Існують спеціальні комп'ютерні програми для якісної оцінки робочих посад, які у своєму аналізі може застосувати аудитор. Використовуються сім основних параметрів (рис. 4.1.) [17, 30].

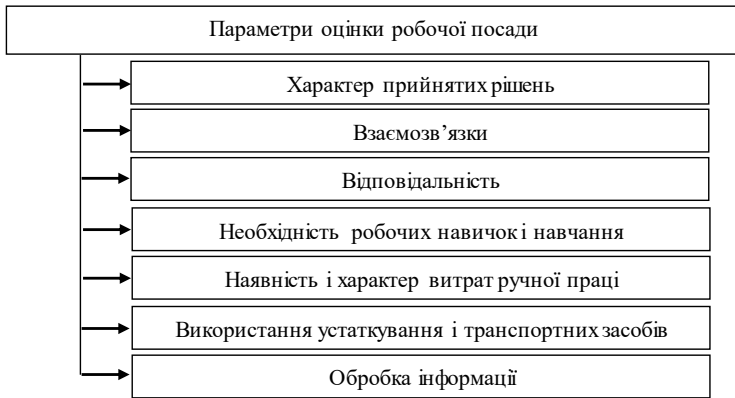


Рис. 4.1. Основні параметри якісної характеристики робочих посад

Ці оцінки дозволяють коротко описати робоче місце (посаду) і провести порівняння різних процесів.

При проведенні анкетування його основним позитивним моментом є те, що метод анкетування простий при проведенні, але потребує великих витрат часу і сил при аналізі та інтерпретації отриманих результатів.

Наступним кроком оцінки робочої посади є **визначення складності праці**, або встановлення розряду, складності робіт. Залежно від значущості основних функцій при виконання тієї чи іншої роботи (ведення розрахунків, необхідність попередньої підготовки робочого місця, складність ведення робочого процесу, управління або використання устаткування, рівень відповідальності у роботі і т. д.) складність праці оцінюється як: *проста, середня і складна*.

При цьому кожен ступінь складності роботи має мінімальну і максимальну оцінку, межі якої обираються при оцінюванні найскладнішого та найлегшого виду роботи. Загальна оцінка складності визначається шляхом підсумовування оцінок за всіма функціями за допомогою бальної оцінки.

Наступним кроком аудитор є *оцінка об'єднання індивідуальної і колективної праці в організації* (або рівень кооперації та розподілу праці): для цього вивчаються висновки про кількісну оцінку особистого трудового внеску кожного працівника в кінцевий результат і про кількісну оцінку внеску конкретного трудового колективу в загальний результат роботи підприємства на основі розрахунку таких показників:

1) *Коефіцієнт трудової участі* – кількісна оцінка міри трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи працівників; враховує продуктивність праці працівника, якість роботи, дотримання трудової дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків. Ефективність його використання залежить від зрілості колективу, гласності, принциповості й активної участі всіх членів колективу у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання. Розраховується за формулою:

$$КТУ = K_B \pm \sum_{i=1}^n K_n \pm \sum_{i=1}^m K_C, \quad (4.1)$$

де K_B – базовий коефіцієнт;

K_n – значення показників, які підвищують коефіцієнт;

K_C – значення показників, які понижають коефіцієнт.

Показники, що підвищують КТУ:

– високий рівень виконаних виробничих завдань, застосування передових методів праці, виконання робіт за сумісними професіями, висока трудова активність, ефективне використання обладнання, що забезпечує більш високий виробіток;

– висока професійна майстерність, яка виражається у більш високій якості робіт;

– керування дільницею, ініціатива та попередження можливих простоїв робочих та обладнання, допомога та передача досвіду, ефективне використання робочого часу.

Показники, що знижують КТУ:

– невиконання виробничих завдань, слабка інтенсивність праці, яка виражається у відставанні від загального рівня бригади, неефективне використання обладнання, інструменту;

– недостатня професійна майстерність, яка виражається у виготовленні неякісної продукції, порушенні правил техніки безпеки і таке інше;

– запізнення на роботу, передчасне закінчення робочого дня, невиконання розпоряджень бригадира та інші порушення, що негативно позначаються на результатах колективної праці.

2) *Коефіцієнт трудового внеску* – враховує значущість виробничої діяльності цього підрозділу для всього технологічного процесу підприємства, чисельність працюючих, обсяг продукції, що випускається, якість продукції, стан трудової дисципліни [30].

Після завершення аналізу даних коефіцієнтів аудитор робить висновки щодо правильності розподілу рівня трудової участі, а отже, пізніше може визначити відповідність винагород обсягу виконаної праці.

Контрольні питання до теми 4

1. З якою метою проводиться аудит робочих місць?
2. Які характеристики містить опис робочого місця?
3. Для чого складається карта обліку робочих місць та карта робочих умов?
4. Як здійснюється порівняльний аналіз продуктивності робочих місць?
5. Назвіть прості методи вимірювання продуктивності праці.
6. Які методи застосовуються для оцінки кількісних і якісних змін у продуктивності робочих місць?
7. З якою метою аудитор перевіряє програми управління продуктивністю?
8. Охарактеризуйте етапи проведення аудиту укомплектованості персоналу.
9. Що таке опис та специфікація робочої посади (робочого місця)?
10. За допомогою яких методів аудитор аналізує особливості здійснення робочого процесу?
11. Які показники необхідні для проведення оцінки об'єднання індивідуальної і колективної праці в організації?

Тестовий контроль до теми 4

1. Визначення проблем використання персоналу, виявлення невідповідності між критеріями ефективності робочих посад та наявними характеристиками працівників – це:

- а) завдання аудиту робочих місць;
- б) мета аудиту робочих місць;
- в) об'єкт аудиту робочих місць;
- г) предмет аудиту робочих місць.

2. Робоче місце – це:

- а) місце перебування працівників на роботі;
- б) будівля або приміщення, де здійснюється праця;
- в) первинна ланка виробництва, зона застосування праці одного або кількох виконавців, визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності;
- г) просторове обмеження працівника.

3. Документ, в якому зазначена класифікація наявних робочих місць за належністю, укомплектованістю персоналом, ступенем механізації тощо – це:

- а) специфікація робочого місця;
- б) карта обліку робочих місць;
- в) карта обліку робочих умов;
- г) організаційна структура.

4. До робочих місць за ознакою належності відносять:

- а) діючі, вакантні, резервні, зайві;
- б) автоматизовані, механізовані, ручної праці;
- в) власні, орендовані, відділені;
- г) з повним робочим днем, з неповним робочим днем.

5. *Співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення, – це:*

- а) міра продуктивності;
- б) витрати на ресурси;
- в) витрати на персонал;
- г) результат продуктивності.

6. *Засіб збільшення продуктивності – це:*

- а) аудит продуктивності;
- б) заробітна плата;
- в) мотивація персоналу;
- г) модернізація устаткування.

7. *Найпростіші методи вимірювання продуктивності праці:*

- а) нормативний, багатофакторний;
- б) натуральний, трудовий, вартісний;
- в) багатокритеріальна модель;
- г) індексний метод.

8. *Що не може бути показником продуктивності праці?*

- а) середні;
- б) приросні;
- в) нормативні;
- г) граничні.

9. *Які кількісні методи під час аналізу укомплектованості персоналом не доцільно використовувати?*

- а) функціональний аналіз робочого процесу;
- б) посадове анкетування;
- в) атестація З60;
- г) спостереження за робочим процесом.

10. *Джерела службової інформації, витрати фізичної праці, розумова робота – це розділи:*

- а) опису робочого місця;
- б) специфікації робочого місця;
- в) посадового анкетування;
- г) функціонального аналізу робочого процесу.

11. *Які функції не оцінюються для встановлення розряду складності робіт?*

- а) ведення розрахунків;
- б) складність ведення робочого процесу;
- в) виконання калькуляцій;
- г) відповідальність у роботі.

12. *Який коефіцієнт враховує продуктивність праці працівника, якість роботи, дотримання трудової дисципліни, ставлення до своїх службових обов'язків?*

- а) трудової участі;
- б) продуктивності праці;

- в) завантаженості працівників;
- г) заробітної плати.

13. Який коефіцієнт враховує значимість виробничої діяльності даного підрозділу для всього технологічного процесу підприємства, чисельність працюючих, обсяг продукції, що випускається, якість продукції, стан трудової дисципліни?

- а) продуктивності праці;
- б) трудової участі;
- в) трудового внеску;
- г) заробітної плати.

Практичні завдання до теми 4

Завдання 1

Складіть картку обліку робочого місця за такими критеріями:

- 1) посада – начальник відділу кадрів;
- 2) посада – провідний спеціаліст відділу міжнародних зв'язків;
- 3) посада – кур'єр;
- 4) посада – інженер-технолог;
- 5) посада – охоронець.

Завдання 2

Відомі такі дані про групу робочих місць: план з обсягу виробництва виконаний на 105 %, з продуктивності праці – на 105,5 %, з витрат фонду заробітної плати на 102 %. Розрахуйте зміну чисельності і середньої заробітної плати.

Завдання 3

На основі стандартних якісних характеристик посад складіть характеристику робочого місця керівника, службовця, фахівця сфери виробництва.

Завдання 4

Розрахуйте абсолютне та відносне відхилення від плану чисельності працівників за такими даними:

Групи і категорії працюючих	Чисельність	
	План	Факт
ПВП, у т. ч.	1 027	1 024
Робітники	898	899
МОП	1	1
УТП	80	77
Службовці	32	32
Охорона	16	16
Непромисловий персонал	57	50
Усього	1 084	1 075

ТЕМА 5. АУДИТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 5.1. Аудит систем розвитку персоналу
- 5.2. Аудит підготовки та перепідготовки працівників
- 5.3. Оцінка готовності кадрового резерву
- 5.4. Стратегічне планування роботи з персоналом

Мета – охарактеризувати етапи проведення аудиту розвитку персоналу, розглянути особливості оцінки систем підготовки та перепідготовки кадрів, формування кадрового резерву та стратегічного планування чисельності.

5.1. Аудит систем розвитку персоналу

Одним із важливих напрямів аудиту персоналу є аудит оцінки можливостей використання людського потенціалу, або **аудит розвитку персоналу** в організації.

Розвиток персоналу – комплекс заходів, що забезпечують відповідність співробітника перспективним завданням компанії. Системи розвитку персоналу призначені для забезпечення безперервності професійного зростання, дозволяють працівникам отримувати необхідні оновлені знання і підвищувати рівень своєї продуктивності.

Отже, ця частина проведення аудиту персоналу містить:

- оцінку умов розвитку персоналу з урахуванням стратегії організації і її управлінських можливостей;
- визначення напрямів та ефективності впровадження програм підготовки та перепідготовки персоналу;
- оцінка алгоритму визначення потреб у навчанні персоналу, критеріїв оцінки кандидатів до внесення у програми підвищення кваліфікації;
- аналіз роботи з кадровим резервом, планування кар'єри тощо.

Відомо, що стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації [60]. Стратегія управління організацією при цьому є основою як побудови стратегічного управління персоналом, так і загальної стратегії розвитку персоналу. Мета їх побудови має співпадати з головними стратегічними цілями.

Залежно від обраної стратегії організації обирається специфічна стратегія розвитку персоналу.

Наприклад, якщо підприємство в якості стратегії управління організацією вибере максимальне використання у виробництві високих технологій, об'єднуючи таким чином стратегію підприємництва та стратегію прибутку, тоді для досягнення успіху організація здійснюватиме активні заходи не тільки щодо професійної перепідготовки працівників і первинної підготовки робітників, а й підвищення кваліфікації персоналу. Важливої уваги також потребуватимуть заходи із планування трудової кар'єри працівників, їх професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Стратегія розвитку персоналу повинна якнайшвидше забезпечити працівників для виконання цілей стратегії управління організацією. Забезпечення взаємо-

зв'язку стратегії розвитку персоналу зі стратегією управління організацією здійснюється у формі участі керівників служб управління персоналом у розробці стратегічних рішень компаній.

Отже, *метою аудиту розвитку персоналу* стає визначення співпадіння на пряму стратегії управління організацією та стратегії розвитку людського потенціалу.

У ході аудиту розвитку персоналу дослідження проводиться у *двох основних напрямках*:

- 1) аналіз поточного стану розвитку персоналу в організації;
- 2) виявлення наявних ресурсів особистості (інтелектуальний потенціал, психофізичний потенціал, емоційний інтелект, рівень автономності і відповідальності, цінності і мотиваційна сфера та ін.) [17].

При проведенні аудиту використовується аналіз офіційних документів, проводяться інтерв'ю, співбесіди, можливе анкетування та навіть застосування проєктивних тестових методик.

Залежно від специфіки ситуації та конкретних завдань у дослідження можуть бути включені додаткові аспекти.

На початку роботи *визначаються загальні умови розвитку персоналу*, або наявність в організації:

- стратегічних планів та програм розвитку, виконання яких підтверджено кількісними і якісними показниками;
- діяльності спеціальної служби управління підготовкою та перепідготовкою персоналу;
- системи внутрішнього (коштами та засобами підприємства) або зовнішнього (за рахунок зовнішніх джерел) професійного навчання;
- методичної та нормативної бази, яка регулює цю діяльність і т. д.

Умовами розвитку персоналу можуть бути також:

- оцінювання персоналу, тобто визначення здібностей і можливостей працівника для підвищення ефективності роботи;
- визначення мінімальної кваліфікації працівника як у нинішній момент, так і в майбутньому. При цьому метою кожного працівника є виконання поставлених перед ним вимог і завдань. Водночас він має бути задоволений своєю роботою, поліпшувати свій імідж, мати можливість просування службовими сходами; брати на себе відповідальність, поліпшувати своє становище на ринку праці, мати надійне робоче місце і достатній рівень заробітку;
- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, оплата праці, орієнтована на виконану роботу.

При перевірці *якості засобів та методів стратегічного управління розвитком персоналу* аудитор перевіряє, наскільки впроваджена система навчання та підвищення кваліфікації відповідає стратегічним завданням, чи є достатньою матеріальна та науково-методична база її реалізації, наскільки результативність навчання відповідає витраченим на його організацію ресурсам, як кількість підготовлених спеціалістів вплинула на підвищення продуктивності праці і т. п.

Можливими ризиками для організації завжди буде невиправданість залучених коштів та ресурсів для впровадження стратегії розвитку персоналу. У процесі навчання робітник може не оволодіти інформацією в повній мірі, або за відсутності мотивації, або з інших причин; програма навчання може виявитися надто складною, або не співпасти з необхідним рівнем кваліфікації; або якість надання освітніх послуг не відповідатиме специфічним потребам організації тощо.

Проведення навчання персоналу – це процес, який потребує часу, і прорахувати його ефективність і позитивний вплив іноді дуже складно, так само як і визначити його майбутню ефективність в кількісних показниках.

Тому ще одним ризиком є те, що в організації можуть відбутися суттєві зміни під впливом непередбачених факторів, що призведе до структурних зсувів та навіть зміни форми власності. А отже, програми, які впроваджені та розраховані на довгострокову перспективу можуть перестати відповідати новим цілям та задачам підприємств.

У процесі проведення перевірки аудитор обов'язково звертає увагу на рівень цих ризиків в організації та причин їх виникнення.

Аудиторська перевірка системи розвитку персоналу складається із наступних напрямів:

- вивчення усіх можливих процесів підвищення кваліфікації (навчання, перенавчання, професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота гуртків якості та ін.);

- аналіз кар'єрного просування та планування кадрового резерву (визначення планів, робочих програм та їх реалізації).

Аудитор оцінює загальну результативність систем розвитку персоналу та здійснює загальний аналіз особливостей управлінської діяльності в галузі розвитку персоналу, виявляє сильні і слабкі сторони, ранжування проблеми управління розвитком персоналу, здійснює оцінку особистісно-ділових і професійних якостей, важливих для керівників вищої та середньої ланки управління.

5.2. Аудит підготовки та перепідготовки працівників

Управління процесом підготовки та перепідготовки персоналу в організації передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з урахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

У будь-якому випадку, процес навчання персоналу починається з визначення потреби організації в навчанні співробітників.

Визначення потреби в підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на

всіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, окремого працівника (рис. 5.1) [17, 49].

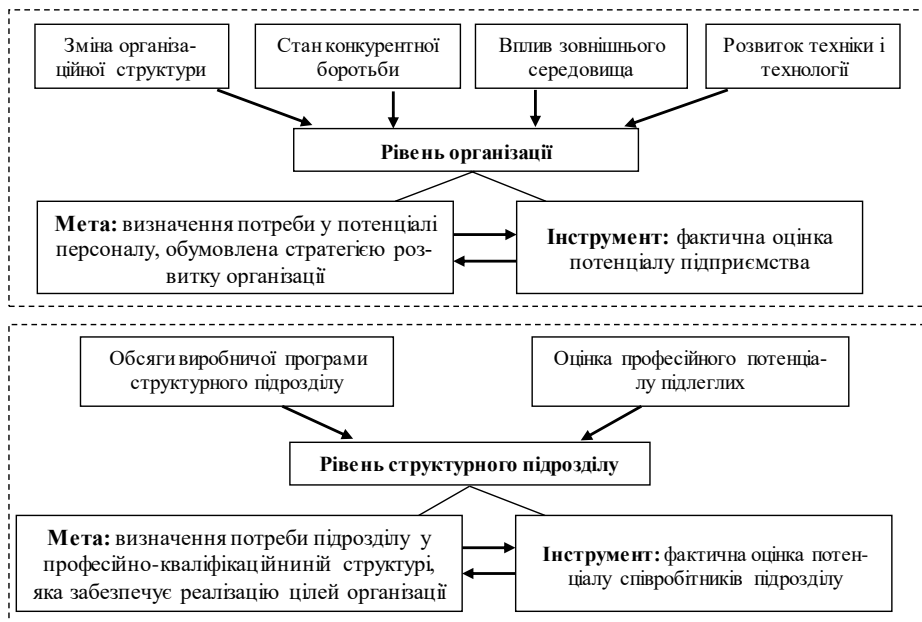
Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
- можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

На рівні організації при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу доцільно брати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Встановлення потреби в підготовці персоналу **на рівні структурного підрозділу** здійснюється лінійним керівником цього підрозділу. Він проводить цю роботу, виходячи із обсягів виробничої програми структурного підрозділу, оцінки професійного потенціалу своїх підлеглих у тісній співпраці зі службою управління персоналу організації.

На рівні окремого працівника визначення потреби у професійному навчанні здійснюється на основі складання індивідуального плану розвитку, проведення періодичних атестацій та планування трудової кар'єри. У цьому випадку необхідно визначити функції й операції, що здійснює працівник у процесі виконання роботи. Посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенцій можуть слугувати корисним матеріалом для виділення та опису знань, умінь і навичок, мотивації, потрібних для підвищення ефективності праці.



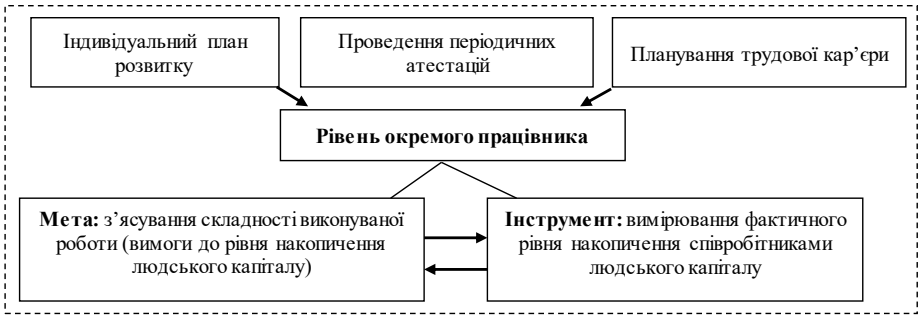


Рис. 5.1. Рівні визначення потреби в навчанні персоналу

Характер і зміст потреби в навчанні також визначається методом аналізу виконання роботи, що дозволяє оцінити невідповідність між прийнятними стандартами (якістю, кількістю, дотриманням термінів) виконання роботи і відповідних фактичних стандартів, а також визначити причини цієї невідповідності.

Алгоритм визначення потреб у навчанні персоналу на рівні працівника наведено на рис. 5.2 [49].

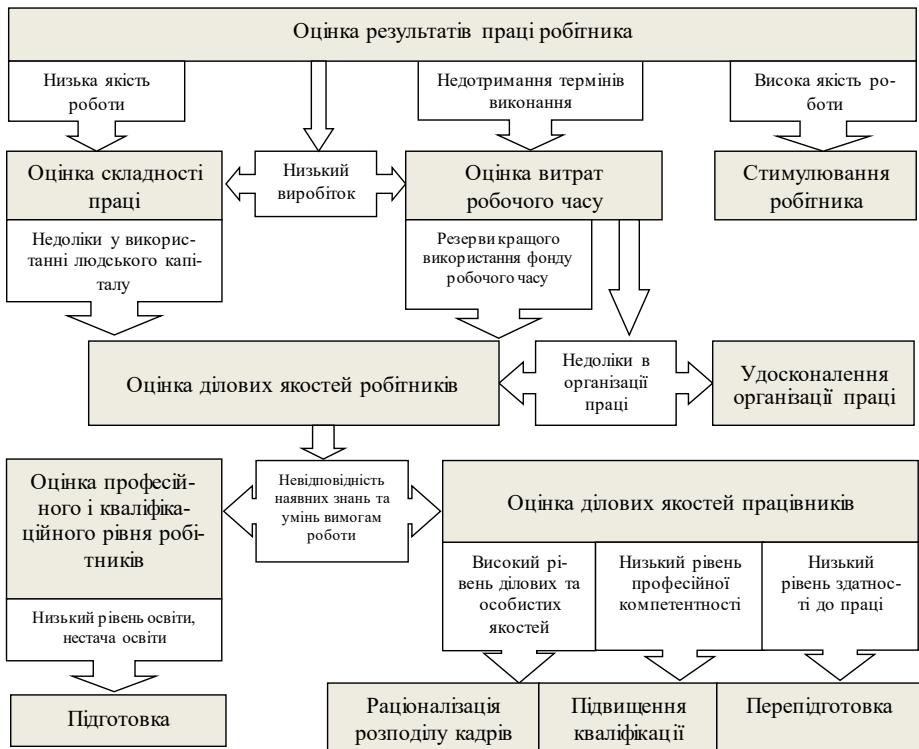


Рис. 5.2. Алгоритм визначення потреб у навчанні персоналу на рівні працівника

Визначившись із визначеним рівнем потреб у проведенні навчання персоналу, аудитор переходить до роботи із програмами підвищення кваліфікації.

Навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є основними документами, відповідно до яких здійснюється професійне навчання персоналу. Розробка навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Отже, аудитор виконує **оцінку програм підвищення кваліфікації** в організації і робить висновки щодо:

- наявності потреб у навчанні працівників, у тому числі нових співробітників, а також спеціалістів, фахівців і управлінців;
- постановки цілей навчання, тобто уточнюються в наочних і вимірних величинах прогнозовані результати навчання;
- вибору методів і проведення власне навчання;
- зміни результатів до і після навчання і кінцевої оцінки ефективності програми.

При проведенні оцінки програми підвищення кваліфікації застосовують такі узагальнюючі *критерії*:

- *реакція учасників* (наскільки сподобалася програма учасникам, рівень задоволеності її змістом і результатами, бажання продовжувати навчання в майбутньому);
- *ступінь освоєння знань, навичок і умінь*, запропонованих програмою (перевіряються за даними вихідного тестування або запланованої атестації);
- *рівень вдалих змін у виконанні роботи*, поліпшення рівня професійної поведінки (порівняльні оцінки виконання роботи до та після проведення навчання);
- *вплив навчання на результат діяльності фірми* (зміни у плинності кадрів, продуктивності, обсягу продажів і т. п.).

Відповідно до означених критеріїв програму можна визначити як ефективну або неефективну.

Оцінюється рівень підвищення кваліфікації за допомогою наступних **методів**:

- *спеціальні записи* (проводячи оцінку аудитор робить спеціальні записи, які характеризують кваліфікаційний рівень персоналу організації до та після його підвищення);
- *інтерв'ю* (оглядове інтерв'ю з працівниками щодо особистих вражень від проведеного навчання, бажання подальшої участі у подібних програмах, наявності мотивації до професійного самовдосконалення);
- *анкети* (короткі запитальники, що висвітлюють коло проблемних питань, проводиться при неможливості виконання повномасштабного інтерв'ю або при необхідності зафіксувати та зробити вибірку щодо окремих показників, а також для виявлення рівня задоволеністю програмою і результатами навчання в анонімному режимі);
- *тести* (при необхідності аудитор може впевнитися у рівні отриманих знань за допомогою нескладних тестів, що однозначно позначиться на якості застосування інформації);
- *оцінні матриці* (будуються складні оцінні матриці за рахунок виявлення окремих думок персоналу та керівництва щодо реалізації програм підвищення кваліфікації та розвитку взагалі).

Взагалі, ефективність заходів щодо розвитку персоналу розраховується за формулою:

$$E = P - K \times Z, \quad (5.1)$$

де P – балансовий прибуток організації за звітний період;

K – коефіцієнт ефективності;

Z – фактичні витрати на розвиток персоналу у звітному періоді.

Величина коефіцієнта ефективності визначається керівництвом, виходячи із поставлених перед програмами розвитку цілями.

Порахувати витрати на навчання нескладно: вони дорівнюють сумі прямих (матеріали і зарплата викладачів, вартість втраченої продукції) і непрямих загальнофірмових витрат. Керівництво організації визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи із фінансових можливостей, і співставляє їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. У випадку виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації у здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби організації у навчанні персоналу, проводиться коригування останніх шляхом встановлення пріоритетів в організації навчання працівників.

5.3. Оцінка готовності кадрового резерву

Другий аспект розвитку посади в інтересах працівника – це формування його кар'єри.

Під трудовою кар'єрою йдеться про індивідуальну послідовність змін праці особистості, що обумовлена зі зміною його становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [60].

При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо.

Здійснення професійно-кваліфікаційного просування робітників має ґрунтуватися на таких **принципах**:

- послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;
- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі в максимальній мірі використовувати знання, уміння і навички, які одержані раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- збереження здоров'я робітників шляхом пересування їх із робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників підприємства про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна і матеріальна зацікавленість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації і т. д.

Для загальної організації процесу планування трудової кар'єри можуть бути використані *три підходи* [49, 60]:

- *планування «зверху вниз»* (при плануванні кар'єрного зростання цілі, завдання та напрями розвитку визначаються вищим керівництвом, як правило, без урахування ціннісних орієнтацій працівників зі строгою стратегічною направленістю);

- *планування «знизу нагору»* (цілі, плани та напрями розвитку кар'єри кожного окремого працівника розробляються на рівні структурного підрозділу або структурної одиниці і відправляються до вищого керівництва на затвердження і прийняття до реалізації);

- *планування «цілі вниз – план нагору»* (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 плани, які затверджуються керівництвом організації).

Усі дії з укомплектування персоналом (планування, періодичні оцінки і т. п.) повинні служити задоволенню потреб як організації, так і окремих працівників.

Це вигідно як організації, з погляду поліпшення виконання працівниками обов'язків, так і службовцям за рахунок більш повної, напруженої і цікавої роботи і можливості зробити кар'єру. При цьому індивідуальність особистості (цінності, мотиви і потреби) є важливим фактором вибору кар'єри.

Під час аналізу або оцінки організації з боку планування та розвитку кар'єрного росту персоналу аудитор перевіряє, наскільки підприємство усвідомлює важливість розвитку кар'єри, чи пропонуються працівникам різноманітні можливості, що можуть включати прості програми навчання або деталізовані консультаційні послуги для удосконалювання індивідуальних планів просування службою.

Загальна мета програм розвитку кар'єри полягає в тому, щоб співвіднести плани розвитку кожного працівника зі стратегічними та тактичними цілями діяльності організації.

Аудит персоналу спрямований на пошук резервів системи кар'єрного росту, що може допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, підготовку інформації про підходящі можливості кар'єри усередині підприємства при узгодженні індивідуальних і корпоративних цілей. Перебування таких резервів може зменшити старіння людських ресурсів, що так дорого обходиться підприємству.

Аудитор при цьому оцінює:

- ступінь інформування співробітників про вакантні місця і про необхідну для цього кваліфікацію;

- чи зазначена система, відповідно до якої працівники можуть претендувати на ці місця;

- чи надається допомога працівникам у плануванні кар'єри;

- чи існує осмислений діалог між працівниками і їх керівниками щодо цілей цієї кар'єри [17].

Цікавою для аудитора також буде *оцінка проблеми розвитку кар'єри за окремими групами працівників*. Аудитор може визначити, наприклад, фактори

негативного впливу на найбільш незахищені рівні працівників – молоді спеціалісти та фахівці передпенсійного віку. В першому випадку аудитор оцінює, наскільки складно побудувати кар'єру тільки-но потрапивши на підприємство (з якими труднощами стикається фахівець, чи існує ризик неможливості кар'єрного просування і т. д.). У другому оцінюється рівень ризику втрати кар'єрної переваги перед більш молодими спеціалістами і т. п. У кожному з цих випадків аудитор шукає фактори ризику соціального характеру і пропонує шляхи їх зниження.

Призначення керівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в компанії, а плановірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника. Цей процес називається процесом планування кадрового резерву.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників із числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Кількісну характеристику стану роботи з кадровим резервом можуть дати такі показники [17, 60]:

1. *Ефективність підготовки керівників усередині організації*

$$E_{\text{під}} = \frac{Ч_{\text{к.п.р.т}}}{Ч_{\text{зв.т}}}, \quad (5.2)$$

де $Ч_{\text{к.п.р.т}}$ – число ключових посад за період, зайнятих представниками резерву;

$Ч_{\text{зв.т}}$ – число звільнених посад за період.

2. *Плнність резерву*

$$Пл_{\text{рез}} = \frac{Ч_{\text{виб.рез.т}}}{\overline{Ч_{\text{р.т}}}}, \quad (5.3)$$

де $Ч_{\text{виб.рез.т}}$ – число резервістів, які вибули з організації за період;

$\overline{Ч_{\text{р.т}}}$ – середнє число резервістів за період.

3. *Середній термін перебування в резерві*

$$Ст_{\text{пр}} = \frac{T_{\text{рез}}}{Ч_{\text{рез.у.посаді}}}, \quad (5.4)$$

де $T_{\text{рез}}$ – число років перебування в резерві до зайняття посади;

$Ч_{\text{рез.у.посаді}}$ – число осіб складу резерву, які зайняли посади.

4. Готовність резерву

$$Грез = \frac{Чп.м.п}{Чзаг}, \quad (5.5)$$

де $Чп.м.п$ – число ключових посад, які мають підготовленого резервіста;
 $Чзаг$ – середнє число резервістів за період.

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить *показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву*, до зайняття керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$Ефп = \frac{ЧРз}{ЧПз} \times 100, \quad (5.6)$$

де $ЧРз$ – численність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

$ЧПз$ – загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Завдання аудитора – виявлення «вузьких» місць у сполученні особистих очікувань у сфері своєї кар'єри з можливостями, доступними в цій організації.

5.4. Стратегічне планування роботи з персоналом

Додатково до оцінки систем розвитку персоналу аудитор може проводити аналіз стратегічного планування роботи з персоналом: яка чисельність очікується у найближчій перспективі, яким чином досягти оптимальної і професійно розвиненої структури, як мінімізувати витрати.

Стратегічне планування роботи з персоналом – складова частина загального планування на підприємстві. Під час планування персоналу на цей процес взагалі впливають інші плани підприємства: план виробництва, план НДР, фінансовий план, план обороту. Ці і всі інші плани підприємства малоефективні, якщо вони не враховують кадрові рішення.

Отже *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:

- оцінка наявності ресурсів;
- оцінка майбутніх потреб;
- розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Оцінка наявного персоналу – вихідна позиція планування. Необхідно визначити, скільки осіб зайнято виконанням кожної операції; оцінити і якість праці працівників. Повинна бути розроблена система вимог до трудових навичок з указівкою кількості працівників, які володіють ними.

Оцінка майбутніх потреб – прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, що є важливим і складним завданням [48, 49].

Розробка програм задоволення майбутніх потреб означає складання конкретних графіків проведення заходів щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, які необхідні для реалізації цілей, тобто потреб підприємства.

У цілому *планування персоналу* – це комплекс заходів, за допомогою яких підприємство, цілеспрямовано створює умови для того, щоб мати стільки людей, скільки вимагає забезпечення стратегічних господарських цілей з урахуванням мотивації персоналу. У вирішальній мірі це залежить від стану ринку робочої сили, на якому діє підприємство. Цей ринок, його характер, особливості, зміст активно впливають на планування персоналу і формують різні підходи до його використання підприємствами.

Можливості системи планування персоналу визначаються характером інформаційної бази, змістом банку даних.

Інформаційна система, що обслуговує потреби кадрової політики, повинна включати (крім загальних анкетних висновків) дані про рівень кваліфікації і діапазон його можливих змін, прогноз просування персоналу в найближчій (3–5 років) і віддаленій перспективі, визначення вимог до додаткових професійних навичок, якими володіють працівники поряд з основною спеціальністю.

При *оцінюванні стратегічного планування персоналу в організації* аудитор аналізує відповідність процедур і зміст кадрового планування стратегічним цілям і завданням організації. Цю оцінку він виконує на основі зіставлення стратегічних планів із планами короткостроковими, та виявлення співпадіння або неспівпадіння результату.

Так, може бути виявлено, що короткострокові плани відхилилися в бік виконання іншої стратегії, яка не є головною в організації, але відповідно до потреб виробництва має бути реалізована. Віднайшовши таку проблему, аудитор вносить її до макету свого звіту і шукає взаємозв'язки та можливі причини в інших аналітичних записах.

Контрольні питання до теми 5

1. У чому полягає мета і необхідність проведення аудиту розвитку персоналу?
2. Опишіть складові проведення аудиту розвитку персоналу.
3. Для чого формується стратегія розвитку персоналу?
4. З якою метою і якими методами визначаються загальні умови розвитку персоналу?
5. Опишіть складові оцінки якості засобів та методів стратегічного управління розвитком персоналу.
6. Які можливі ризики для організації виникають у процесі створення систем розвитку персоналу?
7. Як здійснюється оцінка механізму визначення потреби в підготовці персоналу?
8. Для чого аудитор здійснює оцінку програм підвищення кваліфікації?
9. На яких принципах повинне базуватися здійснення професійно-кваліфікаційного просування працівників?

10. Які процедури виконує аудитор для загальної організації процесу планування трудової кар'єри в організації?

11. Які показники дозволяють оцінити кількісну характеристику стану роботи з кадровим резервом?

12. З якою метою і яким чином здійснюється стратегічне планування роботи з персоналом?

Тестовий контроль до теми 5

1. Які напрями містить аудит розвитку персоналу?

а) оцінку умов і напрямів розвитку персоналу з урахуванням стратегії організації;

б) оцінку укомплектованості робочих місць;

в) оцінку алгоритму визначення потреб у навчанні персоналу;

г) аналіз роботи з кадровим резервом.

2. Визначення співпадіння напрямку стратегії управління організацією та стратегії розвитку людського потенціалу – це:

а) метод аудиту розвитку персоналу;

б) один із напрямів здійснення аудиту розвитку персоналу;

в) мета аудиту розвитку персоналу;

г) етап стратегічного планування чисельності персоналу.

3. Перевірка рівня відповідності упровадження систем навчання та підвищення кваліфікації стратегічним завданням організації, достатності матеріальної та науково-методичної бази тощо – це:

а) мета аудиту розвитку персоналу;

б) оцінка задоволеності працівників результатами перепідготовки;

в) перевірка послідовності здійснення розвитку персоналу;

г) перевірка якості засобів та методів стратегічного управління розвитком персоналу.

4. Які з перерахованих напрямів належать до аудиторської перевірки системи розвитку персоналу?

а) вивчення усіх можливих процесів підвищення кваліфікації;

б) оцінка методів найму персоналу і заміщення вакантних посад;

в) аналіз офіційних документів у сфері підготовки кадрів;

г) аналіз кар'єрного просування та планування кадрового резерву.

5. Критерії, що застосовують при проведенні оцінки програми підвищення кваліфікації – це:

а) ефективність застосованої програми;

б) ступінь освоєння нових знань, навичок і умінь;

в) рівень вдалих змін у виконанні роботи;

г) вплив навчання на результат діяльності фірми.

6. Врахування впливу зовнішнього середовища, стану конкурентної боротьби на ринку, розвитку техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності – це чинники визначення потреби у професійному навчанні:

- а) на рівні організації;
- б) на рівні структурного підрозділу;
- в) на рівні окремого працівника;
- г) на рівні лінійного керівника.

7. Керівництво організації встановлює цілі і розробляє плани за напрямами кар'єрного розвитку для суб'єктів різних рівнів. Який це підхід у загальній організації процесу планування?

- а) зверху вниз;
- б) знизу нагору;
- в) знизу нагору – план униз;
- г) зверху вниз – план нагору.

8. Суб'єкти первинного рівня управління кар'єрою виробляють власні цілі і плани, що направляються суб'єктові вищого рівня для твердження. Який це підхід у загальній організації процесу планування?

- а) знизу нагору;
- б) знизу нагору – план униз;
- в) зверху вниз;
- г) цілі вниз – план нагору.

9. Які показники не дають аудитору кількісну характеристику стану роботи з кадровим резервом?

- а) ефективність підготовки керівників усередині організації;
- б) плінність резерву;
- в) неготовність резерву;
- г) середній термін перебування в резерві.

10. Цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді – це:

- а) оцінка персоналу;
- б) планування персоналу;
- в) розвиток персоналу;
- г) мотивація персоналу.

11. Прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей – це:

- а) оцінка чисельності;
- б) оцінка досягнутих результатів;
- в) оцінка майбутніх потреб;
- г) оцінка персоналу.

12. Який етап не належить до процесу планування персоналу?

- а) оцінка наявності ресурсів;
- б) оцінка майбутніх потреб;
- в) розробка програми задоволення майбутніх потреб;
- г) оцінка персоналу.

13. Що не впливає на можливості системи планування?

- а) характер інформаційної бази;
- б) зміст банку даних;
- в) кількість персоналу;
- г) немає правильної відповіді.

Практичні завдання до теми 5

Завдання 1

Метою існування підприємства є виробництво сучасної комп'ютерної техніки, надання послуг із ремонтування обладнання та робота із програмним забезпеченням. Яким чином має бути побудована програма підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві? Розробіть рекомендації та сформуйте їх у короткий оглядовий план професійного розвитку персоналу.

Завдання 2

Після кількох інтерв'ю з керівниками філій заводу і зафіксувавши їх претензії, аудиторська команда побудувала модель до їхніх коментарів. Більшість менеджерів вважало, що хоча вакансії заповнюються швидко, не відбувається навчання новачків основним вимогам роботи. Прокоментуйте ситуацію з точки зору аудитора та працівника служби управління персоналом. Які заходи можна застосувати, щоб змінити ситуацію?

Завдання 3

В процесі аудиторського аналізу було визначено, що коефіцієнт плинності резерву становить 0,875; середній термін перебування в резерві – 3 роки; готовність резерву 0,561. Поясніть, що означають ці показники, і як трактувати їхнє значення для підприємства.

ТЕМА 6. АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕНЬ

6.1. Аудит найму персоналу

6.2. Аудит звільнень та оцінка рівня залученості персоналу

***Мета** – визначити та проаналізувати здійснення аудиту найму в організації, сформулювати загальне уявлення щодо аудиту звільнень і оцінки рівня залученості персоналу до праці.*

6.1. Аудит найму персоналу

Пошук і відбір кандидатів для заповнення вакантних посад – це один із традиційних напрямів роботи кадрової служби, важлива складова системи управління персоналом.

Найм персоналу призначений для заповнення вакантних посад, потреба в якому виникає як під час створення нового підприємства, так і протягом усього його життя і розвитку.

Необхідність залучення нових працівників виникає у двох випадках:

1) для задоволення стратегічних потреб організації, якщо вона планує розширення існуючого виробництва, випуск нової продукції чи вихід на нові ринки;

2) для задоволення ситуативних потреб організації, коли певні посади стають вакантними в силу різних причин (перегляд структури відділу, вихід на пенсію, перехід на іншу роботу, декретні відпустки, тощо).

Головна мета аудиту найму – експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбору і найму персоналу.

Аудитор перевіряє в першу чергу рівень дотримання трудового законодавства в системі найму персоналу, а вже після цього оцінює дієвість та успішність найму персоналу.

Основні джерела інформації аудитора під час проведення аудиту найму:

- а) штатний розклад;
- б) положення про структурні підрозділи;
- в) посадові інструкції, опис робіт і посад;
- г) внутрішні заявки кадрової служби про потреби у вакансіях;
- д) відповідні галузеві тарифні угоди;
- е) документи з обліку кадрів (типові форми);
- ж) трудовий контракт, колективний договір тощо.

Досліджуючи зазначені документи, аудитор визначає, чи відповідають вони загальним законодавчим і нормативним вимогам, чи мали місце порушення в оформленні документації або під час здійснення процедури найму, чи не суперечать спеціальні методи відбору персоналу типовим і загальноприйнятим вимогам, наскільки правильно здійснюється найм і т. п.

Аудиторам важливо знати, *що факторами успішності найму персоналу є:*

- наявність інформації про потреби в персоналі (якісні, кількісні, тимчасові аспекти);
- прозорість цілей організації щодо необхідності у наймі;

- обізнаність до ситуації на зовнішньому ринку праці;
- виконання норм та дотримання трудового законодавства;
- рівень мобільності працівників;
- показники загальної демографічної ситуації;
- показники загального освітнього та кваліфікаційного рівня.

Аналіз впливу цих факторів дозволяє аудитору зробити висновки щодо того, як формується процедура найму, якими є її пріоритетні напрями та проблеми, які не залежать від можливостей підприємства (зовнішні фактори).

Всередині організації аудитор може зробити *загальну оцінку виконання функції підбору кадрів* (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Показники оцінки виконання функції підбору кадрів в організації

Показник	Значення (інтерпретація)
скільки часу в організації існує вільна вакансія	для оцінки швидкості заповнення вакантних посад
співвідношення кандидатів: тих, які відповіли на запит, до тих, хто був допущений до конкурсу або співбесіди; тих, які з'явилися на співбесіду до тих, хто був прийнятий на роботу	для визначення ефективності технології та методів підбору персоналу
відсоток тих, хто відповідає вимогам вищого керівництва з числа прийнятих на роботу	для оцінки загального професіоналізму виконавців
число заповнених вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій	для оцінки внутрішньої системи заміщення вакантних посад
ефективність найму (відношення вартості прийому і набору до числа тих, хто приступив до роботи)	для порівняння витрат і отриманих результатів, визначення слабких місць
співвідношення загальних витрат на заробітну плату щойно прийнятих фахівців до вартості їх підбору	для оцінки ефективності роботи новачків та швидкості перебігу адаптаційного періоду

Під час сукупної оцінки проведення найму персоналу аудитор має звернути увагу на те, що **система найму працівників** сьогодні формується під впливом різних специфічних характеристик [30, 34, 35].

Протягом останніх років на ринку праці відбувається *посилення конкуренції між організаціями-роботодавцями за висококваліфікованих працівників*, що призводить до того, що тепер не тільки організація вибирає кандидата, але й кандидат вибирає організацію-роботодавця. Тобто, процес вибору з одностороннього перетворився на двосторонній, і кандидат відіграє не меншу роль у рішенні про найм, ніж роботодавець. Організації потрібно витрачати більше зусиль для того, щоб:

- а) створити таке робоче середовище, яке буде «притягувати» потрібних людей,
- б) «продати» вакансію, тобто представити її потенційному кандидату вигідно і позитивно, але реалістично окресливши її переваги саме для цієї людини.

У період, коли зміни у зовнішніх ринкових умовах не були такими стрімкими, було достатньо, щоб відповідність працівника певній роботі існувала на момент його прийому на роботу. Тобто, відповідність розглядалася як статична величина. В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється,

вимагаючи змін від організацій, необхідно оцінювати наскільки працівник буде відповідати своїй роботі через 3–5 років. Тому відповідність розглядається як динамічна величина, і менеджери з персоналу вже *на етапі відбору намагаються виявити потенціал розвитку певного кандидата* у більш-менш віддаленій перспективі.

Істотна відмінність сучасного підходу до найму персоналу полягає в тому, що оцінці підлягає також і відповідність кандидата внутрішньому соціальному і корпоративному середовищу, яке склалося в організації. Кожна організація має свою культуру – цінності, норми поведінки, стандарти взаємовідносин з керівництвом, колегами, клієнтами. *Відбір повинен виявити, чи зможе кандидат органічно влитися в існуюче соціальне середовище та сприйняти його цінності і норми.*

З іншого боку, *процедура пошуку і відбору персоналу ускладнилася і стала більш тривалою у часі.* Якщо раніше питання про найм для більшості посад у бізнесі вирішувалося на підставі кваліфікаційних вимог і займало декілька днів, то зараз нікого не дивує ситуація, коли відбір розтягується на місяці.

Також *відбувається диференціація шляхів пошуку і відбору кандидатів залежно від категорії працюючих.* Спеціалістів вищої, середньої і нижчої ланок організації підбирають з використанням різних технологій.

Таким чином, у процесі проведення аудиту найму аудитор виконує три завдання, які ще називають **місями аудиту найму**:

1. Перевірка дотримання організацією законів і правил, а також внутрішніх розпоряджень (положень КЗпП, професійно-кваліфікаційних довідників, наказів різних рівнів служб, які мають відношення до праці). Вимоги до психологічних і особистісних якостей розробляються на основі результатів професіографічних досліджень трудової діяльності людини й умов її виконання.

Аудитор перевіряє, чи дотримується організація *головних принципів найму персоналу*:

- комплексності (всебічне дослідження й оцінка особистості кандидата – вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань і умінь, ділових і особистих якостей, стану здоров'я);

- об'єктивності (співпадіння результатів оцінки якостей кандидата при повторному наборі, зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, який виносить остаточне рішення);

- безперервності (робота з добору кращих фахівців, формування кадрового резерву для керівних посад і т. п. має бути постійною);

- науковості (при проведенні підготовки і підбору персоналу потрібно дотримуватись останніх наукових досягнень і новітніх технологій для позбавлення від суб'єктивності мислення);

- інформативності (організація має надати усю можливу інформацію щодо пропонованої посади до центру зайнятості, а також в оголошення про наявну вакансію).

Аудитор перевіряє наявність внутрішніх процедур набору працівників, інформованість про них серед відповідних керівників і, звичайно, ефективність їх застосування.

Треба також зазначити, що спосіб пошуку кандидатів вибирається з урахуванням:

- політики організації у сфері найму (залежно від того, де організація намагається знайти кандидатів – на внутрішньому чи на зовнішньому ринку праці, прозорості найму, обмеженню найму за категоріями осіб);

- категорії посади (визначає, яким саме шляхом будуть шукати кандидатів на посаду);

- обмежень бюджету, виділеного на процедуру відбору (пошук нового працівника має відбутися в межах певного бюджету, інакше він просто втратить сенс);

- обмежень часу (якщо організація не дуже поспішає із закриттям вакантної посади, вибір претендентів розширюється і шанси залучення кращого кандидата зростають).

Залежно від категорії посади розрізняють такі **способи найму**:

1) *Хедхантинг (Head hunting)* – це «штучний пошук», що спрямований на залучення професіоналів найвищого рівня, точно враховує особливості потреб і бізнесу замовника, проводиться рекрутинговими агентствами методом встановлення прямого контакту з потенційним кандидатом. Інструмент, що використовується при цій технології – модель компетенцій. Її наявність є обов'язковою для ефективного пошуку. При хедхантингу не дають оголошень про посаду у ЗМІ, оскільки такі оголошення «не доходять» до цільової групи. Неefективним буде і пошук за готовими базами кандидатів, що розміщують оголошення про пошук роботи в інтернет-порталах.

2) *Рекрутинг* – це «поглиблений підбір», що передбачає всебічне вивчення професійних якостей претендента. Рекрутинг проводиться самою організацією чи рекрутинговим агентством за існуючими базами кандидатів, відгуками на оголошення в ЗМІ чи інтернеті. При рекрутингу спираються на вимоги до посади чи моделі компетенцій. Потрібен для пошуку менеджерів середньої і нижньої ланок, спеціалістів і кваліфікованих працівників.

3) *Скринінг*, або «поверхневий підбір», який відбувається за формальними ознаками – освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. Виконується самою організацією, яка розміщує оголошення в ЗМІ, метро, інтернеті, надсилає запити до Державної служби зайнятості. Використовується для найму обслуговуючого персоналу і персоналу, зайнятого на допоміжних роботах. Вакантні посади цієї групи закриваються на місцевому рівні за рахунок малокваліфікованого персоналу, який не є дефіцитним на ринку праці.

Існують два основних **джерела підбору кандидатів** – внутрішнє і зовнішнє [65]. Жоден із них не можна вважати універсальним, вони мають свої переваги й обмеження. Розглянемо їх детальніше у табл. 6.2.

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел найму персоналу

Внутрішні		Зовнішні	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Службове зростання власних працівників	Обмежені можливості у виборі претендентів	Широкі можливості вибору кандидатів	Ризик отримати невідходячого працівника
Підвищення ступеня мотивованості і задоволеності працею, зростання лояльності до організації; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі	Напруженість чи суперництво у колективі, якщо на посаду претендують декілька рівнозначних кандидатів, розчарування того кандидата, котрий не отримав бажаної посади	Привнесення нового досвіду і нових знань; поштовх до розвитку організації і підвищення її творчого потенціалу	Довгий період входу в посаду, особливо для складних видів роботи; ризик непроходження кандидатам періоду адаптації
Зменшення ризику отримати непридатного працівника, оскільки кандидат і організація добре відомі один одному; кандидат пройшов процедури відбору	Можливість прояву панібратства, коли вчорашній колега стає керівником	Покриття абсолютної потреби у персоналі	Більші витрати на залучення персоналу
Перспективи для зростання інших працівників при звільненні займаної посади	Покриття відносної потреби у персоналі		
Скорочений період адаптації до нової посади порівняно із зовнішніми кандидатами			
Відносно низькі фінансові і часові витрати на закриття посади			

2. Перевірка, наскільки досягнуті кількісні і якісні цілі, та аналіз причин ймовірних відхилень. Розміщення персоналу на робочих місцях (посадах) має здійснюватися не тільки відповідно до кількісних, якісних, тимчасових і територіальних вимог, але і з урахуванням інтересів і схильностей працівників.

Аудитор може використовувати інструменти аудиту робочих місць, здійснюючи аналіз вимог робочого місця (на основі аналізу й оцінки робіт); аналіз можливостей і здатностей робітників (за допомогою оцінки персоналу); аналіз потреби робітників у роботі (користуючись різноманітними опитуваннями).

3. Перевірка ступеня взаємозв'язку процедури найму організації із стратегічними цілями та її загальної ефективності. Під час прийому на роботу виходять з того, що наймають робочу силу сьогодні для отримання у майбутньому конкурентних переваг. З цієї метою необхідно, щоб:

- при наборі були відібрані найбільш відповідні організації працівники;
- витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними щодо результатів;

- зберігалася структура кадрів з одночасним припливом нових ідей в організації;
- не постраждав психологічний клімат організації;
- особисті надії працівників були втілені в життя.

Для загального оцінювання якості найманих працівників використовують спеціальний показник – **коефіцієнт якості наймання (Кн)**, який розраховується за формулою [48]:

$$K_n = \frac{(P_{як} + P_n + 3n)}{Ч}, \quad \% \quad (6.1)$$

де $P_{як}$ – усереднений показник якості виконуваної роботи набраними працівниками (у %);

P_n – відсоток нових працівників, які просунулися службою протягом одного року;

$3n$ – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року;

$Ч$ – загальне число показників, які враховуються під час розрахунку (в нашому випадку $Ч=3$).

Як це працює? За кожним показником коефіцієнта розраховується рейтингове значення у відсотках, яке ділиться на 3, і ми отримуємо, наприклад, якість найму на рівні 70 %.

Важливим подальшим кроком аудиту є **оцінка вартості найму персоналу в організації**.

Загалом для розрахунку вартості найму треба зазначити, що у процесі набору персоналу беруть участь як працівники самої організації, так і зовнішні агенти. Тобто, вартість їх праці враховується при оцінці вартості найму додатково до безпосередніх витрат, пов'язаних з організацією набору (прямі витрати). Сукупні витрати на найм персоналу досить великі.

Витрати, пов'язані з найманням персоналу, можна розділити на три категорії (рис. 6.1):

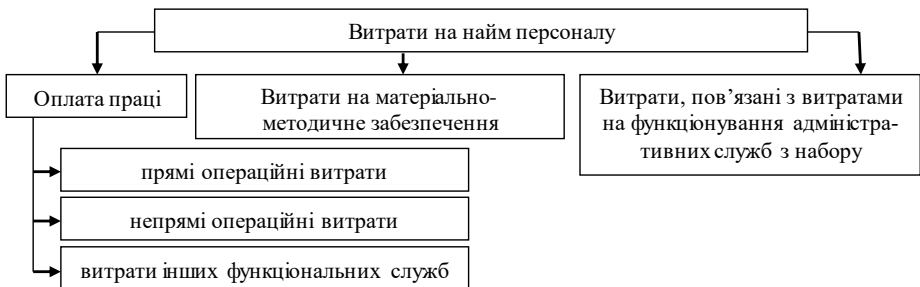


Рис. 6.1. Структура витрат на найм персоналу

1. **Оплата праці** (разом з усіма витратами на соціальне забезпечення, співробітників організації, пов'язаних тим або іншим способом із процесом найму). Складається з:

– *прямих операційних витрат* – зарплата керівників і їх співробітників, які беруть участь у підготовці рішень з набору, переговорів, професійних іспитів тощо; майбутніх колег кандидатів (якщо проводиться найм переговорами); інших зацікавлених осіб і можливих підлеглих (у разі потреби консультування або зустрічей з кандидатом);

– *непрямих операційних витрат* – оплата праці робітників служби управління персоналом (фахівців із найму, адміністративної служби, медико-соціальної служби, фахівців відділу праці і заробітної плати, експертів із питань просування, оцінки, управління кар'єрою);

– *витрат інших функціональних служб* – оперативного обліку, бухгалтерії, організаційних послуг планового відділу, служби інформаційного забезпечення та ін.

2. **Витрати на матеріально-методичне забезпечення** (витрати на оголошення про найм, гонорар консультантів, дорожні витрати агентів з підбору і кандидатів, оренда приміщень для співбесіди і тестування).

3. **Витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб із набору персоналу** (витрати на медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового й екзаменаційного устаткування і його амортизація).

Витрати на набір персоналу, наведені вище, складають тільки частину вартості входження в організацію нової особи. Після закінчення набору та добору проходить адаптація персоналу на новому робочому місці, отже аудиторська експертиза повинна також включити в себе *аналіз витрат на адаптацію* (звичання, навчання, входження до колективу) [17].

У процесі адаптації прийнятий фахівець проходить **три адаптаційні фази**:

1) *Інформаційна фаза* починається з моменту надходження в організацію і означає час, який працівник присвячує ознайомленню з місцем роботи, своїми посадовими обов'язками, основною і допоміжною документацією, контактам зі співробітниками, вивченню інформації про підприємство і власні функціональні обов'язки. Ця фаза може коливатися від трьох днів до трьох місяців, та в її період працівник ще не може проявити себе повністю, він тільки знайомиться із місцем праці, отже, показник ефективності тут буде низьким.

2) *Фаза навчання (освоєння професії)* починається з моменту, коли новий працівник стикається з необхідністю вирішувати завдання, для яких він був найнятий. В цю фазу входить час, який потрібен працівнику на вивчення процесу виконання основних завдань доти, доки він не навчиться робити це самостійно, приймати рішення та не залежати від допомоги інших співробітників. Фаза навчання також не є виміром ефективності діяльності працівника.

3) *Фаза «особистого внеску»*. Починається з моменту, коли працівник оволодів достатнім досвідом для критичного підходу до своєї роботи і починає виявляти ініціативу. Саме під час цієї третьої фази з'являється можливість констатації перших результатів і виправлення допущених помилок [26].

Користуючись доступними йому інструментами, аудитор може *оцінити вартість адаптації* для організації.

Для цього він має здійснити:

- опис головних фаз адаптації (виконується для виявлення факторів впливу на вартість адаптації – скільки робочого часу яких співробітників задіяно на кожній фазі, вартість навчання при необхідності і т. п.);
- оцінку середнього часу, необхідного новому працівникові для ознайомлення з посадою (визначає рівень працездатності та можливості швидко орієнтуватися в новій ситуації);
- оцінку загальної кількості часу, приділеного працівнику безпосередніми колегами (для визначення схильності до навчання та вміння оволодівати новою інформацією);
- креслення кривої, яка відбиває еволюцію ефективності новачка як функцію часу (рис. 6.2).

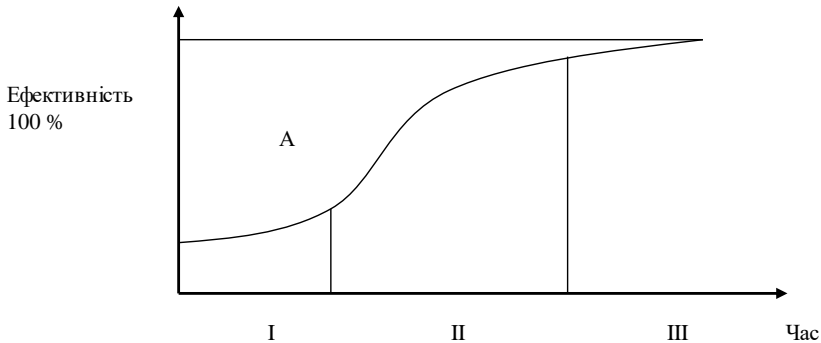


Рис. 6.2. Залежність ефективності працівника від часу адаптації

Крива будується на основі даних про зростання ефективності праці працівника при проходженні усіх трьох адаптаційних фаз. За 100 % на кривій ефективності береться максимальна ефективність роботи попереднього працівника (як норматив рівня праці). Відповідно, у відсотках до цього показника і будується крива.

При цьому, *вартість адаптації* буде представлена площею фігури, укладеної між кривою і рівнем 100 % (область А). Досить під час підрахунку вартості оцінити кількість днів або місяців, що склали цю площину і на цій підставі призначити щомісячну зарплату новачкові (з урахуванням усіх витрат) [49].

Також враховуються й інші фактори, наприклад, підвищена витрата матеріалів у нових робітників, неминучі помилки, які треба буде виправляти, і т. д. Питання оцінки внеску цих факторів у зниження прибутковості досить делікатне.

Час неефективності (область А) є показником, який дозволяє визначити не тільки загальний термін адаптації, а й швидкість росту ефективності в період освоєння.

Значущість витрат на адаптацію в загальній частині витрат на найм привела до необхідності подальших досліджень в області обліку людських ресурсів. Коли підприємство здійснює програму набору й адаптації, результати фінансового року погіршуються через ці витрати, які складають капіталовкладення.

Раніше витрати на адаптацію не сприймалися доволі значними у системі найму, але оцінити їх значущість можливо. Дозволяє це зробити **показник значущості адаптації** (Z_a), який розраховується співвідношенням:

$$Z_a = \frac{\text{вартість адаптації}}{\text{вартість набору}}. \quad (6.2)$$

В управлінському обліку існує прийом, заснований на погашенні витрат на адаптацію за ймовірний час, який робітник проведе на підприємстві: у випадку звільнення працівника ще не погашені витрати належать до втрат.

Аудитор має звернути увагу на типові **помилки, які притаманні проведенню найму персоналу**.

1. *Помилка при формуванні завдання про добір персоналу* («постановочна помилка»). Вона зумовлена неточністю визначення, а частіше – необдуманістю завдань, обов’язків і функцій нового працівника. Практично це означає, що часто працедавець остаточно не знає, кого саме він шукає. Наявність розроблених у компаніях функціональних обов’язків (job descriptions) на нові, як, втім, і на вже існуючі робочі місця (посади) є швидше винятком, ніж правилом. Ґрунтовні посадові інструкції частіше зустрічаються в іноземних компаніях, які працюють в Україні. Поза сумнівом, перед формуванням завдання про пошук та добір персоналу керівник компанії має чітко й однозначно визначити перелік функціональних обов’язків, які повинен буде виконувати працівник.

2. *Помилка, викликана неповнотою наданої (отриманої) інформації про претендента на посаду* («інформаційна помилка»). Ця помилка найбільше впливає на сукупну систематичну складову помилки прийняття нового працівника на роботу.

6.2. Аудит звільнень та оцінка рівня залученості персоналу

Показники звільнення надають аудиторіві інформацію, яка додатково характеризує привабливість організації для робітників, а також реалізацію і дотримання загальної стратегії фірми.

Дослідження причин звільнення працівників, плинності та стабільності, наявності кадрового ядра та інші показники дозволяють аудитору визначити, чи задоволені працівники роботою всередині організації, чи відчувають вони себе залученими до праці, і які чинники найбільш сильно впливають на ці процеси.

Отже, **метою аудиту звільнень** є визначення причин і передумов, що призводять до звільнення персоналу, а також оцінка стійкості персоналу і рівня залученості до праці.

Працюючи у напрямі визначення причин звільнення, аудитор формує **вихідну анкету** або **вихідне інтерв’ю**, за допомогою якого може оцінити фактори чи ситуації, які призвели до звільнення працівника.

Втрата гарного спеціаліста, особливо якщо в його формування і розвиток було вкладено значні кошти і зусилля, може негативно відобразитись на загальному результаті діяльності компанії, спричинити конфлікти і помилки у роботі колективу. З іншого боку, утримання на робочих місцях працівників, які не відповідають вимогам займаної посади, затягування процесу звільнення також призводить до негативних наслідків. Окремо оцінюються причини звільнень – за власним бажанням, з ініціативи власника (порушення трудової дисципліни чи невідповідність займаній посаді), за згодою сторін, тощо.

Процедура звільнення регулюється в Україні відповідними статтями КЗпП, Законом України «Про зайнятість населення», Конвенцією МОП № 158 «Про розірвання трудових відносин», іншими нормативно-правовими документами. Законність звільнення працівників залежить не тільки від правильності вибору причини звільнення, але й від чіткого порядку припинення дії трудового договору, якого усі організації і підприємства повинні дотримуватись [40].

Керуючись положеннями зазначених нормативно-правових документів, аудитор оцінює правильність і законність здійснених звільнень, визначає, чи не було допущено помилок або порушень процедури.

Розробляючи вихідну анкету, аудитор може використовувати, наприклад, такі питання:

- *Що спричинило прийняття рішення про Ваше звільнення?*
- *Чи вважаєте Ви Ваше звільнення справедливим, якщо звільнення відбулось з ініціативи адміністрації?*
- *Які стосунки Ви мали у своєму робочому колективі?*
- *Чи часто у Вас спостерігались конфлікти із колегами? Керівництвом?*
- *Чи вважаєте Ви свою роботу цікавою?*
- *Якщо Ви звільнились за власним бажанням, чи можете Ви назвати причини, які б змусили Вас не робити цього?*

В Україні **найбільш розповсюдженими причинами звільнення** працівників за власним бажанням є: незадоволеність розміром заробітку; використання не за фахом; незадоволеність професією; неритмічність роботи: штурмівщина, часті простої і понаднормова робота; сезонний характер роботи; робота в гарячих цехах, на відкритому повітрі й ін.; важка фізична праця, одноманітна, стомлююча робота; незадоволеність санітарно-гігієнічними умовами праці; незадоволеність режимом праці; відсутність умов для підвищення освіти; погані відносини з адміністрацією; віддаленість місця проживання від місця роботи, погане забезпечення транспортом; незадоволеність культурно-побутовим обслуговуванням; народження дитини, виховання дітей, догляд за хворими членами родини; виїзд з а межі цього населеного пункту; інші причини.

Визначивши основні причини звільнень в організації, аудитор переходить до **діагностики плинності кадрів** за рахунок:

- *кількісної оцінки* – за допомогою розрахунку коефіцієнта плинності;
- *якісної оцінки* – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів.

Плинність кадрів визначається як сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів в організації характеризується *коефіцієнтом плинності кадрів* (Кпк):

$$K_{пк} = \frac{Чз + Ч_{нз}}{\bar{Ч}}, \quad (6.3)$$

де $Чз$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$Ч_{нз}$ – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штату);

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою.

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності:

- причини, пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- причини, пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- причини, пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під **чинниками плинності кадрів** розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т. д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Основними **мотивами плинності кадрів** є [17, 36, 65]:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Після завершення оцінки причин звільнення персоналу та його плинності аудитор може сформулювати узагальнюючу таблицю, в якій відзначаються керовані та некеровані причини звільнень і аналізується загальний рівень плинності персоналу.

Динаміка і причини звільнення персоналу

Прибуло працівників за період	Вибуло працівників за період	Причини вибуття			Коефіцієнт плинності кадрів
		Зазначені в офіційних документах	Суб'єктивна думка працівника	Експертний висновок	

Після визначення причин аудитор може переходити до оцінки **рівня стійкості колективу**, який складається з:

- числа постійних працівників, що є основою колективу;
- чисельності працівників, які в результаті проведених заходів задовольнили свої прагнення до трудової діяльності;
- нестабільної частини колективу, схильної до зміни місця роботи.

Ядром персоналу є найбільш стабільна частина колективу, тобто найбільш кваліфікована його частина, що має великий стаж і досвід роботи в організації [17, 30].

Аудитору треба враховувати, що різні групи працівників організації-клієнта мають різні потреби й інтереси, знаходяться в нерівному положенні, у зв'язку з чим необхідний диференційований підхід до різних груп. Розходження створюють такі фактори, як стать і вік, виконувані функціональні обов'язки, професія і кваліфікація, умови і змістовність праці, рівень і тип устаткування, стаж роботи загальний і на цьому підприємстві, розмір заробітної плати, родинний стан і т. д.

Сполучення цих факторів визначає характеристику колективу в цілому і його підрозділах, окремих соціально-демографічних групах.

В умовах існування інтенсивності руху кадрів зростає ймовірність переходу до складу «ядра» колективу деякої частини з числа зовнішніх кандидатів на вакансії нових працівників, які відкриваються, для яких дана організація може виявитися найбільш підходящою.

Якщо кадри вибувають з організації за мотивом незадоволеності загальними і соціально-психологічними умовами праці, відношення їх числа до загальної кількості вибулих характеризує **плинність кадрів, обумовлену умовами підприємства**. Такий самий коефіцієнт можна вивести, оцінюючи окремі причини незадоволеності та формуючи їх у групи за рівнем впливу.

Окремо можна виділити також показник **потенційної плинності кадрів**, що характеризує наявність установки на зміну місця роботи. При цьому потенційна плинність розглядається як початкова стадія фактичної плинності.

Рішення про зміну місця роботи приймається на основі завершення трьох стадій:

- наявності незадоволеності;
- орієнтації на звільнення без пошуку нового місця роботи;
- орієнтації на звільнення з вибором нового місця роботи.

Аудитор аналізує, скільки триває кожна стадія у внутрішньому середовищі компанії-клієнта, визначає, чому у працівників виникає бажання звільнитись, і чи порівнюють вони свою компанію з іншими.

На прийняття рішення про звільнення впливають також ще два важливі фактори, які має оцінити аудитор, щоб співвіднести їх значимість для працівника:

- залученість працівника до свого підприємства;
- порівнянність із пропозиціями ззовні.

Фактор залученості працівника. На основі визначення рівня залученості працівників до праці в середині організації оцінюється ступінь прихильності працівника до свого підприємства, чи розуміє він важливість своєї роботи і значення її результатів для компанії в цілому.

Така оцінка здійснюється аудитором на основі проведення опитування або анкетування, яке погоджується із керівництвом.

Після цього можна **проранжувати залученість працівника до праці** в середині організації за такими рівнями [24]:

- *нижній*: відсутність залученості до праці в організації (працівник не входить у групу, не розуміє, дискредитує діяльність колективу, виконує роботу безвідповідально);
- *проміжний*: початок освоєння з професійною діяльністю; поступовий вхід у групу, усвідомлення та прийняття системи цінностей компанії;
- *верхній*: загальна ідентифікація з компанією.

При побудові інтерв'ю або анкетного опитування аудитор має м'яко вписати ці питання в текст, аби досягти також оціночних результатів за різними критеріями і виявити основні цінності, які впливають на рівень прихильності працівників. Потім аудитор може скласти шкалу цінностей в організації.

Побудова шкали цінностей залежить від освітнього і професійного рівня працівників, що брали участь в інтерв'ю. Однорідність групи опитування збільшує вірогідність достовірного результату. Отже, шкала цінностей різних категорій персоналу буде відрізнятися одна від одної, і це теж необхідно враховувати.

Фактор порівнянності з пропозиціями зовні. Цей фактор оцінює привабливість компанії для працівника у співставленні із зовнішніми можливостями і пропозиціями. Її можна проранжувати за різними рівнями:

- *нижній* – гарантованість робочого місця, своєчасність оплати праці;
- *середній* – умови праці та соціально-психологічний клімат;
- *вищий* – можливість самореалізації, розвитку та саморозвитку у процесі праці.

Ця градація не є простим результатом очікувань фахівців, але сполученням їх очікувань і середовища, у якому вони функціонують.

Для оцінки вищенаведених факторів аудитор, визначивши масштаб прихильності і порівнянності, буде наступну сітку, на якій виділені точки, характерні для типової поведінки працівників організації – це **сітка «прихильність–порівнянність»**. (рис. 6.3) [49].

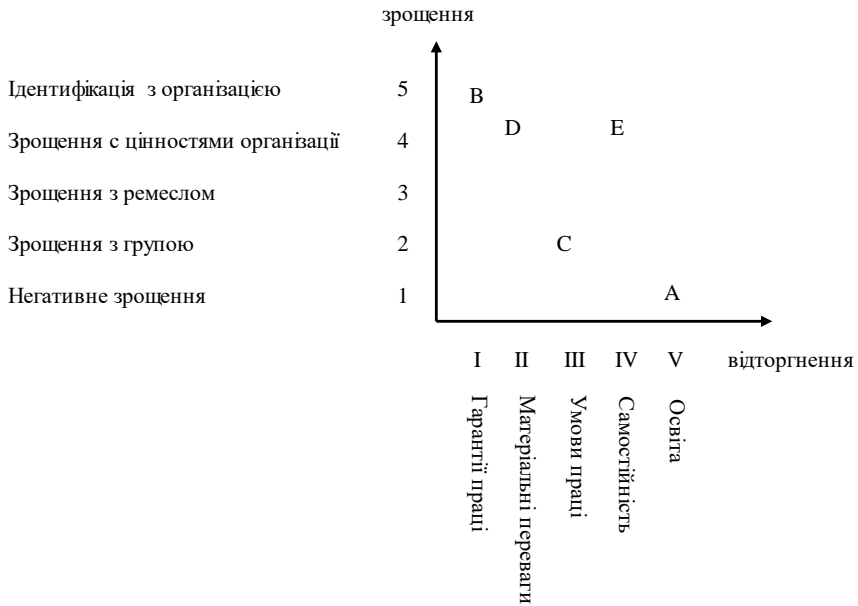


Рис.6.3. Сітка «Прихильність–порівнянність» організації для працівників

На цій сітці чітко видно п'ять типових характеристик:

– *Точка А (V, 1)*: відповідає молодим дипломованим фахівцям, що прийшли в організацію, щоб отримати досвід практичної роботи і гарну додаткову освіту з питань управління. Більшість з них звільнилося після двох років стажу, за винятком окремих, які переходили в позиції (IV, 3), (IV, 4) і робили кар'єру в організації. Організація страждала через відсутність дипломованих фахівців з вищою освітою, які мають деякий стаж.

– *Точка В (I, 5)*: характерна для фахівців, що зробили всю кар'єру в організації. Деякі з них стали тягарем для підприємства, тому що вони не зуміли змінитися разом з ним. Ніхто з них не збирався звільнитися за винятком випадків, коли пропозиція була дуже привабливою.

– *Точка С (III, 2)*: ця характеристика типова для осіб середнього керівного складу, що мають більше п'яти років стажу.

Ім організація дала можливість реалізувати професійні знання в кращих робочих умовах, ніж маленькі фірми. Вони приходили, переважно, з позиції (II, 3). Ці фахівці здебільшого вирішили залишити організацію, щоб зуміти по-новому реалізувати накопичений досвід у конкуруючій фірмі.

– *Точка D (II, 4)*: характеризує керівний склад фірми, що зробив у ній кар'єру. Перейшовши з позиції (IV, 4), вони не бачать більше для себе того простору самостійної діяльності, який вважають за необхідне для відчуття всієї повноти відповідальності. Ці кадри починають звільнятися. Ті з них, хто має схиль-

ність до менеджменту, залишать організацію, щоб створити власне підприємство, інші підуть до інших фірм.

– *Точка Е (IV, 4)*: це група лідерів у цей час на підприємстві. Їм, як правило, близько сорока років, вони цілком занурені в роботу, абсолютно не стурбовані звільненням, а скоріш повні бажанням прогресувати в організації.

Сітка дозволяє провести діагностику плинності кадрів, оцінюючи важливість кожного з показаних характерів. Зазначений підхід має якісний характер, тому така оцінка скоріше буде відігравати роль індикатора.

Контрольні питання до теми 6

1. У чому полягає основна ідея та мета аудиту найму?
2. Охарактеризуйте основні джерела інформації аудитора при аудиті найму.
3. За якими показниками аудитор здійснює загальну оцінку виконання функцій підбору кадрів?
4. Під впливом яких специфічних характеристик формується сьогодні система найму працівників?
5. У чому полягають три місії аудиту найму?
6. Визначте переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел найму персоналу.
7. Що мається на увазі під визначенням вартості наймання?
8. Які три фази необхідно проаналізувати аудиторю під час аналізу витрат на адаптацію?
9. Чому однією з найважливіших місій аудиту наймання є перевірка дотримання організацією законів, правил і внутрішніх розпоряджень?
10. Що є метою аудиту звільнень?
11. Назвіть найбільш розповсюджені причини звільнення працівників в Україні.
12. Як здійснюється діагностика плинності кадрів?
13. Яким чином і з якою метою аудитор оцінює рівень стійкості колективу?
14. Які два важливі фактори впливають на прийняття рішення про звільнення? Для чого будується сітка «прихильність–порівняльність»?

Тестовий контроль до теми 6

1. Мета аудиту найму:

- а) здійснення капіталовкладення, пов'язаного із прямими витратами на підбір персоналу;
- б) експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбору і найму персоналу;
- в) необхідність перевірки якості і професіоналізму працівників;
- г) перевірка співпадіння стратегічних і тактичних цілей кадрової політики.

2. *Успішність найму залежить від:*

- а) знання ситуації на зовнішньому ринку праці; політичної ситуації; бюджету підприємства;
- б) демографічної ситуації; політичної ситуації; бюджету підприємства;
- в) цілей організації; знання ситуації на зовнішньому ринку праці; мобільності працівників; демографічної ситуації;
- г) від цілей і завдань стратегії найму.

3. *Витрати, пов'язані з наймом персоналу, можна розділити на такі категорії:*

- а) зарплата; інші витрати, що відповідають прямим витратам, витрати; пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб;
- б) витрати на набір персоналу, зарплата; прямі витрати;
- в) зарплата; прямі витрати; витрати на функціонування адміністративних служб;
- г) витрати на розвиток і просування персоналу.

4. *У процесі набору персоналу беруть участь:*

- а) працівники самого підприємства і зовнішніх агентів (рекрутингові агентства);
- б) зовнішні агенти і керівники;
- в) керівники і персонал організації;
- г) тільки працівники відділу кадрів.

5. *Витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб – це:*

- а) канцелярські витрати; амортизація; витрати на оголошення, гонорар консультантів;
- б) медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового й екзаменаційного устаткування і його амортизація;
- в) дорожні витрати агентів з підбору і кандидатів, оренда приміщення для співбесіди і тестування;
- г) витрати на заробітну плату працівників відділу кадрів.

6. *Фаза «особистого внеску» – це фаза:*

- а) загальноінформаційна; період знайомства із організацією, освоєння професійних функцій;
- б) період, коли працівник вже освоїв усі вимоги і функції своєї посади і можуть бути отримані перші продуктивні результати його діяльності; створюється щось нове;
- в) посередницька фаза, час, коли працівник розпочинає виконувати свої функції і корегувати перші помилки;
- г) час, коли працівник починає отримувати задоволення від роботи.

7. *Аудит найму здійснюється за такими напрямками:*

- а) оцінка дотримання організацією законів і правил у сфері найму, аналіз причин ймовірних відхилень у заповненні вакансій, які носять стратегічний характер;

б) визначення раціонального розміщення кадрів, кваліфікації співробітників у конкурентів;

в) оцінка стійкості кадрового «ядра» організації;

г) аналіз характеристик робочого процесу.

8. Метою раціонального розміщення кадрів є:

а) наявність внутрішніх процедур набору працівників, інформованість про них серед відповідних керівників і, звичайно, ефективність їхнього застосування;

б) розподіл працівників по робочих місцях, при якому невідповідність між особистими якостями людини і пропонованими вимогами до виконуваної нею роботи є мінімальним без надмірної або недостатньої завантаженості;

в) оцінка стійкості персоналу;

г) оцінка причин звільнень і плинності працівників.

9. Розміщення персоналу за робочими місцями (посадами) повинно здійснюватись:

а) з урахуванням особистих сподівань працівників;

б) з урахуванням психологічного клімату організації;

в) з урахуванням інтересів і схильностей працівників;

г) з урахуванням тенденцій ринку праці.

10. Під час набору за рахунок внутрішніх джерел найчастіше застосовується:

а) розсилання інформації про вакансії, що відкриваються, усім працівникам організації; звертання до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих;

б) набір фахівців з навчальних закладів; ретельний добір претендентів, що безпосередньо звернулися в організацію; найм кадрів за допомогою оголошень у засобах масової інформації;

в) звернення до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих, найм кадрів за допомогою оголошень у засобах масової інформації;

г) формування анкети у соціальних або корпоративних мережах.

11. Якщо коефіцієнт плинності ($K_{пк}$) $> 0,2$, то:

а) плинність кадрів є низькою;

б) плинність кадрів середня;

в) плинність кадрів є високою;

г) плинність кадрів ні на що не впливає.

12. Якщо у працівника спостерігається загальна ідентифікація з компанією, він приймає корпоративні правила та норми, то це залученість працівника до праці рівня:

а) нижній;

б) проміжний;

в) верхній;

г) невизначений.

13. Рівень стійкості колективу складається з:

- а) числа постійних працівників, які утворюють основу колективу; залученості працівника до праці;
- б) числа незадоволених працівників; причин незадоволеності працею;
- в) числа постійних працівників, які утворюють основу колективу; чисельності працівників, що задовольнили свої вимоги до трудової діяльності; незадоволеної частини колективу;
- г) кадрового ядра та зацікавлених у роботі в цій організації.

14. В Україні найбільш розповсюдженими причинами звільнення працівників за власним бажанням є:

- а) незадоволеність професією; соціальні, політичні погляди;
- б) сезонний характер роботи; міграція населення; політичні погляди;
- в) незадоволеність режимом праці; сезонний характер роботи; використання не за фахом;
- г) незадоволеність рівнем заробітної плати, типом виконуваної роботи; розчарування у виборі професії.

Практичні завдання до теми 6

Завдання 1

Розрахуйте коефіцієнт якості наймання (Кн), якщо відомо, що усереднений показник якості виконуваної роботи набраними працівниками складає 80 %, відсоток нових працівників, які просунулися службою протягом одного року – 35 %, відсоток нових працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року – 85 %.

Завдання 2

У процесі проведення аудиту звільнень виявлено, що рівень залученості персоналу до праці в організації серед опитуваних досить низький. На яких кадрових показниках це відобразиться? Які заходи слід порекомендувати в аудиторському висновку для покращення ситуації? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 3

Середньооблікова кількість працівників в організації 1 800. У звітному періоді було звільнено за порушення трудової дисципліни – 16 осіб, за власним бажанням – 55 осіб, у зв'язку зі структурними змінами – 7 осіб. Окрім цього на підприємстві працює 15 пенсіонерів, які виходять на пенсію в цьому році. Розрахуйте коефіцієнт плинності та прокоментуйте його значення.

Завдання 4

Аудиторська команда дистриб'ютора автомобільних запчастин великого автомобільного концерну одержала колективну скаргу від працівників мережі: вони почували себе ізольованими від фірми, тому що працювали в роздрібних магазинах або на складах, розташованих у різних регіонах України. Вони мали

слабке почуття приналежності до великої компанії, частиною якої були, в результаті чого часто не дотримувались вимог корпоративної культури та допускали багато помилок у роботі.

Проаналізуйте можливість задоволення скарги та подальші дії аудиторської команди.

Завдання 5

Розробіть запитання, які на Вашу думку, слід було включити у вихідну анкету чи вихідне інтерв'ю. Що можна запитати у працівників, які звільняються?

До запитань додайте коротке обґрунтування їхнього вибору.

ТЕМА 7. АУДИТ ВИНАГОРОД

- 7.1. Мета і методи проведення аудиту винагород
- 7.2. Аудит відповідності винагород
- 7.3. Аудит ефективності винагород
- 7.4. Стратегічний аудит винагород

Мета – визначити поняття і напрями аудиту винагород, його структуру та стратегічне обґрунтування.

7.1. Мета і методи проведення аудиту винагород

Аудит винагород в організації здійснюється для визначення відповідності та ефективності винагород за працю. Тобто аудитор повинен оцінити ефективність використання і правильність застосування систем оплати праці, а також методів матеріальної і нематеріальної мотивації.

Мета аудиту винагород – експертиза дотримання інтересів працівників і кадрової політики організації в питаннях винагород за працю. Проводячи аудит винагород, аудитор має в першу чергу ознайомитися із загальним станом системи оплати праці, її структурою та напрямками формування в організації, політикою нарахування оплати праці, її ефективністю і т. п. Отже, перш ніж робити висновки та пропозиції, аудитор проводить **діагностику стану системи компенсацій (винагород) в організації**.

За свою працю кожен працівник отримує певний **рівень винагороди**. Вона може бути представлена у грошовому еквіваленті (це пряма винагорода за працю, її ринкова вартість) та у вигляді соціальних пільг і гарантій (цей вид винагород є непрямим, оскільки вони не є обов'язковими і їх наявність – це прояв політики організації) (рис. 7.1).

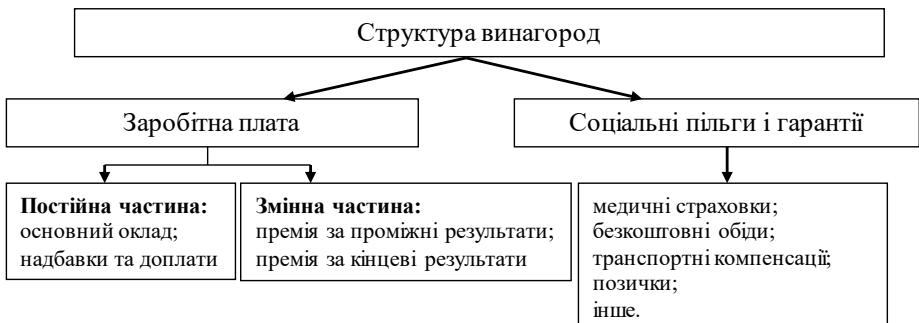


Рис. 7.1. Структура винагород

Грошова винагорода (або заробітна плата) складається з двох частин: *постійної* (базовий оклад і надбавки і доплати) і *змінної* (премії за проміжні і кінцеві результати) [17, 36].

Постійна частина є гарантованою та не залежить від результативності діяльності працівника, тоді як змінна (премії, бонуси тощо) є додатковою винагородою за результативність праці.

Основний оклад – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Надбавки та доплати (додаткова оплата праці) – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Включає не тільки доплати, надбавки, але й гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.

До додаткової заробітної плати входять також *премії*, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Співвідношення постійної і змінної частин грошової винагороди може бути різним і визначається залежністю одержуваного результату від трудових зусиль самого працівника.

Соціальні пільги і гарантії розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці. Співробітники одержують їх за факт роботи в цій організації. До них відносять медичне страхування, оплату відпусток, безкоштовні обіди, компенсацію транспортних витрат та інші соціальні виплати, визначені законодавством або властиві тільки певній організації.

Типова структура доходу працівника підприємства може бути представлена такими складовими: оплата за тарифами і окладами, доплати за умови праці, надбавки, премії, соціальні виплати, дивіденди (рис. 7.2.).

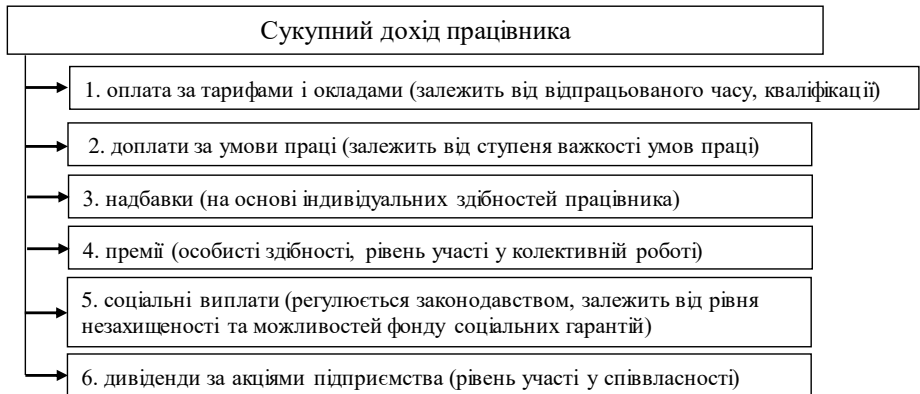


Рис. 7.2. Структура доходу співробітника підприємства

Здійснення діагностики системи винагород в організації аудитором не обмежується лише аналізом структури сукупного доходу окремих категорій працівників.

Аудитор повинен ознайомитися з усіма потрібними документами та визначити:

- вид стратегічного планування в організації і співпадіння термінів прийняття системи оплати праці з ними (на який термін часу розрахована, наскільки відповідає загальній стратегії фірми);
- кількість існуючих схем оплати праці і наявність їх диференціації за категоріями персоналу (основний, допоміжний, а також тарифна, безтарифна ті інші види систем оплати праці);
- відповідальних за розробку і впровадження нової системи оплати праці (визначення служби або підрозділу, до функцій яких входить управління системою оплати праці та її вдосконалення);
- конкурентоспроможність організації на ринку праці (проаналізувати при можливості системи оплати праці головних конкурентів, щоб визначити можливі ризики і переваги);
- можливість організації регулювати рівень оплати праці (зміна рівня мінімальної та максимальної заробітної плати в організації, можливість корегувати вилки окладів і т. п.);
- зв'язок системи оплати із системою найму (політика оплати праці молодих спеціалістів та стажерів, компенсаційні виплати за наставництво, інше);
- простеження зв'язку та взаємовпливу на рівень оплати праці системи розвитку персоналу та його оцінки (залежність рівня виплат від підвищення кваліфікації або профільного навчання, а також від результатів проведення атестації);
- рівень відкритості політики оплати праці (наскільки відкритою є інформація щодо існуючих окладів та ставок для суспільства).

Визначивши основні напрями роботи, аудитор може приступати до виконання аналізу.

Подальше *здійснення аудиту винагород* можна розділити на:

1) *аудит відповідності* (аналіз виконання встановлених гарантій та дотримання державного законодавства щодо оплати праці з боку організації, визначення відповідності посад та рівня оплати праці);

2) *аудит ефективності* (визначення рівня ефективності існуючих систем винагород, обґрунтованості встановлених елементів оплати праці, визначення, наскільки рівень оплати відповідає витратам праці, задіяності професійних здібностей і навичок, інше);

3) *стратегічний аудит* (напрями стратегічного регулювання системи винагород, співпадіння цілей та методів їх досягнення) [17].

7.2. Аудит відповідності винагород

Обсяг винагород за працю в організації регулюється різними нормативними та законодавчими актами, які було перераховано вище – від рівня держави до рівня підприємства. Тому встановлення будь-якої системи оплати праці має правову основу і ґрунтується на визначених правилах і зобов'язаннях. Існують закони, що безпосередньо впливають на розмір виплачуваної винагороди. Ці закони стосуються мінімальної оплати праці, оплати понаднормових годин, пільг та компенсацій.

На рівні організації регулюючу роль у встановленні гарантованого рівня заробітної плати виконує **профспілка**, яка бере участь у прийнятті колективної угоди і встановленні базисної зарплати кожної категорії працівників.

Прийнята і розроблена в організації **політика винагород** є основою для формування напрямів розвитку систем оплати праці, визначає принципи підвищення заробітної плати кожного конкретного працівника, політику оплати понаднормових годин, праці стажерів, відпусток і т. д.

Розгалужена і більш обґрунтована правова основа компенсаційної системи оформляється у формі локальних нормативних актів, тобто закріплюється **на рівні організації**. Вона може регулюватись єдиним документом, в якому прописані усі основні механізми та методи нарахування винагород («Положення про оплату праці і преміювання в організації»), або складатися із декількох окремих документів по кожному підрозділу, а також із окремого «Положення про нарахування та надання соціальних пільг».

Ознайомившись із загальною системою винагород в організації і визначивши нормативно-правові акти, що її регулюють, аудитор може зробити висновки про її ефективність.

Отже, при проведенні **аудиту відповідності винагород** аудитор переслідує такі основні цілі:

1. *Гарантія якості інформації*. Аудитор оцінює інформованість персоналу про прийняту в організації систему винагород, проведення керівництвом консультативної і роз'яснювальної роботи. З іншого боку, важливою ланкою гарантії якості інформації є збереження її конфіденційності, нерозголошення рівнів окладів та ставок окремих працівників. Усі персональні поіменні дані, що мають найбільш прогностичний характер, і комп'ютерні операції з виплатами повинні бути захищені. При визначенні цих двох характеристик аудитор може зробити висновок щодо необхідності збереження рівня відкритості інформації, або навпаки, проведення політики нерозголошення. Це залежатиме від загальної оцінки системи оплати праці і позитивності отриманої нею оцінки. Можна також перевірити, чи захищена система від можливих інцидентів, наприклад, комп'ютерного злому, витоку, технічних неполадок доступу до баз даних.

2. *Забезпечення дотримання правових та нормативних актів*. Аудитор вивчає рівень дотримання правових і нормативних актів при створенні і виконанні існуючих систем винагород в організації, а також оцінює ймовірність ризику їх порушення та рівень контролю за цим. Аудиторська перевірка може виявити, що деякі моменти правового регулювання не дотримуються (можливо, їх цілком законно можна виключити із регулювання), але вони є істотними при оцінці думки працівників щодо загального регулювання оплати праці.

3. *Забезпечення виконання внутрішніх інструкцій*. Для реалізації власної політики оплати праці в організації формуються також внутрішні інструкції, які визначають характер процедур, пов'язаних з оплатою праці. Ці інструкції формалізуються в посібниках, методичних вказівках і службових записках. Аудитор знайомиться зі змістом цих документів, оцінює рівень контролю за їх дотриманням і можливі проблеми невиконання описаних процедур [49].

Отже, **аудит відповідності** повинен проводитися за такими **напрямами**:

- встановлення порядку призначення і перегляду оплати праці (перевірка відповідних документів, визначення дотримання правил і стандартів);
- оцінка процедур формування системи оплати праці (наявність внутрішніх документів, які регулюють і визначають їх формування);
- проведення обліку податкових і соціальних витрат (аналіз бухгалтерських документів і звітів з виконання соціальних програм);
- виявлення рівня дотримання принципу професійної рівності (справедливість та професіоналізм у нарахуванні заробітної плати);
- аналіз організації внутрішнього контролю відповідності нарахування зарплати (наявність, правильність та відповідність внутрішніх документів вимогам законодавства);
- обстеження форми й організації виплати зарплати (оцінка фактичної процедури виплати заробітної плати та можливостей її вдосконалення);
- оцінка можливості участі працівників в акціонуванні й розподілі прибутку (передбачення перспективи часткової участі у розподілі власності);
- оцінка рівня безпеки персоналіфікованої інформації і якості відповідного контролю.

При проведенні аудиту відповідності аудитор користується звичайними методами, в основному присвячує свій час роботі з документами, але може також використовувати анкетування або короткі оглядові інтерв'ю. Ці інструменти дозволяють отримати зворотній зв'язок від працівників організації-клієнта щодо рівня справедливості в отриманні винагород та інформованості щодо принципів їх нарахування.

Прикладом такої анкети може стати наступна (табл. 7.1):

Таблиця 7.1

Приклад анкети для визначення рівня справедливості при формуванні системи оплати праці

Анкета внутрішнього контролю: «Рівень врахування професійних здібностей працівника при формуванні системи оплати праці» Мета перевірки: впевнитися, що побудова системи оплати праці індивідуалізується з урахуванням професійних здібностей і навичок працівників		
Питання	Відповіді	Спостереження (так / ні)
Чи існує на Вашому підприємстві диференціація оплати праці?		
Чи знаєте Ви про можливості додаткового заохочення за наявності важливих професійних навичок?		
Чи є це для Вас важливим стимулом до підвищення своєї кваліфікації?		
Чи Ви коли-небудь скаржилися на відсутність подібної системи?		
Чи влаштовує Вас рівень винагороди за професіоналізм?		
і т. д.		

Аудитором також часто здійснюється **оцінка надійності і достовірності внутрішнього контролю за виплатами**. Для цього він проводить відповідну перевірку, щоб переконатися, що:

- функції відділу праці і заробітної плати і служби управління персоналом достатньо відокремлені і виконуються відповідно;
- особи, зазначені у відомостях на винагороду, мають на це право;
- розрахунки виконані точно;
- рівні винагород були погоджені і схвалені керівництвом, а також документовані;
- виплати здійснені вчасно й у досить безпечних умовах [49].

Для загальної оцінки відповідності винагород аудитор може використувати запитальник, представлений у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Орієнтовний запитальник аудитора для оцінки відповідності винагород у системі внутрішнього контролю

Питання	Відповіді	Коментарі
1. Чи існують особисті справи кожного працівника, що містять наступну інформацію: фотографія; зразок підпису; дата прийому на роботу; деталізація умов здійснення винагород і відрахувань; екземпляр трудової угоди (або контракту); розмір пенсії і вихідної допомоги?		
2. Чи пов'язані наступні операції з дозволом відповідальної особи: – найм на роботу; – звільнення з роботи; – зміна зарплати?		
3. Чи впевнені ви, що всі ці зміни відомі розрахунковому відділу?		
4. Чи були потрібні рекомендації для заняття відповідальних посад?		
5. Чи передбачені спеціальні поліси страхування, що гарантують захист підприємства від результатів ймовірних помилок або нечесних вчинків відповідальних співробітників?		
6. Чи затверджуються компетентними і відповідальними особами такі змінні дані, як відпрацьовані години, кількість зробленого продукту або послуг, комісійні винагороди, перш ніж ці дані передаються в розрахунковий відділ?		
7. Чи регулярно вносяться дані про зарплату і винагороди в особисту справу працівника?		

Під час перевірки системи винагород на її відповідність результатам праці і здібностям працівників, аудитор повинен враховувати такі **сучасні характеристики, притаманні системам**:

- програми сукупної винагороди повинні співвідноситись з індивідуальною ефективністю, бізнес-ефективністю та корпоративною культурою;
- винагорода за працю повинна містити конкурентоспроможний та диференційований пакет оплати праці, бонусів та переваг, котрий відображає внутрішню і зовнішню цінність роботи;

– організація повинна розроблювати програми винагород, які б з оптимальними витратами відповідали мотиваційним потребам та потребам утримання працівників;

– впроваджуючи систему винагород, необхідно бути впевненим, що працівники беруть участь та розуміють нову програму, що у свою чергу, збільшуватиме залучення працівників;

– виплати призначаються працівникам відповідно до бізнес-результатів тощо.

Після завершення оцінки відповідності винагород **аудитор зазначає у звіті**, чи в цілому в аналізованій системі є помилки або неточності у нарахуванні винагород, чи усі працівники знають і розуміють принципи нарахування основної і додаткової заробітної плати, наскільки правильно враховується вклад кожного працівника у кінцевий бізнес-результат, що можна було б вдосконалити і покращити.

7.3. Аудит ефективності винагород

Закінчивши оцінку відповідності, аудитор переходить до визначення ефективності винагород. Іншими словами, аудитор вимірює зростання рівня продуктивності праці залежно від отриманої винагороди, наскільки диференційованою є система оплати праці, і чи враховує вона індивідуальні характеристики працівників. Умовно аудит ефективності винагород можна поділити на блоки, зображені на рис. 7.1.

Блок 1. Попередня оцінка стратегічної ефективності (оцінка ефективності стратегії в галузі управління винагородами, відповідність цієї стратегії загальній бізнес-стратегії)

Блок 2. Оцінка впливу різних чинників на зміну ефективності винагород (під впливом яких факторів змінюється рівень винагород в організації)

Блок 3. Аналіз ризиків невиконання фінансових зобов'язань перед працівниками (ризик вибору неефективної моделі винагород)

Блок 4. Оцінка ефективності окремих видів винагород (продуктивність та результативність витрат на окремий вид винагороди за працю)

Блок 5. Визначення оптимального розміру винагороди (продуктивність та результативність витрат на окремий вид винагороди за працю)

Рис. 7.1. Складові аудиту ефективності винагород

Оцінка ефективності стратегії в галузі управління винагородами здійснюється за *критеріями*, які повинні характеризувати її як: рентабельну в контексті співвідношення прибутку і витрат; з наявністю зв'язків між ключовими показниками діяльності та елементами винагороди; таку, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації; зосереджену на залученні, утриманні та мотивації потрібних організації співробітників; таку, що має достатній ступінь гнучкості при реалізації процесів винагород і при виборі пільг співробітникам; зорієтова-

ну на визнання заслуг співробітників та їх заохочення, індивідуалізацію винагород, а також джерел їх формування.

Аудиторська *перевірка впливу факторів на зміну ефективності винагород* персоналу здійснюється із залученням методів факторного економічного аналізу, завдяки якому можна виокремити найбільш значимі фактори.

Аудит ризиків, пов'язаних з невиконанням фінансових зобов'язань перед персоналом базується на дослідженні ризику неправильно обраної (неефективної) моделі винагород, що не відповідає бізнес-стратегії організації і, як наслідок, призводить до порушення фінансових зобов'язань. Проводиться порівняльний аналіз та вивчення прогресивних форм винагород та оцінюється доцільність використання тих чи інших моделей, спрямованих на реалізацію стратегії компанії через мотивацію і матеріальний інтерес персоналу.

Перераховані складові безпосередньо впливають на проведення *оцінки ефективності окремих видів винагород*, яка передбачає економічність, результативність і продуктивність витрат на винагороду, і їх віддачу у вигляді ефективного досягнення кінцевих результатів діяльності організації.

Визначення оптимального розміру винагород здійснюється, виходячи із планованої результативності господарської діяльності організації і прогнозованої фінансової інформації (бюджетування і бізнес-планування) щодо фонду оплати праці в розрізі агентських груп і елементів винагороди. Приклад аналізу використання фонду заробітної плати наведено у Додатку 3.

Аудит ефективності винагород означає оцінку економічної ефективності винагород (зіставлення результату із загальним обсягом витрат) та ефективності інформаційних систем (оцінка якості і достовірності відображення досліджуваного явища). Аудитор виконує ці дві оцінки одночасно, зіставляючи взаємовплив кожного елементу.

При проведенні аудиту винагород аудитор складає відповідну *експертизу*, в якій мають бути оцінені [36, 49]:

- погодженість процедур із пріоритетами фірми в питанні політики винагород (наскільки точно відображені ці процедури);
- погодженість методів у питанні винагороди із сукупністю інших аспектів соціального управління (оцінка зв'язку системи винагород з іншими системами, впливу на розвиток персоналу);
- внутрішня погодженість використовуваних адміністративних процедур і управління винагородами (погодженість між різними структурними підрозділами та адміністративними одиницями);
- відповідність процедур, тобто їхня можливість досягти очікуваних результатів (можливість оцінити особистий внесок кожного працівника на основі вивчення процедур винагород);
- ефективність процедур, тобто відношення величини додаткових витрат до отриманого результату.

Завданням аудитора стає вивчення усіх вищезначених процедур та пошук їх можливого вдосконалення для кращого рівня досягнення поставлених цілей організації.

В аудиті ефективності винагород відокремлюють так названі *місії*, а саме:

1) **Аудит класифікації і кваліфікації**. Означає перевірку правильності виконання класифікації робочих місць та кваліфікаційних характеристики працівників з метою правильного нарахування винагород.

Для визначення класифікації праці аудитор може *використовувати інструменти або результати аудиту робочих посад*. Праця повинна бути розподілена на групи, до яких включають окремі види аналогічної праці (класифікація за категоріями) або однакові за складністю, та різні за змістом (класифікація за рядами).

Далі робочі місця (посади) класифікуються за ступенем цінності кожного з них для організації на основі простих або багатокритеріальних показників, результатом чого стає повномасштабна ієрархія праці в організації за рівнем її складності, відповідальності, цінності і т. д. Для керівників і фахівців визначення результатів праці проводиться за критеріями, наведеними у Додатку 4.

Кожній категорії присвоюється свій тарифний розряд, на основі чого потім формується **тарифна сітка**. Вона може складатися із 5–6, а іноді і до 20 груп тарифних розрядів. Аудитор має перевірити, чи не виявилось так, що в організації наявні робочі місця, не охоплені тарифною сіткою, рівень її зрозумілості та ефективності, а також відповідність тарифної класифікації посадовим інструкціям, тарифній системі і тарифно-кваліфікаційним довідникам.

Після цього виконується *аналіз проблем, пов'язаних із застосуванням тарифної сітки*. Проводиться аналіз скарг, вимог, ймовірних конфліктів, скарг, документів про переговори представників профспілок з керівниками підприємства. Аудитор також вивчає рішення із застосування індивідуальних коефіцієнтів працівників: рівень, критерії, проблеми, аномалії та ін.

Виконавши усі необхідні процедури, аудитор робить висновок щодо відповідності класифікації і кваліфікації праці в організації, після чого переходить до аналізу *реалізації тарифної системи оплати праці*.

2. **Аудит індивідуалізації винагород**. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію та займають ту саму посаду або виконують однакову роботу, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображатися і на рівні заробітної плати конкретних працівників.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо у процесі трудової діяльності.

Під час *аудиту індивідуалізації оплати праці* аудитор аналізує:

- обґрунтування виникнення і використання системи індивідуалізації (час створення, сприйняття колективом, основні елементи, правила застосування і т. д.);
- регулювання застосування в організації (відповідальні за встановлення та розподіл, обґрунтованість надання, наявність процедур оцінки показників, системи контролю);

- отримані результати функціонування (вага індивідуальних надбавок у загальній системі оплати праці, частка працівників, охоплених цією системою, значущість та важливість існування, наявність проблем);

- вплив на рівень продуктивності праці і соціальну обстановку (регулярність визначення впливу індивідуальних надбавок на продуктивність праці, пошук реального взаємозв'язку та можливих причин конфліктності в колективі).

3. Аудит соціальних виплат. Регулювання соціального забезпечення є важливим напрямом формування загальної системи оплати праці. Наявність та досяжність для працівника соціальної допомоги є важливим фактором стимулювання праці, а також прихильності до підприємства:

- наявність та функціонування фондів соціального страхування;
- інформованість працівників про можливість користування соціальною допомогою;
- регулярність соціальних виплат та надання допомоги;
- значимість системи соціальних виплат для робітників;
- використання напрямів удосконалення існуючих систем та схильність керівництва до цього тощо.

4. Аудит стимулюючих винагород. Використання різноманітних систем преміювання та бонусів додатково стимулює працівників до кращого виконання своїх функцій. Аудитор перевіряє ефективність використання подібних систем, співвідношення правил нарахування премій до підвищення продуктивності праці, обґрунтованість коефіцієнтів преміювання, своєчасність та справедливість у нарахуванні премій, нагальні проблеми та конфлікти.

5. Аудит участі в доходах. При наявності в організації систем участі у розподілі прибутку аудитор має перевірити також їхню ефективність. Для цього він визначає легітимність документів про участь у розподілі доходів, значення цієї участі для працівників, її стимулюючої ролі та побудови ієрархії виплат і можливості зміни цієї системи.

В окремих випадках аудитор самостійно проводить додаткові дослідження для отримання більш точної інформації, в тому числі і про виплати соціального характеру. Аудитор перевіряє, чи володіє організація-кліент даними, що дозволяють здійснити корисні порівняння з цього питання. Якщо підприємство регулярно отримує таку інформацію, перевіряється її практичне використання цим підприємством.

7.4. Стратегічний аудит винагород

Стратегічний аудит винагород пов'язаний з оцінкою відповідності формування системи винагород поставленим перед організацією цілям, тому основні напрями діяльності аудитора тут:

- визначення відповідності політики винагород цілям підприємства, його загальній і соціальній стратегії, специфіці діяльності підприємства і рівневі його розвитку;
- виявлення ступеня використання можливостей політики винагород у соціальних програмах організації.

Місії стратегічного аудита винагород:

- ідентифікація політики, програм і методів з питання винагород;
- ревізія внутрішніх умов й облік мотивацій найманих робітників;
- ревізія процедур управління фондом заробітної плати;
- ревізія структури фонду заробітної плати.

Як і при кожній стратегічній оцінці, аудитор виконує операційну діагностику, вивчає стратегічне планування та реалізацію планів, визначає функції мотивації і контролю, дає оцінку можливості адаптації політики винагород до внутрішніх і зовнішніх змін.

Часто буває, що в різних документах може бути сформована різна стратегічна мета діяльності організації, отже, аудиторіві потрібно проаналізувати, яка саме мета досягається у цей період, на час проведення діагностики, і яка основна політика її реалізації.

У результаті проведеної перевірки аудитор отримує відповіді на питання блок-схеми (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Головні питання стратегічного аудиту винагород

При стратегічному аудиті винагород аудитор приділяє головну увагу **визначенню процесу вироблення політики винагород та її практичній реалізації**.

Для цього він має оцінити такі положення:

1) фактори створення та формування політики винагород (ініціатива, причина вибору конкретної політики – внутрішній тиск, зовнішній тиск, прояв сучасних тенденцій – час та метод прийняття);

2) фактори відповідальності (ієрархія відповідальності за розробку та забезпечення політики винагород);

3) фактори формування і залучення (визначення етапів формулювання основних положень політики винагород та порядку залучення учасників);

4) фактори документального підтвердження (підготовка, узгодження, затвердження документів, як ґрунтовної бази обраної політики винагород);

5) фактори погодженості (рівень виконання зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових положень – відповідність урядовим документам, вимогам профспілок і т. п.).

У стратегічному аудиті виділяють **два головних рівні**, які визначають ступінь пов'язаності стратегічних цілей організації із політикою винагород [17, 48]:

1) *рівень взаємозв'язку компонентів політики винагород*. Аудитор розглядає наслідки прийняття в розрахунок впливу кожної з цілей на здійснення інших.

Конфлікт цілей дозволяє виявити потенційні труднощі, які виникають у результаті часткової або повної несумісності в процесі їхнього досягнення. Деякі цілі можуть виявитися недосяжними з точки зору факторів реалізації інших (наприклад, індивідуалізація оплати праці може бути недосяжна за відсутності зв'язку із зовнішнім ринком праці, як результату впровадження закритості загальної політики винагород). Отже, аудитор оцінює наявність конфлікту цілей, а також відсутність негативного впливу реалізації одних цілей на інші;

2) *рівень взаємозв'язку з політикою управління персоналом*. Аудитор має оцінити, як пов'язані напрями стратегічної політики винагород із діяльністю системи управління персоналом. Оцінює він це за таких взаємозв'язків:

– політики використання персоналу з політикою винагород (сумісність із необхідністю відновлення штату персоналу, обмеженістю фонду заробітної плати при наймі висококваліфікованих фахівців та ін.);

– використання робочого часу із рівнем отриманої винагороди (сумісність мети скорочення робочого часу зі збереженням винагороди, мети індивідуалізації оплати праці з метою стабілізації фонду оплати праці, прийняття обраної системи показників з метою забезпечення гідного рівня оплати праці тощо);

– забезпечення безпеки праці з рівнем винагород (сумісність мети скорочення нещасних випадків на виробництві з метою росту загального доходу, мети гідного соціального забезпечення із рівнем досягнення мети охорони праці та ін.).

Також аудитор виконує **стратегічну оцінку структури заробітної плати**. Це потрібно для того, щоб оцінити її можливості сприяти меті організації у плані залучення, збереження і мотивації людських ресурсів [17].

Для встановлення рівня заробітної плати по кожному тарифному розряду використовується *крива заробітної плати* – лінія середньоцільової оплати праці по кожному розряду.

Вона дозволяє розрахувати можливий досяжний рівень оплати по кожному тарифному розряду та співвіднесення ринкової і внутрішньорганізаційної тарифікації і обґрунтування тарифної сітки.

Отже, в аудитора виникають три **головні місії аналізу структури зарплати** щодо:

1) *ринку праці* (виявлення відповідності структури зарплати в організації її рівня на регіональних та загальнонаціональних ринках праці);

2) *вимог внутрішньої справедливості* (визначення дотримання принципу справедливості та професіоналізму під час розробки і впровадження систем оплати праці);

3) *розвитку кар'єри* (врахування напрямів розвитку індивідуальних кар'єр та можливостей професійного просування працівників).

Структура заробітної плати стосовно ринку праці. Виконуючи цей аналіз, аудитор повинен отримати інформацію щодо рівня та структури заробітної плати як в організації, так і за її межами.

Він може користуватися спеціально розробленою анкетною, а може – результатами внутрішнього і зовнішнього аналізу і контролю оплати праці, формальними і неформальними оглядами, проведеними роботодавцями, а також комерційними, професійними й урядовими, галузевими і регіональними оглядами рівня заробітної плати.

На основі отриманих даних аудитор має побудувати криву реальної зарплати в організації і порівнянням її з найбільш істотними показниками ринку праці. Вона може прийняти такий вигляд у динаміці (рис. 7.3):

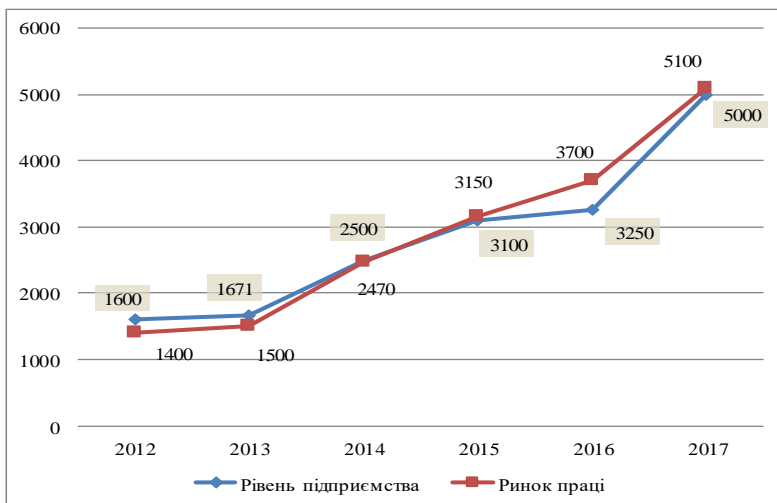


Рис. 7.3. Порівняння рівня заробітної плати на підприємстві із загальноринковим показником

Оглянувши усі документи та звіти, аудитор має порівняти збіг або розбіжність отриманих даних із загальними цілями організації в цьому напрямі та виявити інформованість керівництва у виявлених результатах. Провести таку роботу можна по категоріях персоналу за рівнем професіоналізму або стажем роботи.

Наприклад, може бути виявлено, що рівень оплати праці молодих спеціалістів значно нижче ринкового. Керівництво може пояснити це загальнофірмовою політикою підвищення якості праці і підтвердити законність таких заходів, або виявити некомпетентність у визначеному питанні і визнати неправомірність своїх дій.

Структура зарплати стосовно внутрішньої справедливості. При визначенні рівня внутрішньої справедливості аудитор враховує, що це один із найважливіших факторів визначення рівня зарплати.

Він оцінює справедливість з двох боків, визначаючи тим самим: наскільки оплата праці є справедливою у порівнянні з іншими організаціями та із рівнем оплати праці інших працівників внутрішніх структурних підрозділів.

Як правило, в організації проводиться контроль рівня задоволеності справедливою оплатою праці, але якщо таке дослідження не було виконане, аудитор може зробити його самостійно.

Аудитор вивчає думку різних категорій персоналу і визначає за нею такі характеристики:

- відповідність наявних категорій персоналу різним рівням відповідальності;
- їх значущість для загальних перспектив просування в організації;
- значимість різниці в середній заробітній платі для суміжних посадових категорій;
- наявність можливості індивідуального вибору та загальної індивідуалізації оплати праці;
- ідентичність відхилень «мінімум–максимум» за категоріями працівників згідно з нормативними положеннями;
- загальна відповідність цілям просування та розвитку кар'єри.

Високий рівень розбіжностей буде визначати причини незадоволеності працівників різних рівнів і категорій загальним обсягом отримуваної зарплати.

Чим більший цей розрив, тем більший ступінь несправедливості відчуватимуть працівники нижчих категорій, тим напруженішим буде рівень соціально-психологічної конфліктності в колективі, що не сприятиме ефективній діяльності організації.

Аудитор повинен намагатися взяти до уваги сукупність усіх параметрів управління робочими місцями і кар'єрою.

Структура зарплати стосовно розвитку кар'єри. Оцінюючи рівень розвитку кар'єри в організації, аудитор може визначити ступінь різниці в рівні оплати праці між двома суміжними посадами.

Окрім цього, аудитор досліджує типи кар'єр, особливості розвитку тої чи іншої кар'єри, в яких сферах і яким чином працівники досягають успіху, в яких – ні.

Наглядним відзеркаленням структури зарплати стосовно кар'єрного росту є крива кар'єри (рис. 7.4.)

З поданого графіка видно, на яких етапах своєї праці в організації змінюється кар'єра працівника і разом із цим – рівень оплати його праці.

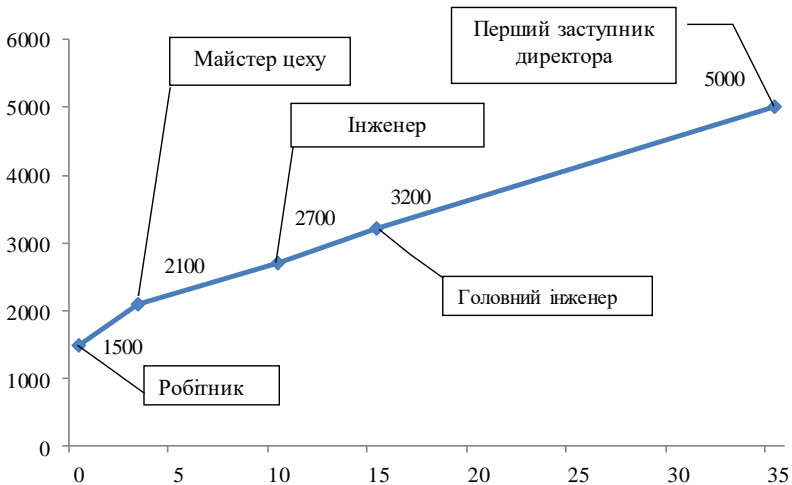


Рис. 7.4. Приклад кривої розвитку кар'єри та підвищення рівня винагороди за працю

Аудитор робить відповідні висновки та визначає розбіжності у проаналізованих системах. Оцінивши усі можливі вірогідності, він робить висновок про відповідність або невідповідність системи винагород умовам функціонування організації, зовнішнім факторам та особистим потребам працівників.

Контрольні питання до теми 7

1. У чому полягає мета здійснення аудиту винагород?
2. Яким чином проводиться діагностика стану системи компенсацій (винагород) в організації?
3. З яких елементів складається типовий дохід працівника?
4. Що аудитор досліджує у процесі аудиту системи винагород?
5. Охарактеризуйте правову основу компенсаційної системи в організації.
6. За якими напрямками проводиться аудит відповідності винагород?
7. Які методи може застосовувати аудитор при проведенні аудиту відповідності?
8. Як здійснюється оцінка надійності і достовірності внутрішнього контролю за виплатами?
9. Що саме аудитор зазначає у звіті, характеризуючи відповідність винагород?
10. На які блоки умовно можна поділити аудит ефективності винагород?
11. Для чого проводиться аудит індивідуалізації оплати праці?
12. Які два головних рівні виокремлюють у стратегічному аудиті винагород?
13. Для чого проводиться стратегічна оцінка структури заробітної плати?

Тестовий контроль до теми 7

1. *Матеріальна винагорода працівника складається з:*

а) ефективних систем організації заробітної плати, науково обґрунтованої тарифної системи, норм і нормативів трудових витрат, форм оплати праці, заохочувальних виплат, надбавок і доплат до заробітної плати, методів формування фондів оплати;

б) пільг, отримання грамот і дипломів, усного заохочення, можливості само-вираження;

в) можливості просуватися нагору кар'єрними сходами;

г) немає правильної відповіді.

2. *Метою аудиту винагород є (позначити правильні твердження):*

а) експертиза дотримання інтересів працівників і кадрової політики організації в питаннях винагород;

б) наявність можливості скорочення витрат на персонал;

в) отримання даних щодо задоволеності співробітників працею;

г) оцінка якості інформації, її конфіденційності і безпеки, дотримання правових норм у питаннях винагород;

д) пошук можливостей поліпшення якості управління винагородами.

3. *Аудит системи винагород необхідний у випадку:*

а) коли є сумніви в ефективності існуючих методів матеріального заохочення;

б) збільшилися звільнення ключових співробітників в інші компанії (перекупування);

в) конкуренти поміняли політику винагороди;

г) останні зміни в підходах до винагороди здійснювалися більше 2–3-х років тому;

д) перегляд заробітних плат і премій проводився більш року тому;

е) необхідно оптимізувати фонд оплати праці і розподіл постійної і перемінної частини винагороди.

4. *Визначення рівня ефективності існуючих систем винагород, обґрунтованості встановлених елементів оплати праці, визначення, наскільки рівень оплати відповідає витратам праці тощо – це:*

а) аудит відповідності винагород;

б) аудит індивідуалізації винагород;

в) аудит ефективності винагород;

г) стратегічний аудит винагород.

5. *Які нормативно-правові документи регулюють систему винагород на рівні організації:*

а) Кодекс законів про працю;

б) встановлена система окладів, грейди, «вилки» і тарифи;

в) Положення про оплату праці і преміювання в організації;

г) Закон України «Про оплату праці».

6. Можна виділити три цілі аудиту відповідності:

- а) гарантія якості інформації;
- б) забезпечення дотримання правових та нормативних актів;
- в) забезпечення виконання внутрішніх інструкцій;
- г) оцінка надійності і вірогідності внутрішнього контролю за виплатами.

7. Що оцінює аудит ефективності винагород?

- а) продуктивність та ефективність інформаційних систем і процедур;
- б) ефективність систем оплати праці;
- в) результативність роботи усіх систем організації;
- г) немає правильної відповіді.

8. Встановлення порядку призначення і перегляду оплати праці; оцінка процедур формування системи оплати праці; проведення обліку податкових і соціальних витрат тощо – це приклади:

- а) здійснення аудиту відповідності винагород;
- б) пошуку методів оцінки праці;
- в) розробки механізмів перегляду тарифної сітки;
- г) здійснення стратегічного аудиту винагород

9. Який блок проведення аудиту ефективності винагород передбачає оцінку економічності, результативності і продуктивності витрат на винагороду і їх віддачу у вигляді ефективного досягнення кінцевих результатів діяльності організації?

- а) оцінки ефективності окремих видів винагород;
- б) аудит ризиків, пов'язаних із невиконанням фінансових зобов'язань перед персоналом;
- в) перевірки впливу факторів на зміну ефективності винагород;
- г) визначення оптимального розміру винагород.

10. Для чого потрібен аудит класифікації і кваліфікації в аудиті винагород?

- а) допомагає у розробці політики індивідуалізації заробітної плати;
- б) дозволяє перевірити правильність виконання класифікації робочих місць та кваліфікаційних характеристики працівників з метою вірного нарахування винагород;
- в) необхідний для регулювання соціального забезпечення;
- г) формує принципи використання різноманітних систем преміювання та бонусів.

11. При стратегічному аудиті винагород аудитор приділяє головну увагу:

- а) статистичному контролю планування та нарахування винагород працівникам;
- б) інтерв'юванню працівників щодо їх задоволеності рівнем винагород;
- в) визначенню процесу вироблення політики винагород та її практичній реалізації;
- г) аналізу документів щодо оплати праці.

12. Щодо чого аудитор не аналізує структуру заробітної плати?

- а) ринку праці;
- б) політики зайнятості населення;
- в) вимог внутрішньої справедливості;
- г) розвитку кар'єри.

Практичні завдання до теми 7

Завдання 1

Провести аналітичний розбір етапів проведення аудиту винагород з урахуванням інформації, наведеної нижче. Визначити можливості удосконалення цього плану.

Загальний план аудиту операцій з оплати праці та розрахунком з персоналом організації

Організація, що перевіряється _____
Період аудиту _____
Кількість людино-годин _____
Керівник аудиторської групи _____
Склад аудиторської групи _____
Планований аудиторський ризик _____
Планований рівень istotності _____

	<i>Перелік аудиторських процедур по розділах аудиту, робоча документація</i>	<i>Робоча документація</i>
1	Аудит оформлення первинних облікових документів	Аналітичний огляд
2	Аудит організації господарської діяльності підприємства і методики розрахунку й обліку з/пл	Аналітичний огляд
3	Розробка аналітичних таблиць для перерахування нарахованої з/пл	Аналітичні таблиці
4	Аудит складу ФОТ, його розподілу і тотожності показників бухгалтерської звітності і реєстрів бухгалтерського обліку	Аналітичні таблиці
5	Аудит розрахунків з нарахування платежів у позабюджетні фонди	Аналітичні таблиці
6	Узагальнення перерахування за період, що перевіряється	Аналітичні таблиці
7	Підготовка і печатка звіту	Звіт

Завдання 2

У ході аудиторського дослідження відповідності винагород виявлено, що на підприємстві вже два роки не проводилася індексація доходів, а також існує значний розрив між оплатою праці робітників середньої і керівної ланки, а між середньою і нижчою навпаки, цей розрив мінімальний. Зробіть висновки з точки зору аудитора та визначте, які дії потрібно застосувати до ситуації, і яким чином змінити її.

Завдання 3

Згідно з наведеними нижче даними проаналізуйте правильність нарахування тарифного заробітку на підприємстві. Визначте середній тарифний розряд працівників та можливі недоліки в побудові тарифної системи.

Прізвище, ім'я, по-батькові	Тарифна ставка	План, год.	Факт, год.	Розмір основної зарплати, грн	КТУ	Заробітна плата з урахуванням КТУ
Фокош Л. Й.	0,699	175,0	152,0	3 200	1,00	3 200
Андрійський Р. П.	0,575	175,0	120,0	3 000	1,00	3 000
Турчяниця М. І.	0,512	175,0	16,0	1 890	1,00	1 890

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 із забезпечення безпеки і здоров'я працівників організації
- 8.3. Етапи аудиту робочих умов персоналу

Мета – розглянути значення та основні положення аудиту умов праці, безпеки та здоров'я, дослідити значення здійснюваних процедур.

8.1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я

Мета аудиту умов, безпеки праці та здоров'я – оцінка правильності формування, реалізації і управління програмами забезпечення гідних умов праці, її безпеки і здоров'я людей в організації.

Аналізуючи цей важливий напрям, аудитор виявляє рівень забезпеченості нормальних умов праці робітника, надання йому можливості для своєчасного і повного відновлення життєвих сил, безпеку здоров'я і життєдіяльності.

При виконанні діагностики аудитор спирається на науково обґрунтовані ергономічні рекомендації, санітарні норми, законодавчі акти, робить порівняння продуктивності в різних умовах, з'ясовує сприйняття свого робочого місця самими працівниками.

Отже, джерелами інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я стають державні нормативні акти про охорону праці та спеціальні нормативні акти і стандарти підприємства, а також опитування працівників підприємства [25].

Державні нормативні акти про охорону праці – це правила, стандарти, норми, положення, інструкції та інші документи. Законодавством передбачено, що залежно від сфери дії вони можуть бути міжгалузевими або галузевими.

Державний міжгалузевий акт про охорону праці – це акт загальнодержавного користування, дія якого поширюється на всі підприємства, установи, організації народного господарства України незалежно від їхньої галузевої належності та форм власності.

Державний нормативний акт про охорону праці – це акт, дія якого поширюється на підприємства, установи й організації незалежно від форм власності, що належать до певної галузі.

До основних нормативних актів підприємства в сфері охорони праці належать:

- Положення про систему управління охороною праці на підприємстві;
- Положення про службу охорони праці на підприємстві;
- Положення про комісію з питань охорони праці підприємств;
- Положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці;
- Наказ про порядок атестації робочих місць щодо їх відповідності нормативним актам про охорону праці;
- Положення про організацію попереднього й періодичного медичного огляду працівників;
- Інструкції з охорони праці для працюючих за професіями й видами робіт тощо.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець повинен забезпечити функціонування системи управління охороною праці, для чого він запроваджує цілу низку заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності, у тому числі організовує проведення аудиту охорони праці [6].

Як показує статистика, більшість нещасних випадків і аварій – близько 70 % – виникає у зв'язку з недосконалістю системи контролю (організаційні причини), відповідальність за який несуть роботодавці.

На підприємствах можуть існувати різні види **ризиків** щодо безпеки праці, залежно від рівня небезпечності виконуваної праці, її важкості, умов виконання і т. п. Усе це регулюється функціонуванням загальної системи охорони праці підприємства і направлене на захист людини від нещасних випадків та різноманітних професійних хвороб, а також на покращення умов її життєдіяльності.

Виділяють три основних **причини виникнення нещасних випадків** – випадковості, небезпечні умови праці та небезпечні дії (рис. 8.1).

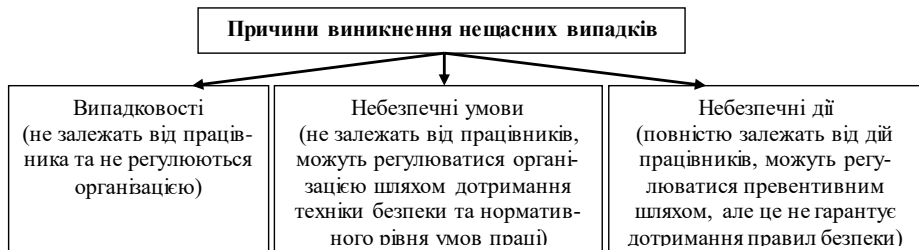


Рис. 8.1. Основні причини виникнення нещасних випадків

Випадковості – події, які практично виходять за рамки керованих факторів. Отже, при аудиторській оцінці майже неможливо, а отже, немає сенсу оцінити вплив випадковостей на рівень безпеки праці.

Небезпечні умови – умови праці, за яких працівнику під час виконання його обов'язків загрожують фактори безпеки. До них відносяться: погано підготовлене устаткування, небезпечний процес праці, присутність небезпечних або шкідливих хімікатів, газів, випромінювання, інтенсивна і важка робота, перевтома, шум, недостатня освітленість, тіснота, висока температура, також причини нещасних випадків і захворювань [51].

До небезпечних умов роботи можна також віднести і саме робоче місце. Так, наприклад, у шахтаря, крановика, ливаря робоче місце є головним джерелом безпеки, оскільки вони працюють, відповідно, під землею, на великій висоті, з високими температурами. Отже, у представників таких професій небезпечні умови зустрічаються в кілька разів частіше, ніж у працівників адміністративних служб.

При вивченні впливу на безпеку праці небезпечних умов основним завданням аудитора є виявлення відхилень і порушень правил і стандартів роботи як роботодавцем, так і найманим робітником.

Небезпечні дії – виникають з вини працівників, це найчастіша причина нещасних випадків. Людський фактор пов'язаний із неухважністю, недостатньою інформованістю, недотриманням правил безпеки. Люди часто самі свідомо зневажають технікою безпеки і навіть бравують цим, вважаючи таку поведінку частиною професіоналізму. Нехтування захисним одягом і устаткуванням ще більше підвищують ступінь небезпеки.

Нещасні випадки на виробництві можуть виникнути також і з причини перевтоми. Перевтома виникає, якщо на робочому місці неправильно встановлений режим праці і відпочинку.

Психологічний клімат також впливає на захворюваність і виникнення нещасних випадків. Відсутність стабільності, погроза скорочення, ворожі стосунки, некомпетентний менеджмент, відсутність перспектив росту нерідко призводять до депресії.

Ризик виникнення нещасних випадків залежить від соціально-психологічного портрету працівників – є люди, які не стають причиною порушень безпеки праці, а є такі, що навіть виконуючи досконально усі правила спричиняють випадковості і непорозуміння.

Особливості і риси характеру працівника можуть бути сьогодні ідентифіковані визначеними методами кадрової діагностики, наприклад, тестуванням.

До аналізу додаються розповсюджені проблеми зі здоров'ям – алкоголізм, наркоманія, емоційні хвороби і стреси. Боротьба із цими негативними явищами має бути не тільки жорсткою (заборона, уведення штрафів і санкцій), а також і психологічною, соціальною. Часто причиною цих захворювань стають не тільки специфічні властивості людини, а й негативний вплив оточення, напруженість у відносинах, правилах поведінки.

Отже, аналізуючи наявність та причини виникнення нещасних випадків на виробництві, ризиків порушення правил безпеки праці та здоров'я працівників, аудитор оцінює загальний рівень умов праці, ефективність і дієвість системи охорони праці, безпечність і захищеність працівників від негативного впливу зовнішнього середовища.

Організація-клієнт отримує вичерпну інформацію стосовно стану охорони праці на підприємстві та ефективності функціонування системи управління охороною праці (СУОП).

Аудиторський звіт має включати фактичні дані щодо функціонування СУОП, існуючі або потенційні джерела ризику впливу на працівників небезпечних і шкідливих чинників виробничого середовища, порушення чинних нормативно-правових актів з охорони праці.

Аудитор складає *контрольну карту аудиту на відповідність СУОП* організації вимогам стандарту OHSAS 18001. Критерії відповідності обираються аудитором згідно зі стандартом та дозволяють перевірити, наскільки СУОП організації правильно складена [47].

У процесі аудиту підприємство повинно довести, що чинна СУОП відповідає вимогам OHSAS, дійсно впроваджена і функціонує, ефективна щодо реалізації політики та цілей охорони праці. Програма аудиту OHSAS ґрунтується на стандарті ISO 19011, згідно з яким здійснюється аудит системи управління якістю й охороною навколишнього середовища.

8.2. Оцінка програм із забезпечення безпеки і здоров'я працівників організації

Система управління охороною праці повинна регулюватися не тільки міжнародними і національними стандартами і нормативами, а й постійним контролем з боку менеджерів та безпосередніх керівників.

Іноді просте виконання правил техніки безпеки може врятувати організацію в цілому, або людину від нещасного випадку. Соціально-відповідальні власники і керівники створюють спеціальні *програми із забезпечення безпеки і здоров'я працівників* своїх підприємств, роблять безпеку і здоров'я важливими стратегічними завданнями і домагаються їхнього беззастережного виконання.

Аудиторські дослідження показують, що найбільшу результативність подібні програми мають у тих організаціях, де рівень відповідальності як керівників, так і персоналу є високим, де належним чином сприймають необхідність проведення інструктажів та регулярних перевірок знань із техніки безпеки.

Програми забезпечення безпеки й здоров'я працівників можуть розроблятися за такими основними **напрямами**:

1) *попереджувальні заходи і підготовка умов роботи* (вхідні і загальні інструктажі щодо дотримання техніки безпеки, планування робочих місць, визначення можливих факторів ризику і небезпеки);

2) *регулярні перевірки й аналіз* (впровадження регулярних перевірок знань із напрямку охорони праці, посилення відповідальності працівників на робочих місцях, аналіз проведеної роботи і її результатів);

3) *пропаганда і навчання* (формування інструкцій, нормативів та стандартів техніки безпеки, проведення лекцій, семінарів та додаткових інструктажів із дотримання правил безпеки);

4) *позитивне стимулювання за безпечне виконання роботи* (розробка методів позитивного стимулювання як у матеріальній формі, так і у вигляді проявів корпоративної культури).

Аудитор детально розглядає кожну з наявних програм, оцінюючи її направленість та мету створення, а також умови роботи, щоб виявити:

- рівень знань працівників із техніки безпеки праці;
- рівень використання засобів індивідуального захисту та їх наявність;
- можливість усунення впливу негативних факторів умов праці за рахунок структурних зсувів, або впровадження новітніх технологій;
- рівень потенційної загрози життєдіяльності на робочому місці;
- наявність соціальних програм захисту та надання допомоги при виникненні нещасних випадків;
- порядок дій при виникненні небезпечної ситуації або становища та інформованість працівників щодо індивідуальної поведінки;
- кількість та періодичність виникнення небезпечних умов, дій і т. п., їх головні причини.

Джерелами для вивчення вищезначеної інформації стають внутрішні звіти фахівців із безпеки, журнали фіксації інцидентів, матеріали опитувань працівників і менеджерів, і зовнішні, наприклад, журнали, спеціально присвячені питанням безпеки, що публікують останні розробки в цій сфері [17].

Під час здійснення аналізу документів аудитор має пам'ятати, що відповідальність за організацію і здійснення навчання та перевірки знань з питань охорони праці на підприємстві покладається на його керівника (в структурних підрозділах – на їхніх керівників).

Контроль за навчанням і періодичністю перевірок знань з питань охорони здоров'я здійснює служба охорони праці.

Інструктажі працівників за характером і часом проведення поділяються на: *вступний* (при прийнятті на роботу); *первинний* (на робочому місці); *повторний* (на робочому місці з усіма працівниками); *позаплановий* (при зміні правил з охорони праці, заміні обладнання або інших чинників, що впливають на безпеку праці); *цільовий* (при виконанні разових робіт, не пов'язаних з прямими обов'язками зі спеціальності, при ліквідації аварій, стихійного лиха).

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник виробництва, цеху, дільниці, майстер). Інструктажі завершуються перевіркою знань усним опитуванням за допомогою технічних засобів навчання, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів роботи. Знання перевіряє особа, яка проводила інструктаж.

Потім аудитор *розраховує показники інцидентів у цій організації і порівнює їх із середніми по галузі і країні* для визначення якості безпеки [26].

Для оцінки загальної суми витрат на охорону праці та обґрунтування ефективного розподілу їх за напрямками працезохоронної діяльності використовуються методи економічного аналізу. Предметом економічного аналізу є вся доступна інформація з тих чи інших напрямів діяльності суб'єктів ринкової економіки.

Схема проведення *економічного аналізу в охороні праці* передбачає виконання таких дій:

- формування системи економічних показників, які характеризують працезохоронну діяльність на тому чи іншому рівні управління охороною праці;
- якісний аналіз стану умов і охорони праці та причин і наслідків невиконання вимог нормативних актів з охорони праці;
- кількісний аналіз економічних показників працезохоронної діяльності;
- отримання висновків та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Аудитор також може проаналізувати та порівняти із загальними по регіону або галузі такі показники безпеки праці:

1) *Коефіцієнт частоти травматизму* (нешасних випадків) ($Kч$) розраховується як співвідношення:

$$Kч = \frac{T \times 1000}{N}, \quad (8.1)$$

де T – кількість нещасних випадків на виробництві за проаналізований період;

N – середньооблікова чисельність працюючих за проаналізований період, осіб.

2) *Коефіцієнт тяжкості* (Кт):

$$Kч = \frac{D}{N}, \quad (8.2)$$

де D – загальне число днів непрацездатності за проаналізований період.

3) *Коефіцієнт додержання працюючими інструкцій з охорони праці* (Кд.і.), що розраховується як співвідношення між кількістю працюючих із додержанням інструкцій з охорони праці та загальною чисельністю працюючих на момент перевірки.

4) *Коефіцієнт технічної безпеки обладнання* (Кб.о), що розраховується як співвідношення між кількістю визначених ССБП показників безпеки, яким відповідає обладнання, та загальною кількістю показників безпеки, визначених ССБП.

5) *Коефіцієнт безпеки технологічних процесів* (Кт.п), що розраховується як співвідношення між кількістю технологічної документації, в якій відображено вимоги безпеки, та загальною кількістю технологічної документації.

6) *Коефіцієнт додержання допустимих рівнів шкідливих виробничих факторів*, що розраховується як співвідношення між кількістю факторів, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам, та загальною кількістю таких факторів.

7) *Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці* (Кс) – співвідношення кількості фактично виконаних заходів та запланованих.

Кількість показників, що застосовуються для оцінки ризиків та їх регулювання, залежить від стану умов і безпеки праці на конкретному підприємстві, наявності та стану об'єктів, машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки та кількості працюючих.

Фактори, пов'язані з роботою, можуть стати причиною виникнення у працівника **стресу**, а той, у свою чергу, спричиняє захворювання ендокринної, серцево-судинної, мускульної систем, а також погіршення психологічного та емоціонального стану працівника, та навіть виникнення депресії.

Існують різноманітні **теорії виникнення стресу**.

Теорія Сейлі, визначає стрес як феномен адаптації. Це свого роду реакція організму на ті проблеми, які перед ним постають. Процес протікання стресу складається з мобілізації захисних сил організму, що призводить в свою чергу до витримки і повної адаптації об'єкта стресу і виснаження, коли в людини відсутня можливість опору стресовій атаці.

За *теорією Лаборіту*, стрес можна розцінювати як певну реакцію організму на небезпеку, чи вона реальна, чи прихована, яка гарантує збереження життя. При цьому індивідуум може зазнати якесь гальмування дій, що з часом супроводжуються патологічним функціонуванням.

За *варіантом С'єрїсту*, підкреслюється, що зусилля, які докладає людина, будуть частково ослаблені почуттям того, що за цим зусиллям йде винагорода.

А *модель Карасеку* розглядає співвідношення двох елементів – причини та контролю. Незалежно від того, чи буде причина сильною або не дуже, якщо вона супроводжується хоч якимось контролем, то стрес на роботі набуває великого значення.

Користуючись цими моделями формування стресу, можна прослідити причини виникнення стресу на роботі. Після цього можна сформувати *модель вивчення стресів на роботі* (рис. 8.2).

У процедурі аудиту передбачена і самодіагностика, що корисно проводити регулярно службам охорони праці фірми.

Самодіагностика своїх робочих умов персоналом зводиться до аналізу свого робочого місця, щоб аудитор міг судити за результатами цього аналізу, хто і на яких робочих місцях відчуває найбільшу незручність, піддається найбільш небезпечному ризику.

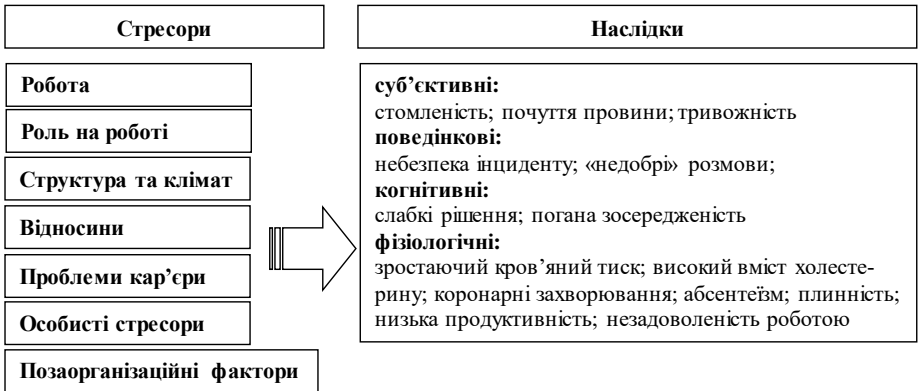


Рис. 8.1. Модель вивчення стресів на роботі

Головна перевага самодіагностики в тому, що вона проводиться безпосередньо працівником і відповідає побажанням персоналу, а отже, за результатами самодіагностики можуть бути розпочаті запобіжні заходи і реорганізації, тим більше, що вони будуть визначені зацікавленими особами.

Відзначимо, що підприємства, які випробували метод самодіагностики робочих місць, швидко оцінили його переваги і стали відчувати потребу користуватися ним для збору й обговорення отриманої інформації.

8.3. Етапи аудиту робочих умов персоналу

Після проведення загальної оцінки роботи систем управління охороною праці і виконання програм охорони праці в організації аудитор переходить до проведення *аудиту робочих умов персоналу*, який складається з **п'яти етапів**:

1) *знайомство з організацією* (інвентаризація списку напружених місць і порушень у роботі) – аудитор вивчає існуючі особливості підприємства або організації, загальний процес виробництва, характеристики умов праці та можливі ризики порушення безпеки життєдіяльності;

2) *аналіз загальної ситуації по виробничих та невиробничих ділянках або функціональних підрозділах* (порівняльний стан секторів і вибір об'єктів для докладного дослідження) – виконується аналіз загальної та облікової інформації,

яка стосується забезпечення безпеки праці в кожному підрозділі, дані класифікуються і порівнюються, та на основі виявлених проблем або розбіжностей обираються напрями більш докладного вивчення, які потребують особливої уваги аудитора;

3) *розробка і поширення анкет на місцях, що допоможе визначити докладний стан сектора і дати оцінку* – аудитор розробляє конкретні діагностичні анкети або проводить опитування усіх осіб, задіяних у процесі або у питанні, які видаються проблемними, проводить аналіз і обробку отриманих результатів;

4) *складання діагностичного балансу сектора* з метою виявити причини поганих робочих умов – перевірка основних показників, оцінка частоти нещасних випадків та інцидентів, факторів, які їх спричинили, співвідношення рівня інформованості про необхідність і якість запобіжних заходів і т. д.;

5) *рекомендації до підготовки програми поліпшення* – розробляються на основі вивчення вже існуючих програм, визначення недоліків усієї системи забезпечення безпеки умов праці і здоров'я, проблем дотримання правил техніки безпеки та можливостей покращення рівня відповідальності.

Керівництво фірми дає необхідні пояснення, поради зі способів збору інформації, її формування, аналізу і синтезу. Аудитор має прислуховуватись до цих порад, оскільки вони можуть допомогти йому в аналітичній роботі, але відбирати інформацію, намагаючись уникнути фактора суб'єктивності.

При проведенні *анкетування* керівництво може запропонувати аудиторovi наступний план побудови анкетного опитування для визначення рівня стресової навантаженості в колективі:

- зміст роботи;
- робоче місце;
- організаційне оточення;
- розподіл робіт;
- виконання завдань;
- оцінка і просування персоналу;
- суспільні відносини;
- індивіди і групи;
- стиль керівництва.

За кожним із цих напрямів розробляється анкета не більше десяти питань з кількома варіантами відповідей та розповсюджується серед керівництва і працівників оцінюваної групи.

Отримані дані обробляються, формується висновок і пропозиції щодо подальшого вдосконалення.

Контрольні питання до теми 8

1. Охарактеризуйте мету аудиту умов, безпеки праці та здоров'я.
2. Що виступає джерелами інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я?
3. Які основні нормативні акти підприємства у сфері охорони праці вам відомі?
4. Які існують причини виникнення нещасних випадків?

5. Від чого залежить ризик виникнення нещасних випадків?
6. На основі якого стандарту складають контрольну карту аудиту на відповідність СУОП?
7. Які питання містять програми із забезпечення безпеки і здоров'я працівників?
8. Назвіть типи інструктажів працівників за характером і часом проведення?
9. Яким чином здійснюється проведення економічного аналізу в охороні праці?
10. Які моделі виникнення стресу на робочому місці вам відомі?
11. Для чого аудитор виконує аудит робочих умов?

Тестовий контроль до теми 8

1. Що є метою аудиту умов праці, безпеки і здоров'я:

- а) оцінка правильності реалізації та управління програм безпеки і здоров'я в організації;
- б) діагностика умов робочої обстановки, що можуть призвести до підриву здоров'я працівників;
- в) процес планування і підготовки, аналізу документів і ознайомлення з даними звітів;
- г) вживання заходів, необхідних після проведення перевірки.

2. Яке з порушень не є причиною виникнення нещасних випадків?

- а) випадки, небезпечні умови праці і небезпечні дії;
- б) випадки, небезпечні умови праці, запізнення на роботу;
- в) небезпечні дії, випадки, небезпечні умови праці і небезпечні дії;
- г) небезпечна поведінка за кермом службового авто.

3. Основним завданням аудитора умов праці, безпеки і здоров'я є:

- а) виявлення відхилень і порушень правил і стандартів роботи, як роботодавцем, так і найманим робітником;
- б) реалізація та управління програмами безпеки і здоров'я в організації;
- в) з'ясування сприйняття свого робочого місця самими працівниками;
- г) проведення самодіагностики СУОП.

4. Вимогами до управління охороною праці в організації передбачаються (можливі кілька варіантів відповіді):

- а) контроль планових показників і планування показників умов і охорони праці;
- б) внутрішній аудит системи управління охороною праці й аналіз її функціонування; можливість здійснення коригувальних і попереджувальних дій;
- в) можливість адаптації до обставин, що змінюються;
- г) можливість інтеграції в загальну систему управління організації у виді окремої підсистеми.

5. Атестація робочих місць за умовами праці – це:

а) система аналізу й оцінка стану умов праці на робочих місцях для проведення оздоровчих заходів, ознайомлення працюючих з умовами праці, сертифікації робіт з охорони праці на виробничих об'єктах;

б) система оцінки стану умов праці для підтвердження або скасування права надання компенсацій працівникам, зайнятих на важких роботах і роботах зі шкідливими і небезпечними умовами праці;

в) систематична перевірка з метою встановлення, чи відповідає діяльність і пов'язані з нею результати запланованим показникам, чи здійснюються прийняті заходи ефективно і належним чином, а також, чи придатні вони для забезпечення реалізації політики організації і досягнення її цілей;

г) оцінка кваліфікаційних вимог робочого місця.

6. Оцінка професійного ризику – це:

а) оцінка впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів на здоров'я працівників для встановлення передбачених законодавством пільг, гарантій і компенсацій;

б) оцінка впливу шкідливих факторів з метою ухвалення управлінського рішення з його зниження, обґрунтувати черговість фінансування заходів, пов'язаних з поліпшенням умов праці;

в) перевірка з метою встановлення, чи відповідає діяльність і пов'язані з нею результати запланованим показникам, чи здійснюються прийняті заходи ефективно і належним чином;

г) визначення ризиків допущення непрофесійної поведінки.

7. Досвід показує, нещасні випадки найбільш ймовірні з працівниками у віці:

а) молодше 30 років і ймовірність знижується після 50 років;

б) молодше 25 років і ймовірність знижується після 40 років;

в) молодше 20 років і ймовірність знижується після 50 років;

г) від віку не залежить.

8. Виберіть ті напрями, що не відповідають напрямам програм безпеки:

а) попереджувальні заходи і підготовка умов роботи;

б) регулярні перевірки й аналіз, пропаганда і навчання;

в) страхування від нещасних випадків;

г) позитивне стимулювання за безпечне виконання роботи.

9. Самодіагностика своїх робочих умов персоналом зводиться до:

а) аналізу свого робочого місця, щоб аудитор міг судити за результатами цього аналізу, хто і на яких робочих місцях відчуває найбільшу незручність, піддається найбільш небезпечному ризику;

б) оцінки роботи служб управління персоналом та способів зниження факторів ризику;

в) оцінки витрат і переваг;

г) проведення самофотографії робочого процесу.

10. Діагностика робочих умов – це:

- а) своєрідний аудит існуючої системи управління фірмою;
- б) дослідження, що проводиться з метою отримання нової цінної інформації про стан організації, виявлення її проблем і взаємозв'язків між ними;
- в) система методів і прийомів вивчення організацій, що дає уявлення про сильні і слабкі сторони організації, її ресурси, потенційні можливості;
- г) перевірка робочих умов, збір упорядкованої інформації щодо внутрішнього середовища, чинників стресу, небезпеки праці тощо.

Практичні завдання до теми 8

Завдання 1

Розрахуйте усі можливі показники безпеки праці на підприємстві, якщо відомо, що середньооблікова чисельність персоналу – 1 500 осіб. За минулий рік зафіксовано 11 нещасних випадків, загальне число днів непрацездатності – 116, свідомо додержувалось інструкцій з техніки безпеки 890 осіб.

Завдання 2

На ділянці підвищеної небезпеки на сталеливарному підприємстві стався нещасний випадок, у результаті якого постраждав робітник. Проведене підприємством розслідування дійшло висновку, що це недотримання правил техніки безпеки при роботі з обладнанням. Працівнику було надано соціальну допомогу, проведено декілька додаткових інструктажів і перевірок серед інших працівників. Але проведені аудиторські дослідження документів виявили, що це – не перший випадок. У ході співбесіди і анонімного анкетування деякі працівники зазначили, що умови праці на ділянці не цілком відповідають нормам, обладнання часто ремонтують, і воно є взагалі небезпечним. Що робити аудиторам в цьому випадку? Якої точки зору він має дотримуватись? Як перевірити отриману інформацію?

Завдання 3

Визначити особисті та загальні індекси санітарно-гігієнічних умов праці по кожному цеху і в цілому по трьох цехах за такими даними:

Цех	a1-температура повітря, С		a2-запиленість повітря, мг/м ³		a3-шум, дБ	
	Норма	Факт	Норма	Факт	Норма	Факт
Ливарний	14–23	27	4	5	85–90	80
Механічний	18–22	17	10	11	85–90	100
Збірковий	18–22	16	10	6	85–90	87

ТЕМА 9. АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

- 9.1. Сутність інтелектуального капіталу та необхідність проведення його аудиту
- 9.2. Етапи проведення аудиту інтелектуального капіталу
- 9.3. Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу

Мета – розглянути поняття інтелектуального капіталу, особливості та етапи проведення аудиту та обґрунтування вибору методу аудиту інтелектуального капіталу.

9.1. Сутність інтелектуального капіталу та необхідність проведення його аудиту

Поняття *інтелектуальний капітал (ІК)* використовується в основному менеджерами під час управління персоналом і активами, маркетологами під час створення сприятливого образу фірми з метою залучення інвестицій, а також професійними оцінювачами під час оцінки бізнесу, заснованого на знаннях, з метою його купівлі або продажу.

Існують досить добре розроблені методи виміру ІК і його компонентів. На основі концепції інтелектуального капіталу побудований бізнес декількох дуже успішних консультативних фірм у північній Європі. У наборі послуг, що надаються цими фірмами, є послуги за назвою аудит інтелектуального капіталу [37].

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії можна визначити як систему відносин різних економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня, рішення проблеми нерівномірності світового і регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів. Інтелектуальний капітал є досить складною категорією. Не існує єдиної точки зору щодо трактування цієї категорії та виділення її складових елементів.

Систематизувавши та узагальнивши сучасні підходи, доцільним є поділ інтелектуального капіталу на **три основні складові**: людський капітал, структурний (організаційний) та споживчий (клієнтський) (рис. 9.1).

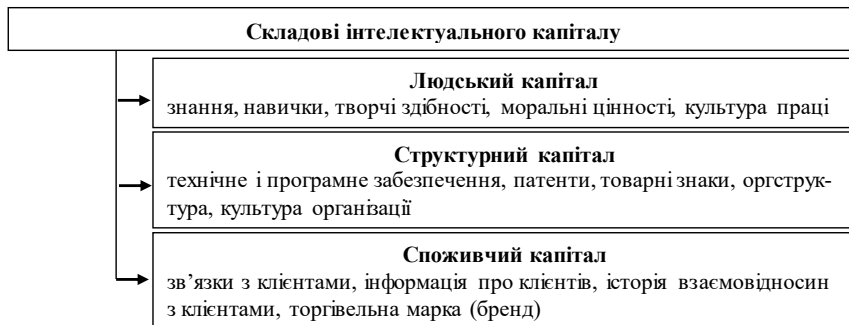


Рис. 9.1. Структура інтелектуального капіталу

1) **Людський капітал** – це не просто сукупність зазначених характеристик (знання, навички, творчі здібності, моральні цінності, культура праці), а саме сформований або розвинений у результаті інвестицій і нагромаджений певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей; це такий їх рівень, який доцільно використовується для одержання економічного ефекту і сприяє зростанню продуктивності праці. Використання людського капіталу закономірно приводить до зростання доходів його власників, а таке зростання доходів стимулює перманентність інвестицій в людину, що приводить до подальшого зростання її заробітків.

Людський капітал *визначається такими головними аспектами*, як освіта, вміння, кваліфікація, навички, здібності, набутий досвід, моральні цінності, культура праці тощо.

2) **Структурний (організаційний) капітал** – це вид капіталу, який складається з елементів, які відповідають на питання: що та як мають робити працівники для підвищення прибутку організації.

Цей вид капіталу відповідає за те, як людський капітал, перетворюючи інформацію, використовується в організаційних системах. До організаційного капіталу можна віднести такі *основні структурні елементи*: продукти творчої праці, тобто об'єкти інтелектуальної власності (патенти на винахідництво, промислові зразки, товарні знаки, корисні моделі, наукові та літературні твори, комп'ютерні програми та бази даних, ноу-хау); інформаційні технології та ресурси фірми (документи та масиви документів в інформаційних системах); електронні мережі; організаційна структура та система управління бізнесом.

3) **Споживчий (клієнтський капітал)** – це система довгострокових, надійних, взаємовигідних відносин фірми з клієнтами та контрагентами, які побудовані на довірі (довіра є ключовим фактором успішної угоди в економіці, основаній на знаннях). Споживчий капітал збільшується за рахунок приросту кількості постійних клієнтів, зміцнення торгової марки, бренду організації.

Цей вид капіталу включає такі *складові елементи*: комерційні ідеї та ділові зв'язки; комерційну мережу розповсюдження продукції; участь у комерційних партнерствах; засоби індивідуалізації організації (те, що виділяє її серед інших); ділову репутацію [49].

Схематично основні форми інтелектуального капіталу можна розглянути на рис. 9.2.



Рис. 9.2. Структура форм інтелектуального капіталу

Отже, *інтелектуальний капітал* – це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивіда, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, матеріалізована або, що виявляється у процесі праці, яка створює товар, послуги, додатковий продукт з метою їхнього відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності [17].

Інтелектуальним капіталом у сучасних умовах можуть володіти люди будь-яких професій, здатні до творчого мислення, тому що їх капіталом стає здатність до неординарних вчинків і дій. Але присвятити себе науковій або якій-небудь іншій інтелектуальній діяльності вони вирішують тільки тоді, коли можуть очікувати від цього вигоди, як грошової, так і морально-психологічної, переважаючої вигоди простих носіїв робочої сили.

Аудит інтелектуального капіталу є по суті оцінкою нематеріальних активів організації, які відносяться до ІК, а його основною *метою* – підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей при найбільш ефективному, стабільному та раціональному використанню людських можливостей.

Інтелектуальний капітал організації вважається нематеріальним активом, оскільки його складові належать до нематеріальної частини балансу основних активів. Отже, у **структурі нематеріальних активів інтелектуальний капітал** – це:

1) *активи ринку* – нематеріальні активи, пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (торговельні марки, прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень);

2) *активи інтелектуальної власності* – захищена законом інтелектуальна власність компанії (торговельні марки і знаки, патенти, авторські права, виробничі і торговельні секрети);

3) *активи інфраструктури* – технології, методи і процеси, які уможлиблюють роботу компанії (корпоративна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних);

5) *людські активи* – інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, вміння, навички, творчі здібності співробітників).

Інтелектуальний потенціал як складова інноваційного потенціалу являє собою систему таких компонентів: нематеріальні активи, маркетингові ресурси, управлінсько-інфраструктурні ресурси, трудові ресурси (рис. 9.2).

Нематеріальні активи не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані (відокремлені) та утримуватися організацією з метою використання протягом періоду більше одного року. Стосовно інноваційної діяльності об'єкти нематеріальних активів являють собою інтелектуальну власність організації, яка є законним інструментом захисту нематеріальних активів.

Оскільки основна мета аудиту інтелектуального капіталу – визначити, наскільки ефективно організація-клієнт використовує наявні інтелектуальні можливості своїх працівників і чи дозволяє їх рівень досягти поставлених стратегічних завдань, то основна робота аудитора зводиться до *оцінки рівня та якості організаційного інтелектуального капіталу*.

Існує велика кількість методів вимірювання інтелектуального капіталу. Для виконання **вартісної оцінки інтелектуального капіталу** методи можна класифікувати так:

1. *Методи прямого вимірювання*, які ґрунтуються на ідентифікації у грошових або натуральних вимірювачах окремих компонентів інтелектуального капіталу (метод цитування патентів, «Дослідник вартості» тощо).

2. *Методи ринкової капіталізації*, в основі яких лежить обчислення різниці між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів. Отримана величина розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів. До цієї групи належить, наприклад, метод капіталізації.

3. *Факторні підходи*, які дозволяють простежити залежність впливу окремих факторів на кінцевий результат використання інтелектуальних ресурсів. Прикладом можуть бути: модель Б. Лева «Value Chain Blueprint», методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter».

4. *Методи визначення ефекту від використання компонентів, що формують ІК*, наприклад: методика Хаусела–Канівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії, метод виміру споживчого капіталу та ін.

5. *Матричні методи*, засновані на побудові матриці фінансових або нефінансових показників, зокрема: «Skandia Navigator», метод вартісного ланцюжка.

Докладніше із методами оцінки інтелектуального капіталу можна ознайомитись у Додатку 5.

Аудитор може здійснювати оцінку інтелектуального капіталу на основі **методів оцінки нематеріальних активів**: витратного підходу, методу заміщення і методу прямого відтворення.

При використанні *методу прямого відтворення* для визначення вартості нематеріальних активів визначається поточна вартість витрат, пов'язаних зі створенням (розробкою) або придбанням на дату оцінки майнових прав на нематеріальний актив, який оцінюється, а також приведенням нематеріального активу у стан, який забезпечує найбільш ефективне його використання, з урахуванням витрат на правову охорону, маркетингові дослідження, зокрема рекламу, а також розмір прибутку суб'єкта господарювання, яку створив цей об'єкт [26].

При використанні *методу заміщення* визначається поточна вартість витрат, пов'язаних зі створенням нематеріального активу, і який за своїми споживчими, функціональними, економічними показниками може бути рівноцінною заміною об'єкта оцінки.

Також для оцінки нематеріальних активів може бути використаний *дохідний підхід*: метод розділення прибутку, метод додаткового прибутку, метод роялті та ін.

Значення аудиту інтелектуального капіталу визначається тим, що він надає інформацію для прийняття рішень практично на всіх рівнях:

– *стратегічному* – під час вироблення більш ефективних способів використання активів знань;

– *людському* – для визначення інтенсивності обміну знаннями, інформаційних переважень або «недоліків»;

- *організаційному* – для оцінки типів управлінських рішень, питань щодо «власників» знань;
- *структурному* – з метою інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел корисної інформації;
- *системному* – при розробці рішень, орієнтованих на користувачів (типи баз даних, ефективні комунікації, стратегії пошуку).

Як відзначають фахівці, вигоди в результаті аудиту інтелектуального капіталу часто бувають досить відчутні – як в організаційному плані, так і в матеріальному вираженні.

Необхідність проведення аудиту інтелектуального капіталу можна обґрунтувати також за рахунок можливостей:

- підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей (визначення, оцінка, розвиток та облік наявного інтелектуального капіталу, існування служб управління його стабілізацією, вивчення динаміки розвитку та формування стратегічних програм дозволяють оцінити стратегічні перспективи);
- планування досліджень і розробок (створення умов для ефективного планування, розвитку і впровадження новаторських ідей, ноу-хау, технологічних, раціоналізаторських досліджень є важливим кроком у формуванні конкурентоспроможності на ринку);
- акумулювання вихідної інформації для складання програми із реорганізації (аналіз вихідної інформації дозволяє аудиторіві зробити висновки щодо правильності оцінки інтелектуального капіталу і його потенційних можливостей в організації, обґрунтування необхідності реорганізації існуючої структури, впровадження додаткових заходів);
- постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для працівників (визначення головних напрямів розвитку інтелектуального капіталу, його освітній, кваліфікаційний рівні та ступінь оволодіння спеціальними навичками і знаннями дозволяє аудиторіві сформулювати або скорегувати цілі і завдання навчальних програм підготовки персоналу);
- оцінка вартості організації (при оцінці вартості оцінюється рівень використання нематеріальних активів, а отже, інтелектуального капіталу, тому робота аудитора дозволяє виявити ще невиявлені активи, які підвищують цінність організації взагалі);
- розширення кордонів корпоративної пам'яті (при проведенні оцінки аудитор може запропонувати організації напрями вдосконалення системи передачі та зберігання корпоративних знань, або іншими словами – системи управління знаннями).

У сучасних компаніях аудит ІК відіграє ключову роль під час вироблення рішень із приводу економії або інвестицій, а також під час розробки нових проєктів з управління знаннями, показуючи, наскільки ефективно використовуються знання організації, і що потрібні поліпшення [34, 36]. Головним фактором його збільшення є наявність в організації розуміння важливості дослідження, вимірювання і розвитку інтелектуального капіталу, що є сьогодні одним із найважливіших факторів її ефективного подальшого функціонування.

9.2. Етапи аудиту інтелектуального капіталу

Ознайомлення з різними методиками аудиту інтелектуального капіталу може зайняти досить багато часу. Аудитор обирає ті методи, які видаються йому найбільш результативними та відповідають поставленим задачам.

Експертами з оцінки інтелектуального капіталу розроблені різні підходи до його аудиту, що описують як загальний процес аудиту ІК, так і окремі його аспекти (оцінка організаційної культури, картирування знань, збір неявних знань, робота з фахівцями, що залишають компанію та ін.).

Основні *етапи здійснення аудиту інтелектуального капіталу* можуть виглядати в такий спосіб:

1. *Підготовчий етап.* Оцінка організаційної культури (наприклад, чи підтримує існуюча організаційна культура створення, обмін, повторне використання ІК, інновації і навчання, наскільки ефективні наявні соціальні мережі), загальна оцінка освітнього рівня працівників, визначення стратегічних завдань організації в інтелектуальній сфері.

2. *Формулювання цілей аудиту* (наприклад, оцінка ІК, що забезпечує підтримку ключових бізнес-процесів, аудит ІК окремих підрозділів, оцінка індивідуальних компетенцій фахівців та ін.).

3. *Визначення наявних ресурсів знань і потреб організації в ІК* (складання загального огляду: збір, аналіз, вимір і оцінка явних і неявних корпоративних знань на основі опису інтелектуальних ресурсів та інтерв'ю з фахівцями). Тут використовуються спеціальні форми обліку ресурсів, запитальники, дискусії у групах та ін.

4. *Розробка інструментарію ІК.* Рубрикація і категоризація явного і неявного ІК (якого роду ІК є в організації), вибір методу оцінки його рівня.

5. *Аналіз руху ІК* (як пов'язані люди, процеси і технології). Цей етап також допомагає встановити недостачу або дублювання ІК, приклади кращої практики, бар'єри у використанні ІК. Аудитор здійснює роботу з неявним або потенційним ІК. Для цього можуть бути залучені консультанти з роботи з неявними знаннями.

6. *Аналіз результатів.* Отримані результати дозволяють аудитору створювати **карти ІК** – візуального відображення інтелектуальних активів: рівень розвитку ІК в організації, де він знаходиться, як рухаються потоки знань між підрозділами і фахівцями. В цілому для побудови карти інтелектуального капіталу застосовуються 33 категорії та 192 показники, розподілені на 3 групи (табл. 9.1) [73].

Аудитор не обмежується картами ІК, доповнюючи результати своїх досліджень звітами або висновками (складання огляду, керівництва, презентації і т. п.).

7. *Вироблення рекомендацій з підсумків аудиту.* Складання плану виконання рекомендацій.

8. *Розробка основ стратегії дій після впровадження рекомендацій за підсумками аудиту ІК.*

Аудит інтелектуального капіталу – складний, трудомісткий і тривалий процес. Час і ресурси, затрачені на аудит ІК, повинні постійно узгоджуватися з його основними цілями. Всі етапи аудиту супроводжуються безліччю спеціальних форм і протоколів, які фіксують дані, що збираються.

Карта інтелектуального капіталу

Людський капітал	<i>Характеристики персоналу</i> (розподіл за статтю і віком, за сферами – виробництво, ІТ, продажі і маркетинг, управління)
	<i>Оборот персоналу</i> (кількість новачків, звільнених та їх коефіцієнти)
	<i>Рівень освіти</i> (формальна і неформальна освіта та досвід, кількість персоналу з потребою у підвищенні кваліфікації, кількість бакалаврів, магістрів, кандидатів наук тощо)
	<i>Відповідальність і мотивація</i> (трудоий стаж, кількість персоналу, що отримав підвищення, що відчуває визнання або що їх думка важлива у прийнятті рішень)
	<i>Навчання та підвищення кваліфікації</i> (кількість днів навчання персоналу, співвідношення годин навчання та роботи, інвестиції у навчання)
	<i>Результати</i> (загальне задоволення роботою, відчуття залученості)
Структурний капітал	<i>Інфраструктура</i> (забезпечення офісним обладнанням, комп'ютерною технікою, телефонними сервісами)
	<i>Підтримка споживачів</i> (можливості підтримувати зв'язки із наявними і потенційними клієнтами)
	<i>Адміністративні процеси</i> (відображає ефективність запитів)
	<i>Інновації</i> (інформація щодо інвестицій у продукцію та розвиток, число нових видів продукції, ноу-хау)
	<i>Підвищення якості</i> (кількість сертифікатів та стандартів якості)
	<i>Інфраструктура, заснована на знаннях</i> (внутрішнє Інтранет-середовище та бази даних)
Капітал відносин (споживчий)	<i>Профілі клієнтів</i>
	<i>Споживачі, наявні та зацікавлені</i>
	<i>Розповсюдження та організація мережі</i>
	<i>Інтенсивність, кооперація і комунікації</i>

Окремим завданням є робота з проблемами, які виникають під час аудиту знань. Деякі з них можуть мати не одне рішення, тому експерти радять під час вибору рішення керуватися наступними **критеріями**:

- реалістичність;
- досяжність;
- керованість.

Інформацію про зміни найкраще подавати в позитивному ракурсі і таким чином, щоб було зрозуміло, що при впровадженні змін забезпечується підтримка всього керівництва.

Необхідно мати на увазі, що близько 70–80 % ІК підприємства – це неявний ІК. Багато консультантів найчастіше пропонують методика інформаційного аудиту, тобто явного, задокументованого ІК. У випадку з неявним ІК потрібні спеціальні підходи, наприклад, тут може використовуватися методика тезаурусів.

Документальне оформлення аудиту інтелектуального капіталу стосується створення акту проведення експертної оцінки інтелектуального капіталу. Для складання цього акту аудитор має перевірити первинні документи обліку нематеріальних активів організації [33].

Формування команди для здійснення аудиту інтелектуального капіталу означає підбір спеціальної групи незалежних експертів, які можуть оцінити су-

купну значимість інтелектуального капіталу підприємства. Це можуть бути експерти різних галузей технологічного процесу, представники служби управління персоналом, підрозділу розвитку персоналу, експерти з оцінки рівня гудвілу підприємства, представники бухгалтерії і т. д.

Під час *оцінки бажаних перетворень* можна користуватись системою показників, які характеризуватимуть рівень інтелектуального капіталу організації як:

- високий рівень інтелектуального надбання;
- середній рівень;
- рівень нижче середнього;
- не інтелектуальна компанія.

Нехай K_i ($i = 1, \dots, m$) – система показників, що характеризують інтелектуальний капітал компанії; k_i – бар’єрне нормалізоване значення показника, що відповідає середньому рівневі інтелектуальності компанії.

Зміна значень x_i індикатора інтелектуальності K_i відбувається в діапазоні $0 < x_i < 1$, і ці значення визначаються співвідношеннями [49]:

$$x_i = \begin{cases} x_i^b, & \text{якщо } k_i < x_i \leq 1, \\ x_i^s, & \text{якщо } k_i^{ns} < x_i \leq k_i^s, \\ x_i^{ns}, & \text{якщо } k_i^o < x_i \leq k_i^{ns}. \end{cases}$$

Тут рівень інтелектуальності компанії за кожною складовою його інтелектуального капіталу (людського, структурного, споживчого) позначений у такий спосіб: b – високий рівень, s – середній, ns – нижче середнього, o – відсутній.

Існують різні методи (кореляційних зв’язків, вагових коефіцієнтів та ін.) і підходи до інтегральної оцінки якої-небудь сфери діяльності компанії за сукупністю дії різнорідних факторів на цю сферу.

Графічна інтерпретація результатів аналізу економічних обґрунтувань, оцінок, розрахунків на практиці сприяє кращому сприйняттю і прискоренню отримання не тільки кількісних, а також якісних значень показників, що відіграє важливу роль у візуальній, оперативній, комплексній оцінці погодженості різнорідних факторів, що визначають стан і тенденції розвитку компанії.

Графік містить багато інформації, але головна його перевага в тому, що він дає досить повну картину.

Графік не тільки характеризує поточний стан компанії, але і спрямованість стратегії її розвитку. Маючи аналогічні дані по конкуруючих або суміжних компаніях, з’являється можливість порівнювати себе з іншими компаніями й оцінювати свої відносні достоїнства і недоліки, порівнювати і сполучати свої можливості і можливості конкурентів.

Або порівнювати стан компанії в динаміці різних років і достовірно аналізувати прогресує або деградує підприємство, виявляти й усувати небезпечні відхилення від нормального стану [48].

Як приклад оцінки інтелектуального рівня розглянемо компанію, діяльність якої характеризується такою системою показників (табл. 9.2): показники k_2, k_3 ,

k4 і k5 є мірами людського капіталу; показники k6, k7 і k8 – мірами структурно-го капіталу; показники k9, k10 і k11 – мірами споживчого капіталу.

Таблиця 9.2

Система показників для оцінки інтелектуального капіталу компанії

Показники, що характеризують інтелектуальний капітал	Позначка пок-ка	Значення показника при високому рівні інтелектуального капіталу, %	Рівень показника інтелектуального капіталу			
			Високий	Середній	Нижче середнього	Фактичний
Співвідношенні між ринковою та балансовою вартістю компанії	K ₁	1 000	1	0,4	0,2	0,8
Стабільність інтелектуальних кадрів	K ₂	94	1	0,85	0,7	0,95
Доля нової продукції у загальному обсязі продажів	K ₃	90	1	0,5	0,3	0,8
Доля наукових розробок в обсязі робіт	K ₄	20	1	0,5	0,2	0,9
Ставлення співробітників до компанії	K ₅	90	1	0,7	0,4	0,95
Розрахункова вартість заміни бази даних	K ₆	100	1	0,5	0,2	1
Рух робочого капіталу	K ₇	600	1	0,6	0,4	0,9
Відношення обсягу продажів до невиробничих витрат	K ₈	90	1	0,7	0,4	0,9
Задоволеність клієнтів	K ₉	90	1	0,8	0,3	0,95
Відданість торговельній марці	K ₁₀	80	1	0,6	0,3	0,9
Стабільність клієнтів	K ₁₁	80	1	0,5	0,3	0,9

Для інтегральної оцінки інтелектуального капіталу значення окремих показників пронормовані: значення показників, що відповідають високому рівневі інтелектуальності компанії прийняті за одиницю, середні ж значення індикаторів інтелектуальності і значення показників фактичного стану справ обчислюються частками щодо цієї одиниці.

Тоді, наприклад, норматив стабільності інтелектуальних кадрів високоефективної компанії (з урахуванням природної міграції, збитку, особистих обставин і т. п.) дорівнює, допустимо, 94 %, що відповідає вищій оцінці інтелектуальності компанії, тобто «1» за шкалою від 0 до 1. Середньому рівневі інтелектуального капіталу компанії відповідає значення стабільності кадрів за цією шкалою – 0,85 (стабільність кадрів компанії складає $94 \% \times 0,85 = 79,9 \%$), нижче середнього – 0,7 (65,8 %), а фактична стабільність кадрів відповідає значенню за прийнятою шкалою – 0,95 (89,3 %).

Кожна конкретна компанія в силу специфіки своєї діяльності й індивідуальності організаційної кадрової побудови може самостійно визначити свою систему показників для розрахунку інтелектуального потенціалу і визначення стратегії розвитку.

9.3. Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу

Як і у будь-якого аудиту, в аудиту інтелектуального капіталу є свій метод. Оцінити рівень і значення інтелектуального капіталу в організації досить складно, цей вид аудиту є специфічним, а отже, інструментарій його проведення також.

Під час проведення аудиту інтелектуального капіталу використовують такі методи:

- *опитування покупців* (може проводитися у різний спосіб, як якісними методами: фокус-група, глибинні інтерв'ю, інтерв'ю-супроводження при здійсненні покупки, так і кількісними: телефонне або особисте опитування, Інтернет-опитування. Опитування покупців дозволяє аудитору визначити фактори здійснення покупки та вибору тієї або іншої марки та моделі, важливість та задоволеність певними характеристиками товарів, лояльність споживачів та стан розвитку бренду, ступінь професійності працівників організації, які безпосередньо спілкувалися із клієнтами, рівень довіри споживачів досліджуваній організації і т. п.);

- *глибинне інтерв'ю з клієнтами* (полягає в послідовному задаванні кваліфікованим інтерв'юером респонденту групи зондуючих питань у цілях розуміння, чому він поводить певним чином або що він думає про певну проблему. Респонденту задаються питання з досліджуваної теми, на які він відповідає в довільній формі. При цьому інтерв'юер ставить питання типу: «Чому ви відповіли таким чином?», «Чи можете обґрунтувати вашу точку зору?», «Чи можете надати якісь спеціальні аргументи?». Відповіді на подібні питання допомагають інтерв'юєрові краще зрозуміти хід думок респондента);

- *аналіз продажу* (інструмент оперативного управління, що використовується для визначення ключових клієнтів, товарів, товарних груп з метою аналізу, моніторингу і розробки ефективних бізнес-рішень);

- *аналіз торгівельних витрат* (аналіз витрат підприємства на досягнення найкращих торгівельних показників, забезпечення гарної реклами та просування товару на ринку, його позиціонування, забезпечення умов продажу та просування. Дозволяє аудиторів визначити, яка кількість коштів направляється на просування та продаж товару підприємства і наскільки компетентно це робиться);

- *дослідження ринку* (визначення об'єктивних економічних тенденцій розвитку ринку: попиту, пропонування, ціни, стану конкуренції тощо. Це положення має велике значення. Систематичне проведення досліджень має істотне значення, бо підприємство при цьому одержує можливість оперативно змінювати свою політику у разі відповідних змін в основних факторах, що визначають попит);

- *аналіз контрактів* (виконання аналітичної роботи щодо складання і виконання контрактів, оцінки дотримання якості, своєчасності та обсягу поставок продукції і т. п.);

- *аналіз конкурентоспроможності* (використовується для вирішення різноманітних задач підвищення ефективності роботи організації, наприклад, шляхом ранжирування регіональних ринків збуту з позицій їх привабливості та подальшого вибору найбільш вигідних ринків для деякого виробника або конкретного товару (групи товарів), аналіз загальних показників конкурентоспроможності та стійкості позицій організації на ринку);

– *аналіз коефіцієнта окупності інвестиції* (зіставлення інвестицій здійснюються із грошовим потоком від проекту. Як тільки він перевищить їх, період, у якому це сталося, і буде вважатися кінцевим у визначенні строку окупності інвестицій. Визначення цього коефіцієнта дозволяє оцінити можливість реінвестування доходів та одержання відповідно додаткових прибутків. Капітал завжди віддаватиме перевагу тим проектам, які забезпечать найкоротший термін його окупності за інших рівних умов);

– *аналіз платежів* (ґрунтується на оперативному аналізі та контролі планового та прогнозного потоків платежів службою контролінгу підприємства до бюджетів усіх рівнів та соціальних фондів, напрями трансакційних платежів і т. п.).

Усі вищезгадані методи є *методами непрямого аудиту інтелектуального капіталу в організації*.

При вимірюванні інтелектуального капіталу до людських активів відносять вміння, талант, знання та вимірюють такими *методами*:

– *інтерв'ю* (полягає в задаванні людям спеціальних питань, відповіді на які дозволяють досліднику одержати необхідні зведення щодо наявності прихованих інтелектуальних активів та загального рівня знань, умінь і творчої активності працівника);

– *тестування та атестація* (регулярна перевірка-підтвердження знань, умінь і навичок працівників з їхньої спеціальності, кваліфікації, а також щодо загального розуміння основних процесів діяльності організації, її стратегічних цілей і напрямів розвитку);

– *виявлення знань* (методика оцінки знань робітників, виявлення прихованого потенціалу, ступеня системності накопичення і використання знань, створення методики управління знаннями в організації);

– *самооцінка* (важливу роль виконує регулярне проведення самоаналізу та самооцінки працівником своїх можливостей і перспективних можливостей розвитку);

– *оцінка керівником* (виконання всебічної оцінки працівника його безпосереднім керівником для визначення сильних і слабких сторін, керованості, відповідальності і т. д.);

– *оцінка колегами* (оцінка колективом загального вкладу працівника в існування групи та виконання завдань керівництва і своїх посадових обов'язків, поведінки в колективі);

– *складання службового списку*.

Методи оцінки інтелектуальної власності (інтелектуальних активів).

Згідно з Національним стандартом № 4, оцінка майнових прав інтелектуальної власності в Україні здійснюється за допомогою таких підходів:

– *витратний підхід* до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на визначенні вартості витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта оцінки. Витратний підхід застосовується для визначення залишкової вартості заміщення (відтворення) майнових прав інтелектуальної власності шляхом вирахування з вартості відтворення (заміщення) величини зносу. Вартість відтворення майнових прав інтелектуальної власності визначається шляхом застосування методу прямого відтворення, а вартість заміщення – методу заміщення;

– *дохідний підхід* до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки. Дохідний підхід застосовується для оцінки майнових прав інтелектуальної власності у випадку, коли можливо визначити розмір доходу, що отримує або може отримувати юридична чи фізична особа, якій належать такі права, від їх використання. Основними методами дохідного підходу, що застосовуються для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, є метод непрямої капіталізації (дисконтування грошового потоку) та метод прямої капіталізації доходу;

– *порівняльний підхід* до оцінки майнових прав інтелектуальної власності застосовується у разі наявності достатнього обсягу достовірної інформації про ціни на ринку подібних об'єктів та умови договорів щодо розпорядження майновими правами на такі об'єкти. У разі застосування порівняльного підходу до оцінки майнових прав інтелектуальної власності подібність об'єктів визначається з урахуванням їх виду, галузі (сфери) застосування, економічних, функціональних та інших характеристик.

Сукупність елементів порівняння формується з *факторів, які впливають на вартість майнових прав інтелектуальної власності*. До таких факторів, зокрема, належать: наявність правової охорони майнових прав інтелектуальної власності; умови фінансування договорів, предметом яких є майнові права інтелектуальної власності; галузь або сфера, в якій може використовуватись об'єкт права інтелектуальної власності, чії майнові права оцінюються; функціональні, споживчі, економічні та інші характеристики такого об'єкта; рівень його новизни; залишковий строк корисного використання; придатність до промислового (комерційного) використання.

Методи оцінки інфраструктурних активів.

До інфраструктурних активів належать:

- технології,
- методи та процеси, включаючи корпоративну культуру;
- методи оцінки ризику;
- методи управління персоналом;
- фінансова структура;
- бази даних;
- методи комунікації тощо.

У непрямій формі можливе відображення у фінансовому обліку інфраструктурних активів. Їх наявність забезпечує фірмі додаткові доходи, що, в свою чергу, призводить до збільшення ринкової вартості підприємства і виникнення гудвілу.

Можливі два принципи організації оцінки інфраструктурних активів:

1) через розрахунок додаткових управлінських показників на основі звітних даних, що вже збираються підприємством (йдеється про дані офіційної фінансової та статистичної звітності). Для кожного конкретного підприємства перелік додаткових показників визначатиметься: а) видами статистики, що подає підприємство та б) родом діяльності, від якого залежить те, які елементи інтелектуального капіталу є найважливішими з управлінського погляду;

2) якісний облік може бути організований через збирання додаткової інформації, що є доступною персоналу у повсякденній діяльності, проте не потрапляє до традиційної звітності. Прикладами такої інформації є: кількість звернень працівників до керівництва із раціоналізаторськими пропозиціями; структура скарг клієнтів; наявність «своїх» людей в організаціях-партнерах тощо.

Аудитор обирає найбільш ефективні з його точки зору методи, використовує їх поєднання або дотримується комплексного підходу.

Контрольні питання до теми 9

1. Для яких цілей і якими типами працівників використовується поняття «інтелектуальний капітал»?
2. У яких трьох сучасних формах виступає інтелектуальний капітал?
3. Якими головними аспектами визначається людський капітал?
4. Чим відрізняється організаційний та споживчий капітал?
5. Хто володіє інтелектуальним капіталом?
6. Чим по суті є аудит інтелектуального капіталу?
7. Як визначається інтелектуальний капітал у структурі нематеріальних активів?
8. Якими методами здійснюється оцінка рівня та якості організаційного інтелектуального капіталу?
9. У чому полягає значення аудиту інтелектуального капіталу?
10. Охарактеризуйте основні етапи здійснення аудиту ІК.
11. Що таке карти інтелектуального капіталу? Для чого вони складаються?
12. Якими критеріями слід керуватись аудитору при виборі стратегії розвитку ІК?
13. Яким чином здійснюється документальне оформлення аудиту ІК?
14. Охарактеризуйте методи оцінки інтелектуальної власності та інфраструктурних активів.

Тестовий контроль до теми 9

1. *Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії – це:*
 - а) якісні властивості робочої сили;
 - б) система відносин різних економічних суб'єктів із приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня тощо;
 - в) інтенсивний продуктивний фактор економічного розвитку, розвитку суспільства, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної й управлінської праці, середовище існування і трудової діяльності, що забезпечують ефективне і раціональне функціонування людського капіталу як продуктивного фактора розвитку;

г) елементи капіталу, що характеризуються коротким терміном служби, вартість яких одразу входить у витрати на створення нового продукту (наприклад, матеріали; сировина; вироби, призначені для продажу; гроші).

2. Які складові виокремлюють у структурі інтелектуального капіталу?

- а) знання, уміння, навички, здібності, досвід;
- б) активи ринку;
- в) людський, структурний, споживчий;
- г) сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну і споживання знань.

3. Інтелектуальний капітал – це:

а) це інтенсивний продуктивний фактор економічного розвитку, розвитку суспільства і родини, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної й управлінської праці, середовище існування і трудової діяльності, що забезпечують ефективне і раціональне функціонування людського капіталу як продуктивного фактору розвитку;

б) вартісне вираження предметів праці, що беруть участь у процесі виробництва один раз, цілком переносять свою вартість на собівартість продукції, змінюють свою натурально-речовинну форму;

в) система характеристик, що визначають якість робочої сили індивіда, сукупного працівника підприємства, країни, матеріалізоване або таке, що виявляється у процесі праці під час створення товару, послуги, додаткового продукту з метою їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу;

г) соціологічна концепція, що означає інститути, відносини і норми, що формують (якісно і кількісно) соціальні взаємодії в суспільстві.

4. Освіта, вміння, кваліфікація, навички, здібності, набутий досвід, моральні цінності, культура праці – це складові:

- а) людського капіталу;
- б) споживчого капіталу;
- в) структурного капіталу;
- г) нематеріальних активів.

5. Аудит інтелектуального капіталу на стратегічному рівні здійснюється для:

- а) оцінки типів управлінських рішень, питань щодо власників знань;
- б) вироблення більш ефективних способів використання активів знань;
- в) визначення інтенсивності обміну знаннями, інформаційних переважань або «недовантажень»;
- г) інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел корисної інформації.

6. Підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей при найбільш ефективному, стабільному та раціональному використанні людських можливостей – це:

- а) завдання оцінки інтелектуальних активів;
- б) мета оцінки вартості інтелектуального капіталу;
- в) мета аудиту інтелектуального капіталу;
- г) стратегічна мета організації.

7. *Активи ринку, активи інтелектуальної власності, активи інфраструктури, людські активи – це приклади:*

- а) загальних складових інтелектуального капіталу;
- б) складові структурного капіталу;
- в) методи оцінки рівня інтелектуального капіталу;
- г) складу інтелектуального капіталу в системі нематеріальних активів.

8. *Сутність підготовчого етапу аудиту інтелектуального капіталу:*

- а) перевірка організаційної культури;
- б) комплексна перевірка діяльності підприємства;
- в) оцінка освітнього і кваліфікаційного рівня працівників;
- г) час на збір інформації.

9. *Підходи до оцінки ІК, які дозволяють простежити залежність впливу окремих факторів на кінцевий результат використанні інтелектуальних ресурсів, – це:*

- а) методи прямого вимірювання;
- б) матричні методи;
- в) методи ринкової капіталізації;
- г) факторні підходи.

10. *Карта інтелектуального капіталу – це:*

- а) складання загального огляду: збір, аналіз, вимір і оцінка явних і неявних корпоративних знань на основі опису наявних ресурсів і інтерв'ю з фахівцями;
- б) складання плану виконання рекомендацій;
- в) візуальне представлення інтелектуальних активів: рівень розвитку ІК в організації, де він знаходиться, як рухаються потоки знань між підрозділами і фахівцями;
- г) немає правильної відповіді.

11. *Основні критерії аудиту інтелектуального капіталу (кілька варіантів відповіді):*

- а) реалістичність;
- б) керованість;
- в) досяжність;
- г) усі відповіді правильні.

12. *Підбір спеціальної групи незалежних експертів, які можуть оцінити сукупну значимість інтелектуального капіталу підприємства (експерти різних галузей технологічного процесу, представники служби управління персоналом, підрозділу розвитку персоналу тощо) – це процес:*

- а) формування команди для здійснення аудиту інтелектуального капіталу;
- б) вибору методу оцінки нематеріальних активів організації;
- в) здійснення методу прямого виміру інтелектуального капіталу;
- г) здійснення аудиторського експерименту.

13. Якими методами вимірюють інтелектуальний капітал людських активів:

- а) методом обчислення різниці між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів;
- б) методами інтерв'ю, тестування та атестації, виявлення знань, самооцінки, оцінки керівником тощо;
- в) методами ідентифікації різних компонентів нематеріальних активів або інтелектуального капіталу;
- г) способом розрахунку додаткових управлінських показників на основі звітних даних.

Практичні завдання до теми 9

Завдання 1

Складіть схему руху інтелектуального капіталу у компанії, що займається: *оптовою торгівлею, розробкою інформаційних технологій, маркетинговими дослідженнями, додатковою освітою.*

Завдання 2

Якщо людський капітал оцінений у компанії на рівні 0,45, структурний – 0,61, споживчий – 0,13, якою буде загальна вартість інтелектуального капіталу організації? Як можна охарактеризувати рівень кожного показника?

Завдання 3

Компанія-виробник комп'ютерної техніки Hewlett-Packard оголошує про злиття з фірмою Compaq Computer, Corp. – одним із найбільших постачальників персональних комп'ютерних систем. Угода складає близько \$ 28 млрд.

Ринок реагує на це повідомлення різким падінням котирувань HP униз. Якщо до оголошення про злиття акції HP продавалися на рівні \$ 25,0, то вже через два дні після оголошення ціна понизилася на третину – до \$ 17,0.

Реакція ринку відобразила побоювання деяких інвесторів про недоцільність злиття: проти угоди виступали спадкоємці засновників Hewlett-Packard та інші акціонери. З моменту оголошення про угоду до дати її закінчення котирування HP подешевшають приблизно на 20 %.

Прокоментуйте ситуацію, що склалася щодо руху інтелектуального капіталу. Як зміниться рівень інтелектуального капіталу за умови підписання угоди?

ТЕМА 10. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 10.1. Поняття аудиту роботи служб управління персоналом
- 10.2. Критерії оцінки ефективності діяльності служб управління персоналом
- 10.3. Аналіз незадоволеності якістю управління персоналом

***Мета** – визначити поняття і обґрунтувати необхідність проведення аудиту діяльності служб з управління персоналом та показники оцінки ефективності їх роботи.*

10.1. Поняття аудиту роботи служб управління персоналом

Під час здійснення аудиту персоналу аудитор зосереджується на окремих складових діяльності з управління персоналом, розглядаючи кадрову роботу з точки зору її функціональності. Звичайно, під час цієї оцінки аудитор частково визначає рівень ефективності роботи самої кадрової служби, аналізує, наскільки правильно виконуються поставлені перед нею завдання в тому чи іншому напрямі. Однак, залежно від мети та об'єктивної необхідності, аудитором може бути проведений аудит роботи служб управління персоналом.

***Метою аудиту роботи служб управління персоналом** є оцінка загальних витрат і отриманих результатів роботи із програмами кадрової стратегії і політики у співвіднесенні з результатами діяльності організації. Тобто аудитор аналізує, наскільки витрати на роботу кадрових служб відповідають їхній загальній ефективності і шукає проблеми планово-організаційного характеру.*

Результати такої оцінки є **індикаторами**, які дозволяють сконцентрувати увагу на **основних проблемах роботи з персоналом**: *якість виконаної роботи, задоволеність працівників, виконавчу і трудову дисципліну, плинність кадрів.*

Аудит служб управління персоналом передбачає реалізацію у **три етапи** [17].

На *першому етапі* аудиту необхідно структурувати основні принципи кадрової політики та завдання, які стоять перед організацією-клієнтом на найближчу та майбутню перспективу, зібрати інформацію для подальшого аналізу та визначити критерії ефективності.

Результатом першого етапу аудиту роботи служб управління персоналом є виявлення проблемних зон у сфері управління персоналом, неточностей, збоїв та помилок.

Наприклад, відсутність перспективної стратегії управління персоналом і кадровою політикою; неактуальні діючі нормативні документи з питань управління персоналом; децентралізація функцій, що не дозволяє розглядати всі підрозділи і фахівців з управління персоналом як єдиний механізм реалізації кадрової політики; слабкий розвиток інформаційних каналів між виконавчим апаратом та філіями, за винятком компаній із централізованою функцією управління персоналом, відсутність єдиної автоматизованої системи, що підтримує обмін оперативною інформацією зі всіх напрямів СУП.

На *другому етапі* проводиться безпосередня оцінка ефективності діяльності служб управління персоналом та на цій основі розробляється повна концепція її оптимізації.

У рамках цієї концепції необхідно визначити загальний стан системи управління персоналом, загальні принципи та правила його досягнення з окремих аспектів управління персоналом і яким чином це повинно реалізовуватись у діяльності кадрової служби.

Концепція розвитку системи управління персоналом має бути затверджена керівництвом компанії та прийнята до виконання.

Третій етап аудиту служб управління персоналом направлений на формування програми заходів щодо вдосконалення роботи цих служб, зміни структури, перегляду функцій тощо.

Прикладами таких рекомендацій можуть бути: уніфікація стратегії управління персоналом відповідно до єдиних підходів до управління ресурсами праці; удосконалення процедур пошуку та підбору кваліфікованого персоналу, впровадження методів залучення і утримання молодих фахівців; формування кадрового резерву; розробка системи мотивації персоналу, спрямованої на підвищення ефективності праці й задоволеності співробітників заробітною платою; розширення спектра методів і технологій оцінки персоналу, удосконалення процедур атестації; створення централізованої служби управління персоналом, навчання її співробітників сучасним технологіям у цій сфері, впровадження єдиної автоматизованої інформаційної системи управління персоналом та ін.

Основними *джерелами інформації про стан системи управління персоналом і роботи кадрової служби* є аналіз існуючих кадрових документів (звітів про роботу з персоналом, положень про роботу кадрової служби, штатний розклад відділу кадрів, місце служби управління персоналом в організаційній структурі), а також анкетування та структуровані інтерв'ю з керівниками різних рівнів і фахівцями служб по роботі з персоналом [68, 71].

Співбесіди із працівниками різних рівнів управління аудитор може використовувати для додаткової перевірки відповідності одержуваних відомостей, а також як джерело інформації про специфіку корпоративної культури.

Робота з документами починається з обов'язкової перевірки особистих справ працівників кадрової служби. Аудитору важливо розуміти, наскільки кваліфіковані ці фахівці, чи мають необхідну освіту та досвід роботи, чи справляються з актуальними завданнями компанії та чи готові до реалізації перспективних завдань.

В аспекті аудиту розглядаються такі найважливіші *напрями безпосередньої взаємодії у процесі діяльності служб управління персоналом*:

- поради і консультації менеджером і керівникам з виявлення і рішення проблем, пов'язаних з персоналом, у сфері трудових відносин, щодо раціонального проведення штатної політики, програм оплати праці і винагород, правового змісту зарплати;

- доведення до менеджерів різних рівнів загальної філософії, юридичного змісту і стратегії, пов'язаних із трудовими відносинами, роз'яснення основних напрямів і цілей кадрових програм і кадрової політики фірми;

- забезпечення послідовних і зважених взаємин із усіма працівниками підприємства;
- здійснення контролю за розглядом скарг, розв’язання проблем, пов’язаних із винагородами
- координація процедур, пов’язаних із набором персоналу, реєстрація і доведення програм винагород до службовців, призначення допомоги (компенсації, пенсії і т. д.);
- збереження і систематизація кадрової документації;
- забезпечення відповідності усіх кадрових процедур із законодавством;
- обговорення з керівництвом практичних питань здійснення цих програм.

10.2. Критерії оцінки ефективності діяльності служб управління персоналом

За визначеними напрямками роботи служб управління персоналом можна розрахувати **критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом**. Зазвичай їх поділяють на суб’єктивні та об’єктивні, тобто визначення думок персоналу і лінійних керівників щодо ефективності діяльності служби управління персоналом та, відповідно, кількісних і якісних показників її оцінки.

Отже, до **суб’єктивних критеріїв** належать:

- *ступінь співробітництва служб із відділом управління персоналом* (наскільки добре налагоджені стосунки співробітництва, наскільки колектив проінформований про діяльність служби, чи існує зворотний зв’язок і підтримка);
- *характеристика лінійних менеджерів щодо ефективності функціонування служби управління персоналом* (на основі опитування чи анкетування, а також добровільного висловлення думок менеджерів оцінюється, наскільки ефективною вона здається підлеглим і керівникам інших підрозділів);
- *ступінь готовності до співробітництва з усіма працівниками під час вирішення проблем і роз’яснення політики фірми* (наскільки швидко відбувається реагування служби на проблему, що виникає, які проводяться заходи для попередження виникнення подібних проблем тощо);
- *ступінь довіри у взаєминах із працівниками* (чи довіряють працівники службі управління персоналом, як сприймають інформацію, розпорядження та зміни);
- *швидкість та ефективність реакцій на адресовані відділові запити* (ступінь та якість реагування, створення звітів та інших необхідних документів, час надання інформації у відповідь);
- *оцінка якості послуг, адресованих іншим підрозділам фірми, та якості інформації і порад, видаваних відділом вищому керівництву*;
- *загальна задоволеність або незадоволеність працівників роботою служби управління персоналом* [49].

До **об’єктивних критеріїв** відносять такі:

- *ступінь реалізації стратегії підтримки планів керівництва відносно людських ресурсів* (визначення кількісних критеріїв досягнення цілей, порівняння із такими ж показниками в інших організаціях);
- *середній час обробки і виконання заявок, реалізації та досягнення вимог*;

- позитивні дії з досягнення цілей (які можна кількісно поррахувати та охарактеризувати як позитивні та такі, що досягли поставлених цілей);
- визначення ефективності діяльності служби щодо кожного працівника (розрахунок відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, який обслуговується).

Вищезначені показники є характеристиками діяльності служби управління персоналом взагалі.

Також можна оцінювати ефективність окремих програм управління персоналом на основі визначення, наскільки добре почуває себе фірма в досягненні своїх цілей і виконанні відповідних завдань.

Для розрахунку ефективності роботи служб управління персоналом застосовують критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Кількісні показники ефективності роботи служб управління персоналом

Критерій показника	Характеристика
економічна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – відношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою, відповідної кількості і якості, до отриманих результатів діяльності; – витрати на окремі напрями і програми діяльності; – ефект впливу окремих кадрових програм на результати діяльності робітників і організації в цілому; – відношення бюджету підрозділів управління персоналом до чисельності персоналу, який нею обслуговується
ступінь відповідності	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність чисельності робітників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу); – відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик робітників вимогам робочих місць і виробництва (якісна укомплектованість)
ступінь задоволеності працівників	<ul style="list-style-type: none"> – задоволеність працею в цій організації; – задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом
непрямі показники ефективності	<ul style="list-style-type: none"> – плинність кадрів; – рівень абсентизму; – продуктивність праці; – показники якості продукції; – кількість скарг робітників; – рівень виробничого травматизму і профзахворювань

Кількісна оцінка діяльності кадрових служб передбачає точне визначення витрат, необхідних для ефективної реалізації кадрової політики.

Середні витрати на кадрові заходи, спрямовані на поповнення і навчання штату співробітників організації складаються з показників:

1) Середні витрати на одного прийнятого робітника:

$$\bar{B} = \frac{B_{\Sigma}}{Ч_{п}}, \quad (10.1)$$

де B_{Σ} – витрати на відбір персоналу;
 $Ч_{п}$ – кількість прийнятих робітників.

2) Середні витрати на навчання одного робітника:

$$\overline{Впр} = \frac{Звн}{Чнавч}, \quad (10.2)$$

де *Звн* – загальна вартість навчання;

Чнавч – кількість тих, хто пройшов навчання.

Кожний перерахований показник і їхня комбінація в цілому виражають ефективність відповідних мір.

Окрім критеріальної оцінки аудитор може використовувати метод інтерв'ю або анкетування, складаючи спеціальні запитальники, або сценарії опитування.

Вони містять список найважливіших видів кадрової діяльності, що повинні виконуватися, оцінку виконання існуючих кадрових розпоряджень і політики підприємства.

Пункти списку звичайно групуються за напрямками кадрової діяльності, такими, як планування, наймання, безпека та ін. Приклади питань, які можуть бути використані, наведено у табл. 10.2.

Використання запитальників дає деякі переваги управлінню з неформальним підходом, але все-таки це занадто простий підхід до оцінок.

Таблиця 10.2

**Приклад типових питань
для проведення інтерв'ю щодо оцінки кадрової діяльності**

<i>Питання</i>	Коментарі
<p><i>Загальні питання</i> Що Ви можете сказати про цілі Вашого підприємства? На Вашу думку, що відноситься до головних обов'язків менеджерів? Чи відбулися в них які-небудь зміни за останні кілька років? Чи існують такі обов'язки менеджерів, пов'язані з персоналом, які, на Вашу думку, необхідно виконувати краще? Не могли б Ви розповісти про якісь позитивні моменти у трудових стосунках на цьому підприємстві? Чи вважаєте Ви, що на підприємстві існують важливі проблеми або труднощі? Їх причини? Як широко вони поширені?</p>	
<p><i>Стосунки</i> Якого роду заходи Ви бажали б застосувати щодо сформованих відносин? Чи існує тиск на працівників? Яка їх реакція на тиск? Який Ваш внесок у формування людських стосунків на фірмі? Чи заохочуєте Ви підлеглих до співробітництва? Яке Ваша особиста участь у цьому?</p>	
<p><i>Безпека праці</i> Хто несе відповідальність за безпеку на Вашій діяльності? Роль керівників груп. Що Ви робите заради безпеки? У чому полягають постійні дії? Яких досягнуто результатів? Чи маєте Ви пов'язані з безпекою проблеми? Їхні причини? Засоби протидії? Наскільки широко вони поширені? Чим займається фахівець з даних питань? Наскільки його діяльність здатна допомогти? Що ще він має зробити?</p>	

<p>Форми спілкування працівників (комунікації) Яким чином Ви доводите інформацію до своїх працівників? Яка Ваша звичайна комунікативна діяльність? Приватні проблеми? 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? Чи допомагає ця служба поліпшити систему комунікації на підприємстві? Яка допомога тут потрібна? Характер забезпечуваної підтримки?</p>	
<p>Кадрове планування Чи є у Вас які-небудь плани на майбутнє для задоволення кадрових потреб Вашого підрозділу? Наскільки далеко в майбутнє спрямовані ці плани? Що робить Ваш керівник для планування майбутніх кадрових потреб? Як ці плани співвідносяться з Вашими власними? Яку роль грає служба управління персоналом у плануванні майбутніх кадрових потреб? Вашої діянки роботи?</p>	
<p>Навчання і професійне зростання Як відбувається навчання працівників у Вашому підрозділі? Хто його проводить? Процедури? Які зміни або поліпшення, на Вашу думку, варто ввести у процеси тренінгу працівників? Чому? Чи працюєте Ви зі своїми підлеглими над поліпшенням їх поточної майстерності? Ваші дії? Реакція працівника? Результати? Що робить служба управління персоналом для того, щоб допомогти у вирішенні Ваших навчальних проблем?</p>	
<p>Практика управління персоналом 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? Як здійснюються підвищення і пониження працівників? Як здійснюються переміщення кадрів у Ваш підрозділ або з нього? Чи є у Вас проблеми зі звільненнями? (Характер проблем. Можливі рішення. Внесок кадрової служби)</p>	
<p>Практика адміністрування Які рамки Ваших службових привілеїв і відповідальності? (Визначення підвищень. Ступінь авторитету.) Яким чином Ви приймаєте рішення щодо кадрових підвищень? (Процедура. Чи грають роль заслуги і яку? Інформування підлеглих. Синхронність). Найбільші Ваші проблеми в цій сфері? (Чи пов'язані вони з працівниками? З Вами? З планом?)</p>	
<p>Політика заробітної плати Ваша відповідальність у цій сфері? (Оцінка підходів. Необхідні зміни і підстави для них). Яку допомогу Вам надає служба управління персоналом?</p>	

Крім того, хоча запитальники нескладно підготувати, їх важко іноді інтерпретувати. Так, три негативних результати в одній групі питань можуть бути не рівні трьом іншим, тому що одні види діяльності можуть бути важливішими за інші. Ігнорування будь-яких юридичних вимог набагато серйозніше, ніж відсутність різдвяного свята у фірмі і т. п.

Окрім даних, отриманих за результатами інтерв'ю та аналізу показників ефективності діяльності служб управління персоналом, аудитор використовує *формальні оцінні методи*, що базуються на статистичних даних, і аналізує їх. Отримані статистичні дані порівнюються з попередніми даними цього ж підрозділу або з даними об'єкту порівняння (це можуть бути показники діяльності підрозділу іншої компанії, або нормативні показники). Цінність статистичних даних полягає в тому, що вони є індикатором виникнення проблем та концентрування уваги на них [49].

10.3. Аналіз незадоволеності якістю управління персоналом

Проведення аудиту служб управління персоналом тісно пов'язане із визначенням незадоволеності працівників роботою цих служб, виникненням на основі цього плінності кадрів та поняття *абсентеїзму*.

Абсентеїзм означає відсутність працівника на робочому місці з різних причин, дозволених адміністрацією, яка призводить до певних витрат і викликає практичні проблеми.

До *витрат організації на абсентеїзм* відносять:

- види виплат, що здійснюються незалежно від присутності або відсутності працівника (оплата праці або соціальні виплати);
- позаурочна праця робітників, який виконує роботу відсутнього, що значно дорожче (понаднормові години зазвичай оплачуються дорожче звичайних, до того ж замісники отримують винагороду у відсотках від свого окладу);
- ціна простоювання устаткування і падіння продуктивності підрозділу.

Із поняттями плінності і абсентеїзму пов'язують також наявність форм негативної оцінки кадрової роботи та роботи всього підприємства взагалі. До них відносять:

а) невдоволення – це вираження (у письмовій або усній формі) незадоволеності або критики з боку працівника менеджерів або представникам інших підрозділів;

б) скарги – це невдоволення, представлене у формальному вигляді і письмовій формі керівництву або представникові профспілки.

Кількість скарг та невдовольень може служити індикатором збільшення абсентеїзму та плінності кадрів, оскільки якщо проблеми працівників не вирішуються, це призводить до росту негативного ставлення до організації, зневірення у можливості покращення ситуації тощо.

Для попередження появи невдовольень та скарг служба управління персоналом має проводити *аналіз думок працівників* щодо своєї роботи.

Це може бути оформлене у вигляді анонімних анкетувань для вираження реакції працівників на кадрову політику роботодавця, характеристики роботи та ін.

Анкети можуть бути направлені на оцінку різних сторін діяльності служби управління персоналом, можливість розв'язувати соціально-кадрові проблеми, що безпосередньо впливають на службову діяльність, працівників.

Основні *напрями аналізу якості управління персоналом* організації подані на рис. 10.1.

Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації	
→	<i>Відповідність кадрової політики</i> Послідовність, несуперечність кадрової політики – відповідність задекларованих цілей реальній практиці у сфері УП. Відповідність цілей кадрової політики і шляхів їх досягнення стратегії і цілям організації
→	<i>Оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу</i> Чіткість і точність викладу в документах правил і процедур, на підставі яких здійснюється управління персоналом, відповідність КЗпП
→	<i>Чіткість і точність викладу в документах правил і процедур, на підставі яких здійснюється управління персоналом, відповідність КЗпП</i> Трудові показники працівників, ефективність роботи організації, підрозділів. Відповідність КЗпП. Морально-психологічний клімат у колективі
→	<i>Оцінка основних елементів організаційної культури, що впливають на поведінку працівників</i> Стан трудової етики (домінуючі моральні норми і правила поведінки). Існуючі в організації традиції і ритуали, що впливають на поведінку працівників. Імідж організації в очах споживачів, клієнтів і персоналу. Культура виробництва
→	<i>Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом</i> Рівень плинності кадрів. Морально-психологічний клімат у колективі. Задоволеність працівників роботою, відсутність скарг та інших проявів невдоволення. Прихильність

Рис. 10.1. Схема аналізу якості системи управління персоналом в організації

Закінчивши аналіз усієї отриманої інформації, аудитор проводить її обробку та готує висновки.

Аудиторська робота є складною і потребує великої кількості часу.

Як правило, аудит персоналу займає приблизно 4–6 місяців, а іноді і більше (залежно від розмірів організації, рівня готовності документів, представлених аудитором умов праці). Але чим краще буде проведено перевірку, тим ефективніші результати отримано у вигляді аудиторського висновку.

Контрольні питання до теми 10

1. Для чого проводиться аудит роботи служб управління персоналом? Що виступає його метою?
2. Визначите індикатори результатів діяльності служб управління персоналом.
3. Скільки етапів передбачає проведення аудиту служб управління персоналом?
4. Що виступає джерелами інформації про стан процесів системи управління персоналом і роботи кадрової служби?
5. Назвіть напрями безпосередньої взаємодії у процесі діяльності служб управління персоналом.

6. Охарактеризуйте критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом.
7. Які критерії ефективності відносять до об'єктивних?
 8. Що передбачає кількісна оцінка діяльності кадрових служб?
 9. Визначте поняття і значення абсентеїзму.
 10. За якими напрямками аналізується якість управління персоналом організації?

Тестовий контроль до теми 10

1. Мета аудиту роботи служб управління персоналом:

- а) контроль за дисципліною працівників;
- б) оцінка персоналу;
- в) оцінка витрат і вигод;
- г) контроль за роботою підприємства.

2. Результати оцінки служать підсумковими (...), що концентрують увагу на проблемах роботи служби

- а) індикаторами;
- б) коефіцієнтами;
- в) напрямками;
- г) критеріями.

3. Основний напрям діяльності служб управління персоналом:

- а) оцінка витрат і вигод;
- б) координація процедур, пов'язаних із набором персоналу;
- в) контроль над процесом виробництва;
- г) планування дій з контролю за персоналом.

4. Об'єктивний критерій ефективності роботи відділу управління персоналом:

- а) позитивні дії з досягнення цілей;
- б) готовність до співробітництва з усіма працівниками під час вирішення проблем;
- в) довірчість взаємин із працівниками;
- г) ступінь співробітництва служб із відділом управління персоналом.

5. Критерії оцінки економічної ефективності:

- а) плинність кадрів;
- б) відношення вартості робочої сили до отриманого результату;
- в) брак у виробництві;
- г) безпека праці і кількість нещасних випадків.

6. Який із результатів процесу плинності кадрів є позитивним?

- а) ріст витрат на соціальну безпеку і допомога з безробіття;
- б) зниження продуктивності;
- в) перерозподіл робочої сили;
- г) ріст абсентеїзму.

7. Вираження незадоволеності з боку працівника менеджером:

- а) невдоволення;
- б) скарга;
- в) критика;
- г) негатив.

8. Для якого напрямку аналізу якості управління персоналом використовуються критерії послідовності і несуперечності кадрової політики?

- а) оцінка якості документів, що регламентують роботу персоналу;
- б) оцінка правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом;
- в) оцінка елементів організаційної культури, що впливають на поведінку працівників;
- г) діаліз кадрової політики.

9. Який період часу займає проведення аудиту персоналу?

- а) 1–3 місяця;
- б) 2–4 місяця;
- в) 3–5 місяців;
- г) 4–6 місяців.

Практичні завдання до теми 10

Завдання 1

Наведіть приклад використання системи аудиту персоналу при оцінці однієї з функцій служби управління персоналом. Які показники будуть використані? Які результати можуть бути отримані? Прокоментуйте свою відповідь.

Завдання 2

Проаналізуйте, на якому рівні проведення аудиту персоналу можна дослідити вплив співвідносин між лінійними керівниками та звичайними працівниками на результативність діяльності усього підрозділу? Яких заходів можна вжити за наявності конфлікту в цій сфері? Прокоментуйте.

Завдання 3

Розробіть невелику анкету для оцінювання наявності абсентеїзму в колективі організації. В якому порядку краще розмістити питання? Яким чином будувати питання, аби досягти максимальної чесності? Як би Ви особисто відповіли на ці питання?

ТЕМА 11. АУДИТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

- 11.1. Витрати на персонал та їхня структура
- 11.2. Регулювання та вимірювання витрат на персонал
- 11.3. Етапи і процедури аудиту витрат на утримання персоналу

Мета – визначити процедури аудиту витрат на персонал і процеси їхнього регулювання, складові витрат на персонал і методи їх вимірювання.

11.1. Витрати на персонал та їхня структура

Витрати на персонал – це 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 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 формування, розвиток та використання трудового потенціалу організації класифікують за такими **ознаками** [49]:

1) *Витрати за фазами процесу відтворення робочої сили* складаються з витрат на її виробництво, а отже – усіх витрат, пов'язаних із формуванням робочої сили на підприємстві; витрат на перерозподіл, що складаються з витрат на переміщення працівників в інші регіональні представництва та витрат на залучення робочої сили зі сторони; витрат на споживання робочої сили, що означають формування фонду заробітної плати та усіх заохочувальних фондів підприємства, які до нього не входять, витрати, пов'язані з підтримкою робочої сили в стані дієздатності (медичне обслуговування, техніка безпеки, соціально-побутове обслуговування і т. п.), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

2) *Витрати на персонал за рівнем підходу* визначаються з позицій держави – це витрати на освіту, соціальне забезпечення та захист працівників, законодавчу та нормативну підтримку; з позицій підприємства – це сукупність витрат, що включаються в собівартість (за групами витрат цільового призначення і джерел фінансування), та узагальнені показники витрат на робочу силу; з точки зору робітника – це витрати на винагороду за працю, а також на різноманітні напрями саморозвитку, пов'язані із виконанням основних і додаткових завдань.

3) *За джерелами фінансування витрат на персонал* це можуть бути державні дотації та трансфери, кошти спеціальних фондів громадських організацій, власний дохід підприємства (собівартість продукції та відсоток прибутку підприємства), власні доходи робітника. Обираючи джерело фінансування, підприємство має постійно робити вибір, куди найкраще спрямувати кошти, і який

ефект підприємство більше влаштує. Можна використати кошти на збільшення заробітної плати працівників аби задовольнити їхні потреби та стимулювати до праці, або вкласти ці кошти у навчання персоналу і отримати збільшення виробітку, а отже – і наступного прибутку.

4) *За ознакою можливості і доцільності їхнього скорочення.* Основною проблемою тут є той факт, що витрати на персонал в основному вносяться до собівартості продукції.

Чим більші ці витрати, тим краще для персоналу, а отже, і для підприємства взагалі. Але прибуток підприємства залежить від розміру собівартості, і одним із завдань формування прибутку є її скорочення. Таким чином на підприємстві виконується систематична економія витрат на персонал, однак при цьому не враховується, що частина витрат на персонал є капіталовкладенням, яке може принести віддачу протягом тривалого періоду, і їхнє скорочення приведе до негативних наслідків, збиток від яких перевищить витрати.

5) *За характером* витрати на робочу силу складаються з прямих і непрямих витрат.

Прямі витрати є безпосередніми витратами на оплату відпрацьованого часу або виконаного обсягу робіт.

Непрямі витрати є витратами відшкодування додаткових виплат страхових внесків у соціальні фонди (захисту від безробіття, у зв'язку з передчасним виходом на пенсію, вихідні допомоги звільненим), оплати невідпрацьованого часу (щорічних відпусток, листків непрацездатності, святкових днів) та додаткових заохочувальних витрат (премій до відпустки, тринадцятої зарплати, витрат у їдальні, поліклініці), оплати професійної підготовки працівників, оплати податків.

б) *За структурою витрат на персонал*, яка на різних підприємствах буде різною. Це пов'язано з багатьма факторами, але серед витрат на персонал можна визначити основні (які визначені законодавством та мають бути враховані у будь-якому випадку) та неосновні (які керівництво підприємства вважатиме необхідними для досягнення стратегічних цілей).

Схематично структуру витрат на персонал можна зобразити як сукупність витрат на заробітну плату, виплат у соціальні фонди, на соціальні пільги та забезпечення, на найм та розвиток персоналу і т. д. (рис. 11.1).

Окрім класифікації, наведеної у схемі, можна також виділити *витрати на зміст персоналу* – витрати, що підприємство платить за отриману від працівника роботу (працю).

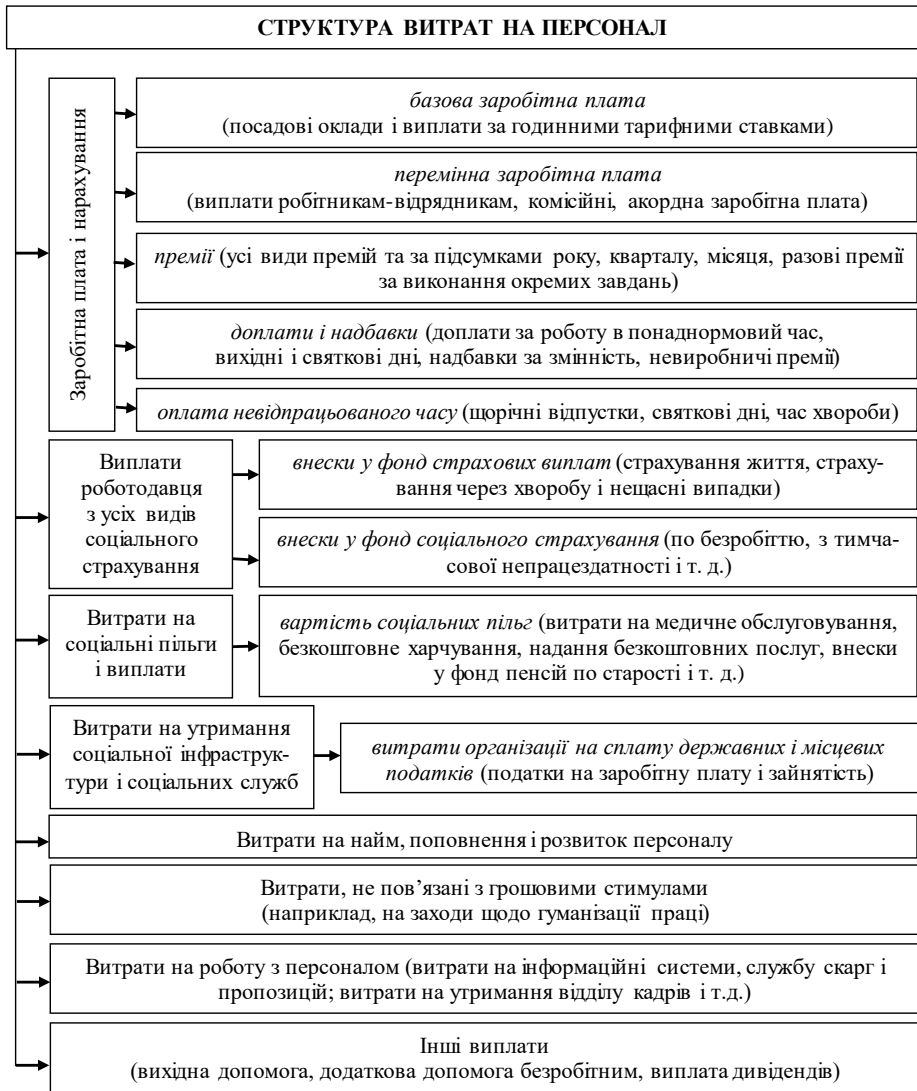


Рис. 11.1. Структура витрат на персонал

Вони виступають у вигляді виплати грошових винагород, додаткових витрат на утримання персоналу, здійснюваних відповідно до діючих законів і тарифних угод або добровільних соціальних послуг підприємства.

Приклад обліку витрат на персонал наведений у табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Витрати на персонал у 2016–2017 рр.

(тис. грн)

Рядок	Найменування статті	2016 рік	2017 рік
1	Заробітна плата	4 084	4 562
2	Внески, збори на обов'язкове державне, пенсійне та соціальне страхування	1 258	1 400
3	Витрати на підготовку кадрів	5	5
4	Витрати на спеодяг та інші засоби захисту працівників	1	0
5	Інші витрати на персонал	21	25
6	Усього	5 369	5 992
7	Середня кількість працівників протягом року	136	141

Виплати до державних фондів соціального страхування є обов'язковими, однак, організація може створювати особисті фонди або залучати кошти громадських організацій та приватних фондів за наявності такої можливості.

Витрати підприємства на соціальні пільги та гарантії є частиною загальної програми соціального забезпечення.

Ця діяльність є добровільною, проявом турботи підприємства про здоров'я та соціальний захист підприємства і, як результат, підвищення рівня гуманізації та іміджу підприємства серед працівників.

Для досягнення цілей діяльності підприємства важливо виконувати управління витратами, а задля цього визначається конкретний напрям тих або інших витрат.

Для полегшення поставленого завдання витрати на персонал ділять на групи (табл. 11.2) [17].

Таблиця 11.2

Групування витрат на персонал

№ п/п	Найменування групи	Показники
1	2	3
1	<i>Витрати на оплату праці</i>	прямі платежі (основна заробітна плата, премії, надбавки та доплати, участь у прибутку, оплата понаднормових, виплати за заслуги, інші додаткові виплати); прямі додаткові пільги (пенсії, страхування життя, відпустки, талони на безкоштовні обіди, схеми участі у власності, схеми забезпечення житлом, освітні позики); витрати, встановлені законом (збори в національні страхові і пенсійні фонди, збори в департамент з освіти, страхування відповідальності роботодавця)
2	<i>Витрати по найму</i>	підготовка специфікацій і оголошень; витрати на рекламу; відсів заяв, інтерв'ювання і переписка із заявниками; відбіркові тести; медичні перевірки; офіційне призначення на посаду

1	2	3
3	<i>Витрати на навчання</i>	заробітна плата і витрати на учнів і наставників; підготовка і підтримка програм навчання; навчальні матеріали, устаткування і приміщення; низька ефективність праці учнів до повного закінчення навчання
4	<i>Витрати на зміну місця проживання</i>	переїзд, розміщення і постачання на час перерви в роботі; допомога в житловому будівництві; оплата гуртожитку
5	<i>Витрати при звільненнях</i>	установлені державою виплати за скорочення штатів; інші виплати
6	<i>Витрати на адміністративне управління</i>	витрати на службу управління персоналом, за винятком зазначених в інших групах

Згрупувати усі показники за вищезначеними критеріями належності до якоїсь групи досить важко, особливо при формуванні фінансової звітності та бухгалтерського обліку.

Керуючись основними цілями управлінського обліку, насамперед необхідно **виділити із фонду оплати праці заробітну плату**, включену до собівартості продукції.

У класифікації витрат на робочу силу потрібно акцентувати увагу на таких статтях:

1. *Витрати на оплату праці* робітників, безпосередньо зайнятих у процесі виробництва продукції. Сюди входить оплата робіт за відрядними нормами і розцінками, а також роботи, що оплачуються погодинно.

2. *Стимулюючі виплати* – надбавки за якість роботи та високу майстерність, стаж роботи, винагороду за вислугу років, за підсумками роботи підприємства за рік, різні премії, пов'язані з виробничою діяльністю.

3. *Непродуктивні виплати* – оплата простоїв, оплата за невідпрацьований час, оплата за брак, який виник не з вини робітника, доплати за відхилення від нормальних умов праці, доплати за роботи у нічний час, понадурочні роботи, переведення на іншу роботу, що не відповідає кваліфікації робітника тощо.

4. *Інші види витрат*: витрати з найму, відбору робочої сили, витрати з нормування та планування чисельності персоналу і праці, витрати, пов'язані з навчанням і перенавчанням, витрати на оплату праці допоміжних робітників, зайнятих ремонтом обладнання і транспортних засобів, підготовкою та обслуговуванням робочих місць, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на оплату праці працівників, зайнятих управлінням виробничих підрозділів, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на підготовку керівних кадрів, витрати на оплату праці спеціалістів і керівників, зайнятих управлінням підприємством, що включаються до складу адміністративних витрат [39].

Приклад виконання бухгалтерських операцій щодо визначення змінних витрат на персонал наведений у табл. 11.3.

Визначення змінних витрат на персонал

Зміст господарських операцій	Сума, грн	Зміст операцій	
		Дт	Кт
1. Нараховано заробітну плату працівникам, зайнятим на будівництві	1 200	15	661
2. Нараховано заробітну плату працівникам рослинництва	10 260	231	661
3. Нараховано заробітну плату працівникам тваринництва	6 523	232	661
4. Нарахування заробітної плати за час відпустки	2 200	471	661
5. Нараховано суму допомоги з тимчасової непрацездатності, вагітності, пологах та ін. виплати з фонду страхування з тимчасової втрати працездатності	1 200	652	661
6. Нараховано заробітну плату адміністративному персоналу	4 800	92	661
7. Утримання із заробітної плати працівників на прибутковий податок	2 423	661	641
8. Утримано із заробітної плати працівників:			
• внески до Пенсійного фонду;	562	661	651
• внески до фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності;	320	661	652
• внески на обов'язкове страхування на випадок безробіття	113	661	653

Витрати на найм та звільнення персоналу важко відокремити, щоб віднести до конкретних бухгалтерських рахунків. Для початку потрібно скласти таблицю витрат (як прямих, так і непрямих).

Аналітичний облік розрахунків з робітниками та службовцями ведеться в розрахункових, розрахунково-платіжних відомостях. На кожного працюючого ведеться особовий рахунок за установленою формою. Аналітичний облік депонованої заробітної плати здійснюється у книзі (картках) обліку депонованих сум.

Приклад наведений у табл. 11.4.

Таблиця 11.4

Витрати на найм та звільнення персоналу

Зміст господарських операцій	Сума, грн	Зміст операцій	
		Дт	Кт
1. Нараховано заробітну плату працівникам відділу кадрової служби за виконання роботи з найму та звільнення персоналу	25 000	92	661
2. Нараховано виплат додатково за наставництво, заміну та сумісництво	5 000	921	661
3. Списано витрат на канцелярські товари та інші матеріали	1 230	Відповідно до визначених статей Плану рахунків підприємства	
4. Списано витрат на розробку або придбання спеціального програмного забезпечення	4 200		
5. Списано витрат на розміщення оголошень про вакансії, на виготовлення рекламних листівок, інформації та сюжетів у ЗМІ	1 800		
6. Списано витрат на підтримку Інтернет-сторінки підприємства	500		
7. Інші витрати	1 000		

Затрати на оплату праці можна також оцінювати у складі *собівартості продукції*, оскільки вони є одним із найважливіших показників, які фактично визначають вартість продукції (робіт, послуг).

Оцінюючи *співвідношення прямих і непрямих витрат* на персонал слід зазначити, що загальні витрати організації, пов'язані з витратами праці на одного працівника, більш ніж у два рази вищі, ніж виплати грошових винагород з праці.

Найчастіше саме така структура дозволяє досягти найкращих результатів. Непрямі витрати є додатковим капіталовкладенням у персонал, що обов'язково принесе позитивні результати.

11.2. Регулювання та вимірювання витрат на персонал

Усі *витрати на утримання персоналу регулюються*:

1. *Через існуючі витрати*:

- за рахунок обмеження максимального числа працюючих;
- шляхом припинення найму на роботу;
- методом активного скорочення персоналу.

Один із найвідоміших методів, який застосовується в умовах нестабільності виробництва, під час реструктуризації або бажання керівництва досягти високого рівня продуктивності праці за рахунок скорочення витрат на низько кваліфікований персонал. Найбільш демократичним є метод припинення найму працівників, який широко застосовується підприємствами, що вкладають багато коштів на розвиток персоналу і очікують від вже найманих працівників високої працевіддачі.

2. *Через робочі виплати*:

- заморожуванням виплат премій, надбавок та доплат (тобто понадтарифних виплат);
- перерахування підвищення тарифів на позатарифні виплати;
- коректування внутрішніх фондів соціального забезпечення.

Ще один метод агресивного корегування витрат на персонал, найбільш ризикований з точки зору негативної реакції персоналу на зміни, особливо якщо рівень працездатності напряму залежить від отримання різноманітних заохочень. Обмежується постановами колективних договорів (в них може бути зафіксований рівень преміювання або заборона перерахування тарифних ставок у бік зниження без істотної причини проведення подібних змін).

3. *Через аналіз загальних витрат* (визначення можливостей скорочення за рахунок припинення неефективних програм витрат на персонал, можливість зменшення вартості матеріально-технічного забезпечення без втрати загальної ефективності та результативності праці).

4. *За допомогою підвищення ефективності*:

- однакові результати з меншим персоналом;
- кращі результати, отримані тим же персоналом.

Підвищення ефективності може бути досягнуто методом постановки більш складних та об'ємних завдань персоналу меншої чисельності, ніж раніше. При цьому рівень його заробітної плати залишається незмінним, а економія визначається відносно збільшення продуктивності, а отже, і прибутковості підприємства.

Рівень зниження витрат на персонал обмежується законодавчим регулюванням (рівень мінімальної заробітної плати, індексація, виплати до фондів соціального страхування), яке відображується у трудових та колективних договорах. З іншого боку, зменшення витрат на персонал може викликати обурення робітників, якщо буде проведено занадто рішучі зміни, оскільки будь-яке скорочення, пов'язане із персоналом, завжди сприймається негативно. Працівники сприймають зменшення розміру матеріального заохочення або соціальної допомоги як недооцінення їхньої праці, що може негативно вплинути на загальний рівень працездатності та підвищити абсентеїзм і плинність кадрів. Отже, буде досягнутий протилежний ефект.

Отже, необхідно врахувати усі фактори впливу на формування політики скорочення витрат на персонал в основному за рахунок визначення неефективних методів заохочення (як матеріального, так і морального), перепланування політики надання соціальної допомоги та пільг, інших непрямих витрат, які можуть бути скорочені без негативних наслідків.

У більшості європейських країн скорочення витрат на персонал обмежується державними нормами і положеннями. Це обмежує їхнє різке скорочення. Масові звільнення у стислий термін у багатьох випадках неможливі через закони із захисту від звільнень, оскільки під час скорочення числа замовлень часто бувають неминучі витрати, пов'язані з невикористанням персоналу. Керівництво підприємств завжди ставить перед собою питання про зниження мотивації праці через зменшення витрат на неї, а отже, намагається досягти економії через інші можливі напрями та дієві заходи.

Вимірювання витрат на персонал засноване на використанні двох основних підходів:

1) *витратний підхід*, який полягає в тому, що витрати на персонал вимірюються у грошовому вирахуванні інвестиційних витрат на поточне утримання персоналу. Таким чином намагаються підрахувати, яким коштом обійдеться загальне утримання персоналу на підприємстві. На рахунок, відповідно до розробленого переліку, обліковуються витрати на формування людських ресурсів, які, залежно від змісту, відображаються або як довгострокові інвестиції, що збільшують розмір функціонуючого «людського капіталу», або списуються як поточні витрати;

2) *підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу* базується на створенні зразкової оцінки поточної вартості персоналу. Це досягається шляхом оцінки поточної вартості (для компанії) окремого працівника, вираженої в гривнях, і її множать на число років, протягом яких робітник, імовірно, залишиться як робоча сила.

Цей спосіб спрямований на оцінку вартості на основі того, які витрати будуть понесені під час переміщення найнятого персоналу.

Отже, оцінка є приблизною і залежить від узагальненого підходу до оцінки середньооблікової вартості одного працівника для організації.

Проблемою цих двох методів є те, що визначити цінність людського капіталу на практиці виявляється досить складно, оскільки на рівень показників їх вартості впливає велика кількість факторів, охопити і правильно оцінити які взагалі виявляється іноді неможливо;

3) *метод економічного аналізу й обліку людських ресурсів (human resources accounting)*. Цей метод базується на тому, що врахування витрат на персонал ведеться двома паралельними методами – звичайною витратною оцінкою, та методом спеціально затвердженого переліку витрат на «людські ресурси», що у залежності від змісту або розглядаються як довгострокові вкладення, які збільшують розмір функціонуючого «людського капіталу», або списуються як утрати.

При такому підході звільнення цінного працівника з організації, хвороба або передчасна смерть відбивають на рахунках як утрата капіталу.

Витрати на навчання розглядаються (за аналогією з витратами на ремонт устаткування) як відновлення первісної вартості капіталу (або додавання вартості під час «модернізації»).

Встановлюється поняття «амортизації людського капіталу», за яким усі витрати, пов'язані з відновленням, заміною визначаються як витрати на амортизацію устаткування.

Метод обліку людських ресурсів є складним у розрахунку, особливо у визначенні різних нормативів, оцінці ефективності вкладень. Сьогодні його застосовують лише деякі компанії, але сам принцип співвіднесення витрат і результатів у практичній роботі з персоналом стає загальноприйнятим;

4) *метод, заснований на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну*. Засновується на детальній оцінці елементів витрат як з боку працівників кадрової служби, так і загалом на виконання необхідних процесів (табл. 11.5) [74].

Таблиця 11.5

Витрати на придбання персоналу та його заміну

Елемент витрат	Допущення	Витрати (дол.)
1	2	3
Процес звільнення працівника		
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5 %-ве зниження протягом трьох місяців, чотириденна відсутність	632
Час, втрачений під час обговорення звільнення	3 години часу на звільнення і 3 години інших; у середньому, 9,6 дол./година	62
Час на співбесіду, витрачений інтерв'юерами	0,5 години керівника відділу (21,65 дол./година) і 1/2 години фахівця	16
Час на співбесіду, витрачений на звільнених	1 година	11
Резюмування співбесіди	30 хв. у керівника відділу, у секретаря, у фахівця	20
Документальне оформлення	0,5 години конторського персоналу (за середньою ставкою 9,6 дол./година)	5
Зниження морального стану серед колег	5 %-ве зниження працездатності 9 осіб впродовж тижня	196
Вакантна посада (3 тижні)		
Зниження обсягу виробництва	щотижневі втрати еквівалентні 16 годинам (16 × 3 × 10,9)	524
Виплата понаднормових	1/3 роботи виконувалися працівниками з нормованим робочим днем і 40-годинним робочим тижнем (по 14,4 дол./година) (1/3 × 3 × 40 × 14,4); інші 2/3 – без оплати	576

<i>Наймання нового працівника</i>		
Подача оголошення	одне в місцевій газеті	110
Брошури (для ознайомлення з організацією)	комплект	5
Комісійна винагорода фірмі з підбору персоналу	22 % від річного окладу працівника (за кожних 5 найнятих)	998
Перевірка рекомендацій	3/4 години	7
Співбесіда	12 годин 45 хв. за середньою ставкою (9,6 дол./година) і 45 хв. за ставкою керівника	135
Оформлення особистої справи	3 години	29
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи, у пам'ять ЕОМ)	1/4 години	2
Витрати відділу «Людських ресурсів»	17 годин	163
<i>Навчання</i>		
Формальне навчання	15-годинний семінар з 5 слухачами за ставкою	
час керівника	50 дол./година (15 x 50 x 1/5)	150
час працівника	15 годин	164
Навчання на робочому місці		
час керівника	1/3 години на день, 60 днів	
час помічника, з числа товаришів по службі	по 10,9 дол./година	433
Додаткове навантаження товаришам по службі	20 год. по 10,9 дол./година	218
Зниження продуктивності праці	у середньому на рівні 30 % від нормативної протягом двох місяців	755
Виправлення додаткових помилок	20 год. на виправлення фінансових документів, 4 години машинного часу (по 90 дол./година)	688
УСЬОГО		6 008

Визначені розрахунки є умовними, тому для їх відповідного врахування потрібно виконувати **калькуляцію витрат з утримання персоналу**.

По суті калькуляція – це планування показників витрат на персонал за усіма статтями витрат, які потім зіставляються фактичні з плановими, а також результатами за минулі періоди.

У процесі калькуляції прямі витрати обчислюються безпосередньо на калькуляційну одиницю згідно з чинними нормами й цінами. На непрямі витрати спочатку складають кошторис на певний період, після чого витрати розподіляють між різними виробами за відомою методикою [49].

11.3. Етапи і процедури аудиту витрат на утримання персоналу

Основним завданням аудитора в цьому напрямі є визначення *виконання витрат на персонал*.

Для підрахунку виконання витрат на персонал (робочу силу) використовують спеціальні показники. До них відносять:

1. *Частка витрат на персонал в обсязі реалізації ($D_{ВП}$)*. Цей показник обчислюється в абсолютному значенні як частина валової виручки організації, яка витрачається на персонал. Розраховується як частка від розподілу загальної величини витрат на персонал (Вп) на обсяг реалізації за період (Р):

$$D_{ВП} = \frac{Вп}{Р}. \quad (11.1)$$

Наприклад, якщо частка витрат на персонал складає 23 % від обсягу реалізації, то з кожної заробленої гривні 23 копійки було витрачено на персонал. Показник частки витрат на персонал варто аналізувати в динаміці й у порівнянні з середніми даними по галузі. Його ріст є негативною тенденцією, оскільки означає скорочення частки засобів, що організація може витратити на покриття інших видів витрат і реалізувати в якості прибутку.

2. *Витрати на одного співробітника ($B_{1снв}$)*. Цей показник розраховується на основі розподілу загальної величини витрат на персонал за досліджуваний період на чисельність співробітників організації (Ч):

$$B_{1снв} = \frac{Вп}{Ч}. \quad (11.2)$$

Наприклад, у 2016 р. витрати організації на робочу силу склали 1,51 млн грн, чисельність співробітників – 300 осіб; витрати на одного співробітника – 5 033,3 грн на рік. Показник витрат на одного співробітника дає уявлення про те, скільки в середньому коштує один співробітник протягом досліджуваного періоду. Він розраховується також додатково за категоріями працівників (робітники, фахівці, керівники).

3. *Витрати на одну продуктивну годину ($B_{1год}$)*. Характеризує, скільки організації в середньому коштує одна година продуктивної праці з погляду витрат на робочу силу. Він розраховується шляхом розділення загальних витрат на персонал на загальне число продуктивних годин (Гпр) за період:

$$B_{1год} = \frac{Вп}{Гпр}. \quad (11.3)$$

Наприклад, витрати організації на робочу силу протягом року склали 1,51 млн грн, фактично відпрацьовано 423700 продуктивних годин. Витрати на одну годину продуктивної праці складатимуть 3,56 грн. У цьому показнику враховуються тільки усі продуктивні витрати, а не всі відпрацьовані години. Це є відображенням того факту, що додана вартість створюється тільки протягом продуктивних годин, однак з неї покриваються усі витрати організації.

Ці показники розраховуються на основі даних бюджету про виконання прямих витрат на персонал (табл. 11.6).

Бюджет виконання прямих витрат на персонал (оплата праці)

Показник	За рік
Кількість робочих годин, необхідних для виробництва, год.	423 700
Оплата 1 люд.-год.	3,56
Кількість виробничих працівників	300
Витрати на оплату праці, грн	1 510 848

Проводячи аналіз показників витрат на утримання персоналу, їх порівнюють за такими ж показниками за минулий період, аналізують отримані відхилення або простежують динаміку позитивних і негативних змін.

Управління витратами на утримання персоналу може здійснюватися на основі управління:

- *чисельністю персоналу* (зміна чисельності персоналу відразу ж впливає на витрати з утримання персоналу, визначаючи не тільки витрати на його утримання, але й розмір інших виробничих витрат (придбання спецодягу, використання службових приміщень, їхнє обслуговування і т. д.);

- *бюджетом витрат, на які можна впливати* (зменшення витрат, які безпосередньо не пов'язані з численністю персоналу);

- *постановкою завдань в організації* (корегування постановки завдань, перегляд кадрової політики, програм розвитку персоналу).

Головним чинником виступає регулювання зменшення або збільшення чисельності персоналу, яке викликає економію одних витрат і збільшення інших.

Якщо чисельність персоналу повинна залишатися без змін, то відправні точки для зниження витрат будуть розташовані у сфері соціальних послуг, що не запропоновані в законодавчому порядку або тарифній угоді.

Скорочення цих витрат на утримання персоналу повинно бути обдумане в аспекті кадрової політики, оскільки мотивація співробітників, привабливість організації як роботодавця і престиж фірми тісно пов'язані з добровільними соціальними послугами. Можуть бути скорочені, якщо не зачіпають сутності зайнятості в організації витрати на підвищення кваліфікації, витрати на відрадженья, добові і т. п.

Існують такі *методи зниження витрат на утримання персоналу*:

- *скорочення бюджету* – найбільш розповсюджений і простий спосіб зниження витрат, полягає у зменшенні фінансування усіх підрозділів через скорочення бюджету фінансування. Не враховує ступеня участі підрозділів у формуванні і досягненні головної мети діяльності, а отже, негативно впливає на розвиток відділів високої продуктивності і розвитку праці, обмежуючи їх можливість;

- *вартісний аналіз накладних витрат* дозволяє досягти зниження витрат за рахунок скорочення послуг. Основою цього методу є дотримання економії накладних витрат. Послуги окремого підрозділу критично оцінюються і піддаються оцінці співвідношення витрат і ефективності. Занадто трудомісткі, непотрібні або занадто дорогі послуги скорочуються, а нові внутрішньофірмові послуги створюються тільки після аналізу витрат та ефективності в тісному співробітництві між постачальниками і користувачами послуг;

– *принцип нульового базисного бюджету* спрямований на підвищення ефективності підрозділів організації. Усі функції аналізуються, продумуються всі альтернативи, що забезпечують визначений рівень результатів, які досягаються. Центральне місце в цьому займають і витрати на утримання персоналу, тобто використання цих витрат, орієнтоване на продуктивність. Метою впровадження цього принципу є досягнення максимальної ефективності діяльності усіх підрозділів, яке б дало можливість досягти зменшення витрат за рахунок підвищення ефективності.

Наступним етапом роботи аудитора під час оцінки витрат на персонал може стати **оцінка прибутковості інвестицій у персонал.**

Інвестиції, пов'язані із залученням робочої сили, підтримкою її в працездатному стані, з навчанням, створенням умов для більш повного виявлення творчих можливостей, визнаються економічно доцільними. Підхід до роботи з персоналом, заснований на мінімізації витрат на нього, у більшості корпорацій виявив свою неспроможність саме з економічної точки зору.

Для визначення ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом можна використовувати **методи:**

– *поточної вартості* (заснований на визначенні чистого дисконтованого доходу, як показника інтегрального економічного ефекту);

– *рентабельності проекту витрат на персонал* (дозволяє оцінити внутрішню рентабельність проекту);

– *ліквідності проекту витрат на персонал* (призначений для визначення строку окупності інвестицій).

Оцінка продуктивності людського капіталу здійснюється на основі кінцевого продукту, вираженого у грошовому еквіваленті. Тому при оцінці ефективності інвестицій в людський капітал використовують інструментарій оцінки ефективності реальних інвестицій (інвестиційних проектів), а саме:

– «чистий приведений дохід» («Net Present Value» – NPV);

– «внутрішня норма доходності» («Internal Rate of Return» – IRR);

– «індекс прибутковості» («Profitability Index» – PI);

– «дисконтований період окупності» («Discounted Payback Period» – DPP)

[37, 62].

Чистий приведений дохід (NPV) для управління персоналом – це різниця дисконтованих грошових потоків надходжень ($E_{кп}$ і $E_{кз}$) і платежів (Зуп), зроблених протягом всього інвестиційного періоду.

Його позитивне значення свідчить про доцільність ухвалення рішення про інвестування заходів щодо управління персоналом (при необхідності вибору кращого варіанта більш вигідним вважається той, для якого значення NPV максимальне).

Значення NPV рівне нулю свідчить про нульову прибутковість заходів щодо управління персоналом.

Норма дисконту S (упущеного прибутку за період формування і реалізації заходів) може бути розрахована як сума безризикової ставки позичкового відсотка (відсоток по банківських депозитах сьогодні: складає близько 30 %), інфляційних сподівань (для світової економіки у цілому вони складають від 3 до 7 %)

і премії за ризик вкладення засобів у розвиток персоналу і виробництва (для підприємства він рівноцінний і складає, виходячи з розміру премії, необхідної інвесторам за ризик вкладення засобів у виробництво, 5%), тобто норма дисконту для кадрової політики (S) складає 40%.

З обліком цього величина чистого дисконтованого доходу (NPV) та індекс прибутковості (PI) розраховуються за формулами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{V_{npt}}{(1+\delta)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{3_{ynt}}{(1+\delta)^t}, \quad (11.4)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{V_{npt} - 3_{ynt}}{(1+\delta)^t}}{I}, \quad (11.5)$$

де T – термін реалізації заходу і t – інтервал розрахунку.

Якщо $PI > 1$, то реалізація системи заходів для управління персоналом вигідна для підприємства з комерційної точки зору, якщо $PI < 1$, то їх реалізація без відповідних коректувань небажана.

Для визначення ступеня прибутковості інвестицій, вкладених у заходи щодо управління персоналом, необхідно розраховувати внутрішню рентабельність проекту (R), що являє собою відношення дисконтованого доходу до величини дисконтованих витрат:

$$R = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{V_{npt}}{(1+\delta)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{3_{ynt}}{(1+\delta)^t}} \times 1/t. \quad (11.6)$$

Окрім цих основних показників, до ефективності реалізації системи заходів з управління персоналом відносять (табл. 11.7):

Таблиця 11.7

Показники ефективності реалізації заходів системи управління персоналом

Показники	Характеристика
Зміна чисельності персоналу	Оцінює результати кадрової політики у сфері комплектування персоналу
Зміна кваліфікації працівників, у тому числі відповідність рівня кваліфікації працівників і складності виконуваних робіт	Оцінює результати роботи з підвищення кваліфікації і розміщення персоналу
Плинність персоналу в цілому по підприємству, по категоріях і підрозділах, із причин звільнення	Оцінює ефект від реалізації заходів щодо соціального захисту, розвитку, стабілізації колективу
Зміна виробітку на одного працівника в цілому по підприємству, по окремих групах персоналу, по підрозділах	Оцінює ефект від зміни системи мотивації праці, підвищення кваліфікації, розміщення кадрів
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації і перенавчання, у тому числі в порівнянні з попереднім періодом	Оцінює ефективність роботи з підвищення кваліфікації працівників

Частка працюючих на ділянках з важкими і шкідливими умовами праці	Оцінює ефект від заходів щодо оптимізації умов праці
Динаміка втрат робочого часу, визначення залежності від факторів (хвороби, прогули, простої і т. д.)	Оцінює ефект від заходів щодо зміцнення дисципліни, поліпшення соціального захисту персоналу, створення соціально-психологічного комфорту в колективі
Заробітна плата (ріст рівня оплати праці в цілому по підприємству і для окремих категорій, погашення заборгованості по зарплаті)	Оцінює зміни, що відбулись у сфері оплати праці

У практиці розрахунку прибутковості інвестицій у персонал використовують індикатори економічної ефективності витрат на персонал. Такими індикаторами є *стабільність і гнучкість*.

Стабільність (або постійність) конкретизується в постійному складі кадрів, у надійності співробітників по відношенню до виконання необхідної праці як з погляду кількості, так і якості, робота у відсутності напруженості і конфліктів [36]. Коефіцієнт стабільності – це відношення показника заміни (заміщення) персоналу на якому-небудь конкретному робочому місці після закінчення періоду адаптації працівника до загальної чисельності працівників розглянутої категорії (прийнятих на роботу, зайнятих на даних робочих місцях і т. д.).

Гнучкість відображає такий стан персоналу, коли співробітникам під силу при зовнішніх змінах відповідно до ситуації пристосувати свій стиль роботи до нових умов, відповідно реагувати на зміни і сприймати нововведення без особливих проблем.

Окрім економічної ефективності відокремлюють також і соціальну ефективність витрат на персонал. Ці два критеріальних визначення ефективності є взаємопов'язаними, хоча між ними існує конфлікт цілей. *Економічна ефективність* у галузі управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). *Соціальна ефективність* реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників. Наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи і можливості для розвитку особистості. Виходячи з цього, на підприємстві потрібно намагатися досягти гармонійного співвідношення економічної і соціальної ефективності витрат на персонал.

Працівники організації або підприємства отримують, з одного боку, вигоду від соціальної ефективності програм, але, з іншого, отримують збитки від діяльності організації і праці в ній (це може проявлятися у різноманітних збитках, нанесених здоров'ю з психологічної і фізичної точки зору, загальна невдоволеність необхідністю виконання роботи і т. д.). З цієї позиції соціальна ефективність виявляється в тому, щоб по можливості уникнути негативних моментів і реалізувати переваги.

Типова схема соціальної ефективності виглядатиме так (рис. 11.2):

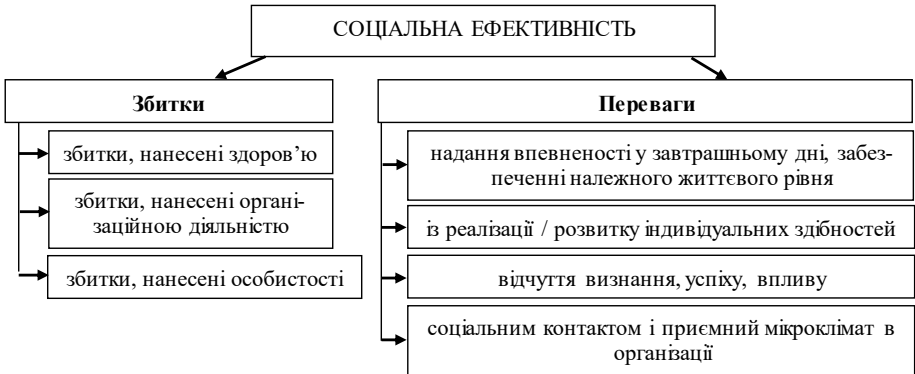


Рис. 11.2. Структура типової схеми соціальної ефективності

Окремі компоненти варто диференціювати як за часом, так і щодо тих чи інших людей. Не всі переваги мають значення для всіх співробітників, не всі однаково важливі в той самий момент.

Деякі аспекти мають більше значення, знову ж незалежне від індивідуальної і відповідної визначеної ситуації потреб (наприклад, запобігання нанесення збитку здоров'ю).

Компоненти соціальної ефективності залежать один від одного, часто вони знаходяться в конкурентних відносинах, тобто можуть бути задовільно виконані не для всіх співробітників або неодноразово (наприклад, велика соціальна допомога і комфортні умови праці) [49].

Контрольні питання до теми 11

1. Що таке витрати на персонал, і з якою метою вони вимірюються?
2. Як класифікуються витрати на формування, розвиток та використання трудового потенціалу організації?
3. Охарактеризуйте структуру витрат на персонал.
4. Для чого необхідно групувати витрати на персонал?
5. Яким чином визначаються перемінні витрати на персонал?
6. Якими методами вимірюються витрати на персонал?
7. Який з підходів до вимірювання витрат на персонал є найбільш ефективним?
8. Для чого використовуються калькуляції витрат на утримання персоналу?
9. Якими методами аудитор визначає виконання витрат на персонал?
10. Охарактеризуйте шляхи зниження витрат на утримання персоналу.
11. Для чого аудитор оцінює прибутковість інвестицій у персонал?
12. Що таке і як вимірюється соціальна ефективність витрат на персонал?

Тестовий контроль до теми 11

1. До витрат на персонал належать лише витрати, що мають:

- а) безпосереднє відношення до людини, спрямовані на збільшення її здатності до праці;
- б) на підвищення продуктивності за рахунок кваліфікації, розвитку здатності, мотивації;
- в) відповіді а) і б);
- г) витрати на організаційну культуру.

2. Витрати, пов'язані з підтримкою робочої сили у стані дієздатності (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування), відносять до:

- а) витрат на робочу силу на стадії споживання;
- б) витрат на розподіл робочої сили.
- в) витрат на формування кваліфікованої робочої сили, її перерозподіл і використання;
- г) витрат на перерозподіл кваліфікованої робочої сили.

3. Прямі витрати на персонал зазвичай пов'язані з:

- а) оплатою відпрацьованого часу або виконаного обсягу робіт;
- б) частиною загальних витрат на персонал, що приходяться на працівників кадрової служби;
- в) відшкодуванням витрат на житло для працівників;
- г) витратами на найм.

4. Під час планування витрат на персонал варто брати до уваги такі статті витрат:

- а) основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження і службові роз'їзди; витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів;
- б) витрати, пов'язані з доплатами за суспільне харчування, житло-побутовим обслуговуванням, культурою і фізичним вихованням, охороною здоров'я і відпочинком, забезпеченням дитячими установами, придбанням спецодягу;
- в) відповіді а) і б);
- г) витрати на оплату професійної підготовки працівників; оплату прибуткового й іншого податків; відшкодування витрат на житло для працівників.

5. Основою для планування витрат на майбутній рік є:

- а) фактичні витрати за перше півріччя поточного року;
- б) фактичні витрати за друге півріччя поточного року;
- в) середні витрати за рік;
- г) середні витрати за квартал.

6. Які з наведених нижче показників є показниками витрат на утримання персоналу?

- а) частка витрат на персонал в обсязі реалізації;
- б) витрати на одного співробітника;
- в) витрати на одну продуктивну годину;
- г) усі відповіді правильні.

7. Як розраховується частка витрат на персонал в обсязі реалізації?

- а) як частка від розподілу загальної величини витрат на персонал на обсяг реалізації за період;
- б) шляхом розділення загальної величини витрат на персонал за досліджуваний період на чисельність співробітників організації;
- в) як загальні витрати на персонал, ділені на загальне число продуктивних годин за період;
- г) на основі порівняння витрат за минулий і теперішній період.

8. Зміна чисельності персоналу впливає на:

- а) витрати з утримання персоналу;
- б) виплату заробітної плати;
- в) постановку завдань в організації;
- г) кількість рекламних оголошень щодо наявних вакансій.

9. Існують такі методи зниження витрат на утримання персоналу:

- а) скорочення бюджету;
- б) вартісний аналіз;
- в) принцип нульового базисного бюджету;
- г) усі відповіді правильні.

10. Найбільш простий засіб управління витратами на утримання персоналу – це:

- а) скорочення бюджету;
- б) вартісний аналіз;
- в) принцип нульового базисного бюджету;
- г) управління чисельністю.

11. Що дозволяє досягти зниження витрат за рахунок скорочення послуг, які не є безумовно необхідними?

- а) скорочення бюджету;
- б) вартісний аналіз;
- в) принцип нульового базисного бюджету;
- г) скорочення неосновних витрат.

12. У центрі якого методу знаходиться економія накладних витрат?

- а) скорочення бюджету;
- б) вартісний аналіз;
- в) принцип нульового базисного бюджету.

13. Для визначення ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом можна використовувати метод:

- а) поточної вартості, заснований на визначенні чистого дисконтованого доходу;
- б) додаткової вартості;
- в) витрат на виробництво;
- г) порівняльний.

Практичні завдання до теми 11

Завдання 1

Розрахуйте загальну вартість витрат на персонал на основі даних таблиці. Зробіть висновки щодо отриманих результатів.

Показники	Вартість
Виторг від реалізації (обсяг продажів) продукції за обліковий період, тис. грн	6 780
Середньооблікова чисельність персоналу за той же період, осіб	245
Загальна сума витрат на оплату праці (з відрахуваннями) усіх працюючих, виплачена за цей же період, тис. грн	1 280
Витрати на персонал управління	1 356
Обсяг виробництва продукції за той же період, тис. грн	6 920
Кількість звільнених працівників за обліковий період (K1), осіб: – за власним бажанням (κ1); – з ініціативи адміністрації (κ2); (приводиться у % від середньооблікової чисельності персоналу (ЧПП) і розраховується як $\kappa1 = \text{ЧПП} \times m1 \%$ $\kappa2 = R \times m2 \%$ $K1 = \kappa1 + \kappa2$	$m1 = 17 \%$ $m2 = 7 \%$

Завдання 2

Визначте, які з перерахованих витрат належать до: а) оплати за відпрацьований час; б) оплати за невідпрацьований час; в) виплати соціального характеру; г) витрати, що не входять до ФЗП та соціальних витрат:

- заробітна плата за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками; відсоток від вартості наданих послуг, виторгу;
- компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи й умовами праці;
- оплата проїзду до місця роботи і транспортних послуг;
- оплата щорічних, додаткових і навчальних відпусток;
- оплата простоїв з вини працівників і змушених прогулів;
- оплата туристичних і санаторних путівок, занять спортом;
- відшкодування витрат за перебування дітей у дитячих садках і яслах;
- компенсації жінкам, які знаходяться в частково оплачуваній відпустці по догляду за дітьми;
- оплата різниці в окладах при тимчасовому заміщенні, роботи сумісників та іншого необлікового персоналу;
- вартість форменого одягу і спецодягу;
- дивіденди за акціями, виплати по облігаціях і паях;
- витрати, пов'язані з відрядженнями;
- матеріальна допомога.

Завдання 3

Під час кризової ситуації у компанії були проведені такі реформи щодо оптимізації витрат на персонал:

- мінімізовані кількість продуктивного персоналу з розрахунку його повної зайнятості (працєомо без резервів);

- мінімізовані постійні витрати (зменшено фонд додаткової заробітної платні та інші постійні витрати);
- надано пріоритет оперативному бюджетуванню;
- припинення дорогих HR-проектів.

Проаналізуйте кожен із цих заходів та визначте, чи є вони ефективними для підприємства за умов світової фінансової кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [Текст] : [закон України : офіц. текст: станом на 5 травня 2016 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 2000. – № 48.
2. Закон України «Про аудиторську діяльність» [Текст] : [закон України : офіц. текст: станом на 1 червня 2017 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 2010. – № 37.
3. Закон України «Про зайнятість населення» [Текст] : [закон України : офіц. текст: станом на 7 липня 2016 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 24.
4. Закон України «Про колективні договори /угоди/» [Текст] : [закон України: офіц. текст: станом на 1 червня 2013 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 36. – ст. 361.
5. Закон України «Про оплату праці» [Текст] : [закон України : офіц. текст: станом на 6 грудня 2016 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 1995. – № 17.
6. Закон України «Про охорону праці» [Текст] : [закон України : офіц. текст: станом на 12 грудня 2015 року]. – К. : Відомості Верховної Ради. – 1992. – № 49.
7. Кодекс законів про працю України [Текст] : [Кодекс законів про працю : офіц. текст: станом на 6 квітня 2017 року]. – К.: Відомості Верховної Ради. – 1971. – дод. до № 50.
8. *Адамс Р.* Основы аудита / Под. ред. Я. В. Соколова; пер. с англ. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1995. – 398 с.
9. *Акулов М. Г.* Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
10. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учебное пособие / Под ред. проф. А. И. Рофе. – М.: МИК, 2000.
11. *Аренс А.* Аудит / А. Аренс, Дж. Лоббек; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
12. Аудит : учебник и практикум для СПО / Н. А. Казакова [и др.] ; под общ. ред. Н. А. Казаковой. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 385 с.
13. Аудит Монтгомери / Ф. Л. Дефлиз, Г. Р. Дженик, В. М. О’Рейли, М. Б. Хирш; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 542 с.
14. 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.
15. Аудит персоналу: навчальний посібник / за ред. проф. Н. Д. Лук’яненко. – Донецьк: вид-во ДонНУ, 2011. – 389 с.
16. Аудит (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту) / За ред. проф. В. В. Немченко, О. Ю. Редько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 540 с.
17. Аудит: учебник для студентов вузов / под ред. В. И. Подольского. – [2-е изд.]. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 655 с.

18. Бондар В. П. Аудиторські процедури та проблеми їх розробки / В. П. Бондар // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 1(43). – С. 18–27.
19. *Бронникова С. А.* Экономический анализ в управлении фирмой / С. А. Бронникова. – М.: Финансы и статистика, 2003.
20. *Виноградова М. О.* Аудит [текст] : навч. посіб. / М. О. Виноградова, Л. І. Жидеєва. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 654 с.
21. *Галасюк В.* Из опыта украинских аудиторов / В. Галасюк и др. // Аудит и финансовый анализ. – 2004. – № 1. – С. 70–82.
22. *Галушко О.* Як підвищити залученість персоналу? Інтерв'ю / О. Галушко // Кадровик України, 2016. – № 6. – С. 108–110.
23. *Гандзюк М. П.* Основи охорони праці: Підручник / М. П. Гандзюк, Є. П. Желібо, М. О. Халімовський. – 5-е вид. – К.: Каравела, 2011. – 384 с.
24. *Гармашев А. А.* Организационный и кадровый аудит / А. А. Гармашев, В. М. Захаров. – Белгород: Центр социальных технологий, 2008. – С. 7.
25. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки [Електронний ресурс] : офіц. текст станом 9.11.2010 року. – Режим доступу: http://www.vspir.org.ua/generalnoe_soglashenie_tekst.htm
26. *Головка-Гавришева О. І.* Правове регулювання соціальної політики у Європейському Союзі: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Головка-Гавришева. – Львів, 2008. – С. 22–25.
27. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 21–22. – С. 144.
28. *Есинова Н. И.* Экономика труда и социально-трудовые отношения: учебное пособие / Н. И. Есинова. – К.: Кондор, 2003. – 464 с.
29. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
30. *Жуковська В.* Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 4. – С. 48–56.
31. *Завгородний В. П.* Бухгалтерский учёт, контроль и аудит в условиях рынка / В. П. Завгородний. – 2-е изд. – К.: Фирма Ди-Кси, 1997. – 829 с.
32. *Іванова Н. А.* Організація і методика аудиту: навчальний посібник / Н. А. Іванова, О. В. Ролінський. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 216 с.
33. *Іліна С. Б.* Основи аудиту: Навчально-практичний посібник / С. Б. Іліна. – К.: Кондор, 2009. – 378 с.
34. *Іляш О. І.* Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.
35. *Климов С. М.* Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами организации / С. М. Климов. – СПб.: Общество «Знание», 2001. – 157 с.
36. *Колеснік С.* Аудит вам на допомогу! / С. Колеснік // Охорона праці. – 2018. – № 1. – С. 13–16.
37. *Кулинець И. И.* Экономика и социология труда / И. И. Кулинец. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 288 с.
38. *Лисюк Н. А.* Нормативно-правове забезпечення звільнення працівників в Україні / Н. А. Лисюк // Управління розвитком. – № 11. – 2014. – С. 12–15.

39. *Мазуров С. А.* Сутність поняття «робоче місце» на мікро- та макрорівнях економіки / С. А. Мазуров // 36. наук. праць «Ринок праці та зайнятість населення». – 2016. – № 1. – С. 41–45.
40. *Максютов А. А.* Бизнес-план предприятия: формирование бюджета / А. А. Максютю. – М.: Приор, 2003.
41. Методичні рекомендації щодо визначення робочих місць. – К.: Міністерство праці України. – Протокол № 4 від 21.06.1995.
42. Міжнародний стандарт: настанови щодо аудиту систем менеджменту ISO 19011:2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kachestvo.ru/raz4standart/ISO190112011.pdf>
43. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (видання 2015 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apu.com.ua/1038-mizhnarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-audit-u-oglyadu-inshogo-nadannya-vpevnenosti-ta-suputnikh-poslug-vidannya-2015-roku>
44. Напрямки співпраці Міністерства праці та соціальної політики з МОП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua/control/uk>
45. Національний стандарт ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці». – К.: Держспоживстандарт України, 2011. – № 594.
46. *Никонова Т. В.* Управленческий аудит: персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев; Ред. Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2002. – 224 с.
47. *Одегов Ю. Г.* Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Альфа-пресс, 2006.
48. Основи законодавства України про загальнообов'язкове страхування [Текст]: офіц. текст станом на 14 січня 2016 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 23. – Ст. 121.
49. *Остапенко Ю. М.* Экономика и социология труда: учебное пособие / Ю. М. Остапенко. – М.: ИНФРА, 2007. – 272 с.
50. *Пасека А.* Продуктивність праці на сучасному етапі: методика вимірювання та комплексна оцінка / А. Пасека // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 45–50.
51. Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 21 листопада 2002 року № 228-IV // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 3. – Ст. 12.
52. Психологія труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Манухина [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Манухиной. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 485 с.
53. Рекомендації Комісії Європейського співтовариства щодо забезпечення якості аудиту в країнах Євросоюзу. Міжнародний договір [Текст]: офіц. текст станом на 01.01.2002 р. – К.: Бухгалтерський облік і аудит. – 2002. – № 7.
54. Рішення Аудиторської палати України щодо затвердження Концепції системи забезпечення якості аудиторських послуг в Україні. – К.: АПУ. – 2013. – № 279/7.
55. *Ришар Жак.* Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Жак Ришар; под ред. Л. П. Белых; пер. с франц. – М.: Аудит: ЮНИТИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eds.kulebakina.ru/atlasyliv-934.php>

56. Робертсон Дж. Аудит / Дж. Робертсон; пер. с англ. – М., 2004. – 496 с.
57. Рудницький В. С. Методологія і організація аудиту / В. С. Рудницький. – Тернопіль: «Економічна думка», 2004. – 196 с.
58. Савченко В. Я. Аудит: Навч. посібник / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 328 с.
59. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібн. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ. – 2002. – 351 с.
60. Саати Т. Аналитическое планирование / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 2011. – 112 с.
61. Скобара В. В. Аудит: методология и организация / В. В. Скобара. – М.: Дело и сервис, 2008. – 576 с.
62. Слюсаренко В. Є. Аудит: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Монографія / В. Є. Слюсаренко. – Ужгород: «УжНУ», 2014. – 200 с.
63. Терещенко О. Аналіз антикризових заходів у різних країнах світу (за матеріалами МОП) / О. Терещенко // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 45–49.
64. Уманский А. М. Международные трудовые нормы и рекомендации / А. М. Уманский, В. Г. Сумцов. – Луганськ: Изд-во Восточного укр. Госуниверситета, 1999. – 247 с.
65. Управління персоналом: Підручник / За ред. Т. Ю. Базарова. – 2-ге видання. – М: ЮНИТИ, 2005.
66. Фиглюк Г. Рівень добробуту населення України в контексті світових стандартів / Г. Фиглюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 42–45.
67. Церетелі А. Аудит в Україні очима аудитора / А. Церетелі // Вісн. податк. служби України. – 2003. – № 23. – С. 56–60.
68. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с.
69. Шеремет А. Д. Аудит. Учебник / А. Д. Шеремет, В. П. Суйц. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 448 с.
70. Шкільняк М. М. Корпоративне управління. Навчальний посібник / М. М. Шкільняк. – Тернопіль: Крок, 2014. – 292 с.
71. Шлендер П. Э. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Под ред. П. Э. Шлендера; 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Вузовский учебник». – 2010. – 261 с.
72. Шпильовий С. Є. Фінансово-господарський аудит у Міністерстві оборони та Збройних Силах України: необхідність та шляхи впровадження: Навч. посіб. / С. Є. Шпильовий, О. О. Місяць. – К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2010. – 133 с.
73. Patricia Ordones de Pablos. Intellectual capital statements: what pioneering firms from Asia and Europe are doing now (International Journal of Knowledge and Learning. – 2005. – Vol. 1. – № 3. – PP. 249–268
74. Personnel Journal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/journals/pers-j/>

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ РУХУ КАДРІВ

Інтенсивність обороту характеризується коефіцієнтом обороту з прийому (відношення числа прийнятих за рік до середньооблікового числа робітників за рік) і коефіцієнтом обороту по вибуттю (відношення числа вибутих за рік до середньооблікового числа робітників за рік).

Вихідною інформацією для розрахунку коефіцієнтів слугують форми річної звітності, де наводяться дані про вибуття і прийом робітників і фахівців. Використовуючи дані цих форм, визначимо ряд коефіцієнтів, пов'язаних із рухом кадрів.

Коефіцієнт вибуття кадрів (K_v) визначається відношенням числа працівників, звільнених із усіх причин за даний період, до середньооблікової чисельності працівників за той же період (у відсотках) за формулою.

Приклад. Середньооблікова чисельність працівників за рік склала 1 000 осіб, за той же період звільнилося 200 осіб. Коефіцієнт вибуття кадрів у цьому випадку складе:

$$K_v = \frac{200}{1000} \cdot 100 = 20\% .$$

Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{пк}$) обчислюють як відношення числа працівників, прийнятих на роботу за даний період, до середньооблікової чисельності працівників за той же період (у відсотках).

Приклад. Середньооблікова чисельність працівників за рік склала 1 000 осіб, за цей же період прийнято на роботу 150 осіб. Коефіцієнт прийому кадрів дорівнює:

$$K_{пк} = \frac{150}{1000} \cdot 100 = 15\% .$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) установлюється розділенням числа працівників підприємства (цеху), що вибули за даний період за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни й інших причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною потребою, на середньооблікове число працівників за той же період. Коефіцієнт розраховується за формулою (у відсотках)

Приклад. За рік із причин, що відносяться до плинності кадрів, з підприємства звільнилось 200 працівників. Середньооблікова чисельність працівників складає 2 000 осіб. Визначимо коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{200}{2000} \cdot 100 = 10\% .$$

ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД МЕТОДУ

Розрізняють три методи виміру продуктивності праці: натуральний; вартісний; трудовий.

Натуральний метод виміру продуктивності праці полягає в тому, що продуктивність праці (або виробіток) визначається шляхом розподілу, кількості зробленої продукції у фізичних мірах (штуках, тоннах, метрах і т. д.) на число працівників або кількість витраченого робочого часу. Розрахунок виконується за формулою:

$$ПП = \frac{ОП}{T} \text{ і } ПП = \frac{ОП}{P},$$

де $ПП$ – вироблення в натуральному вираженні;

$ОП$ – обсяг виробленої продукції у фізичних мірах.

Приклад. Металургійний комбінат за рік зробив 50 тис. т прокату, а середньооблікова чисельність працівників комбінату за рік склала 2 000 осіб. Отже, продуктивність праці дорівнює:

$$ПП = 50\,000 : 2000 = 25 \text{ т.}$$

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

Приклад. Підприємство за рік зробило виробів А на 2 млн грн, виробів Б на 1,5 млн грн і виробів У на 1 млн грн. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік склала 1 000 осіб. Визначимо середньорічне вироблення продукції на одного працівника:

$$ПП = \frac{2000000 + 1500000 + 1000000}{1000}.$$

Вартісний метод виміру продуктивності праці дозволяє вести облік різномірної продукції, диференціювати ціни залежно від її якості. Разом із тим цей метод не ідеальний.

Трудовий метод виміру росту продуктивності праці ґрунтується на порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного обсягу продукції у звітному і базисному періоді. Цей метод дозволяє вести облік витрат на виробництво одиниці продукції не тільки на окремому робочому місці, у бригаді, але й у масштабах підприємства, галузі і т. д.

При цьому обсяг виробництва вимірюється в нормованому робочому часі, а продуктивність праці визначається шляхом розподілу обсягу виконаної роботи за годину на середньооблікову чисельність робітників.

Приклад. Підприємство за рік зробило виробів А – 5 тис. одиниць, виробів Б – 10 тис. одиниць. Повна трудомісткість виробу А в звітному році склала 10 нормо-годину, виробу Б – 6 нормо-годин. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за рік була дорівнює 500 осіб. Розрахуємо продуктивність праці одного працівника:

$$ПП = \frac{5000 \cdot 10 + 10000 \cdot 6}{500} = 220 \text{ нормо-годин.}$$

Істотним недоліком трудового методу є складність обліку витрат робочого часу.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ФОНДУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Заробітна плата характеризується такими показниками:

- фондом заробітної плати;
- фондом матеріального заохочення;
- середньою заробітною платою (по підприємству і за категоріями працюючих) та ін.

Порівняння звітного і планового фондів дозволяє виявити відхилення, допущені у використанні засобів на заробітну плату.

Економію (-) або перевитрату (+) фонду заробітної плати (Ефз) можна визначити за формулою:

$$E_{фз} = \Phi Z_{факт} - \Phi Z_{пл},$$

де $\Phi Z_{факт}$ та $\Phi Z_{пл}$ – відповідно звітний і плановий фонди заробітної плати.

Наступний етап аналізу – вивчення витрати фонду заробітної плати за категоріями працюючих.

Аналіз проводять шляхом зіставлення звітних і планових витрат по елементах структури фонду заробітної плати. При цьому виявляються відхилення фактичних витрат від планових і встановлюються причини їхнього виникнення.

Вивчення поточного преміювання ведеться за двома напрямками: за основними результатами господарської діяльності і за виконання окремих, найбільш важливих показників роботи.

Результати аналізу преміювання повинні враховуватися під час складання планового кошторису використання фондів на наступний рік.

Рівень оплати праці працівників підприємства характеризується їхньою середньою заробітною платою. Середня заробітна плата ($ZП_{сер}$) визначається за формулою:

$$ZП_{сер} = \frac{\Phi ZП + \Phi МП}{Ч_{ппп}},$$

де $\Phi ZП$ – фонд заробітної плати працівників;

$\Phi МП$ – фонд матеріального заохочення без виплат з надання одноразової матеріальної допомоги;

$Ч_{ппп}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І ФАХІВЦІВ

Використовуються для плануванні й оцінки їхньої діяльності за який-небудь період часу (рік, місяць) при виконанні встановленого обсягу роботи або якого-небудь завдання (напр., бухгалтером, викладачем). Показники повинні бути легкими в розрахунках, доступними для співробітників, надійними і точно характеризувати підсумки трудової діяльності. В якості показників результатів праці керівників і фахівців можуть використовуватися як кількісні показники (час, продуктивність, витрати і т. п.), так і якісні характеристики – «відмінно», «добре», «погано», «вище за середнє»; рейтинги; оцінки «+» або «-».

Посади	Перелік показників результатів праці
Керівник організації	Прибуток Зростання прибутку Оборот капіталу Частка на ринку
Начальники виробництв, цехів, майстри	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою Динаміка обсягу виробництва Динаміка продуктивності праці Зниження витрат виробництва Кількість рекламаций і їх динаміка Питома вага бракованих виробів і їх динаміка Величина простоїв Втрати від простоїв Коефіцієнт плинності кадрів
Посади	Перелік показників результатів праці
Начальник фінансового відділу	Прибуток Оборотність коштів Рівень наднормативних запасів оборотних коштів
Начальник підрозділу з управління персоналом	Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка Кількість вакантних місць Кількість претендентів на одне вакантне місце Показники з навчання і підвищення кваліфікації персоналу Витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

№	Метод (методика)	Сутність методу (методики)
1	«Skandia Navigator»	Застосування матриці для оцінки інтелектуального капіталу, яка побудована на основі використання 73 показників і має вигляд комп'ютерної програми. Дозволяє простежити, як людський капітал у взаємодії зі споживчим капіталом, внутрішніми процесами й здатностями компанії до інновацій створює фінансову цінність компанії
2	Монітор нематеріальних активів	Застосування системи стратегічних індикаторів, що відображають процес відтворення й використання інтелектуального капіталу
3	«Дослідник вартості»	Метод фінансового обліку, що підраховує й розподіляє вартість інтелектуального капіталу за його складовими
4	Метод IVM (усеосяжної оцінки)	Використовує ієрархію зважених індикаторів, які комбінуються між собою для відносної оцінки інтелектуального капіталу
5	Метод вартісного ланцюжка	Побудова матриці нефінансових показників, згрупованих за етапами інноваційної діяльності
6	Індекс інтелектуального капіталу	Консолідація окремих індексів інтелектуального капіталу в єдиний інтегральний індекс, що оцінюється у зіставленні зі зміною ринкового капіталу фірми
7	«Коефіцієнт Тобіна»	Будується на розрахунку відносного показника вартості інтелектуального капіталу, що визначається на основі співвідношення ринкової вартості компанії та очікуваної відновної вартості активів
8	Метод «Interbrand»	Метод оцінки бренду як однієї зі складових інтелектуального капіталу підприємства
9	Брокер технологій (БТ)	Визначення вартості інтелектуального капіталу фірми на основі застосування 20 аудиторських питань і діагностики результатів обробки відповідей
10	Індекс інтелектуального капіталу (ІК-індекс)	Проведення розрахунків на основі об'єднання декількох різних індикаторів в один індекс і ув'язування зміни в інтелектуальному капіталі зі змінами на ринку
11	Модель Б. Лева «Value Chain Blueprint»	Побудована на оцінці здібності підприємства до інновацій. Для оцінки виокремлюють дев'ять груп показників, такі як: накопичені, придбані здібності, ділова мережа, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання компанії тощо
12	Методика консалтингової фірми Ernst & Young «Measures that Matter»	Методика заснована на детальному дослідженні восьми чинників, що знаходяться в зоні пильної уваги інвесторів на фондовому ринку й впливають на вартість інтелектуального капіталу. Ці чинники, у свою чергу, розгортаються в 39 детальніших показників, які оцінюються
13	Невидимий баланс (Konrad Group)	Методика Konrad Group заснована на розподілі інтелектуального капіталу на індивідуальний капітал і структурний капітал та оцінці його шляхом використання системи індикаторів

14	Монітор інтелектуального капіталу К. Е. Свейбі (Intangible Assets Monitor)	Методика Intangible Assets Monitor розділяє невідчутні активи на зовнішню структуру, внутрішню структуру й компетенцію людей. Кожен із трьох нефінансових показників оцінюється з точки зору зростання ефективності, стабільності й інновацій
15	Метод ринкової капіталізації	Метод заснований на оцінці перевищення ринкової вартості компанії над її бухгалтерською вартістю, що формується за рахунок використання інтелектуальних активів
16	Knowledge Quick Scan	Методика діагностики стану компанії в галузі роботи з інтелектуальним капіталом, що включає в себе анкетування й аналіз процесів управління знаннями
17	Вимір споживчого капіталу	Методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійним клієнтом
18	Цитування патентів	Метод заснований на оцінці цитування патентів, розроблених фірмою
19	Методика Хаусела–Канівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії	В основу методики покладено визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів компанії з метою власного самовдосконалення та самоорганізації
20	Метод підрахунку невідчутної вартості	Заснований на розрахунку надлишкового доходу на матеріальні активи з подальшою його інтерпретацією як оцінки інтелектуального капіталу
21	Метод розраховуваної нематеріальної цінності активів (calculated intangible value – CI)	В основі оцінювання знаходиться модель залишкового операційного прибутку (residual operating income – REOI), який характеризує ефект, який одержує організація від використання як матеріальних, так і нематеріальних активів
22	Вартість нематеріальних активів компанії	Методика визначення вартості нематеріальних активів підприємства на основі даних бухгалтерської звітності
23	Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC))	Методика оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, яка ґрунтується на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Бей Ганна Вадимівна

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ

навчальний посібник

Редактор
Технічний редактор

І. М. Колесникова
О. К. Гомон

Підписано до друку 29.12.2017 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 12,56
Тираж 20 прим. Зам. № 110

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 1854 від 24.06.2004 р.