

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО АУДИТУ: КРИТИКА ТА ШЛЯХИ ОНОВЛЕННЯ У ПЛОЩИНІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У статті проаналізовано сучасну науково-теоретичну базу аудиту у кадровій сфері, обґрунтовано необхідність та важливість її оновлення в контексті пріоритетів управління людським капіталом організації

Постановка проблеми. Вимога оновлення науково-теоретичних основ аудиту у кадровій сфері диктується сучасним змістом і пріоритетами управління людськими ресурсами. Така, висловлена автором теза має знайти або підтвердження, або спростування. В іншому випадку, матимемо ще один “актуальний” напрямок досліджень, цінність якого вимірюватиметься лише кількістю опублікованих друкованих аркушів. Отже...

Відомо, що роль людської складової соціально-економічного розвитку в різні часи трактувалась по-різному. Проте, сумнівів у тому, що саме від людини (її якостей та намірів) залежатиме майбутнє будь-якого суспільства, не виникало ніколи. І хоча увага до проблем реалізації потенціалу людини час від часу опинялася на другорядних позиціях, поступаючись іншим пріоритетам – вона знову і знову брала верх над факторами і техніко-технологічного, і інформаційного характеру. Саме така ситуація спостерігається нині, коли стрімкий розвиток науково-технічного прогресу вносить суттєві корективи у курс управління людськими ресурсами як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

Варто зазначити, що сьогодні зростання ролі людського фактора обумовлюється швидкими змінами у виробництві. Традиційна технологія прагнула мінімізувати участь людини у кінцевих результатах виробничого процесу, орієнтуючись на автоматизацію та застосування потокових ліній, що ставило за мету подолати залежність суб'єкта господарювання від необхідності пошуку та залучення великих обсягів висококваліфікованої робочої сили. Привабливою видавалась і можливість зробити виробничий процес незалежним від психологічних станів людини, які великою мірою обумовлюють результати трудової діяльності. Переваги такого підходу зрозумілі – мінімізація витрат, пов'язаних із утриманням та розвитком персоналу внаслідок використання у значних масштабах робочої сили низької кваліфікації. Задля реалізації таких ідей широкого розвитку здобув поділ працівників на виконавчий та управлінський персонал, а у виробничому

середовищі ставка робилась на подетальну спеціалізацію та жорсткий поопераційний контроль. Проте, науково-технічний прогрес та ера ринкової конкуренції внесли свої корективи у майбутнє теорії декваліфікації праці – вона стала неактуальною, адже за умови використання некваліфікованої робочої сили задовольнити динамічні зміни у споживчих запитах стосовно якісної та інноваційної продукції виявилось неможливо.

Так, за даними [1, с. 9] зростання ролі людського фактора у сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень, що проведені провідними американськими вченими. За їх розрахунками, починаючи з 1929 р. головним джерелом зростання продуктивності праці та національного доходу США в тріаді “праця – основні фонди – капітал” виявився перший фактор, який охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних і культурних характеристик робочої сили.

Якщо ж перелічені вище характеристики робочої сили є настільки важливі, то чому й досі теоретики від науки не запропонували повноцінні методики обліку цих якісних характеристик людських ресурсів, а суб’єкти господарювання не застосували відповідні напрацювання на практиці? Що ми маємо сьогодні окрім скудної інформаційної бази, яка формується статистичною звітністю та результатами досліджень домогосподарств на предмет економічної активності населення держави? І про які перспективи практичного застосування аудиту у кадровій сфері може йтися, коли в її межах майже відсутній і сам облік як такий?

Можна переконливо стверджувати, що саме удосконалення обліку кадрових характеристик та характеристик кадрових процесів у зазначених вище розрізах (а це безумовно вимагатиме їх виявлення, конкретизації, систематизації та групування) повинне виступити підставою для розширення діапазону практичного застосування аудиту у кадровій сфері. Але й цього замало, адже, наслідуючи такі пріоритети, окреслюється необхідність відповіді на питання про кількісну, і передусім, вартісну оцінку відповідних характеристик, а тут без застосування теорії людського капіталу вже аж ніяк не обійтись, так як інших напрацювань стосовно вартісної оцінки людських спроможностей та відповідних процесів фактично не існує. Хоча існує помилковий підхід, за якого ще й досі цінність людської складової потенціалу організації визначається витратами на її утримання. Застосування такого одностороннього, обмеженого підходу, коли заробітки працівника не співвідносять із вартістю людського капіталу, носієм якого він є, навряд сприятиме усталенню позитивних економічних тенденцій за умов розвитку конкурентних відносин у добу ринкової економіки.

Таким чином, наукові пошуки стосовно удосконалення теоретико-прикладної бази обліку якісних характеристик людської складової економічного розвитку варто визнати важливими та актуальними. Проте, на думку автора, вони залишаються нереалізованими доти, доки не відбудеться належне теоретичне опрацювання проблем кадрового аудиту, що і спонукатиме до таких науково-практичних розробок. Саме тому подальшу увагу у запропонованій статті буде зорієнтовано на критичному аналізі існуючих теоретичних доробків щодо аудиту у кадровій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє констатувати відсутність серйозних теоретичних напрацювань та прикладних методик здійснення кадрового аудиту. Навіть сама термінологія, що застосовується в існуючих працях, як правило, не сприяє розумінню змісту та сучасної ролі кадрового аудиту, а навпаки, обумовлюючи “науково-теоретичну плутанину”, заважає відтворенню ефективних аудиторських процедур у кадровій сфері на практиці.

Традиційно автори публікацій (а це, як правило, навчальні посібники – що доводить вкрай недостатнє наукове вивчення теми) необґрунтовано ототожнюють кадровий аудит з оцінкою чи аналізом кадрових процесів, атестацією чи діагностикою сфери управління персоналом, що, загалом, не дозволяє стверджувати про розкриття ні його призначення, ні його якісної специфіки. Недостатньо проаналізованими залишаються також питання ролі та завдань, методів та організаційних механізмів кадрового аудиту, які на сторінках відповідних праць трактуються або неоднозначно, або вкрай обмежено.

Так, викликає сумнів правомірність твердження, викладеного у [7, с. 362]: “Конкретні напрямки та зміст задач кадрового аудиту впливають з політики управління персоналом фірми у кризових умовах”. І якщо з “напрямки” ще можна частково погодитись, то те що стосується “змісту задач” викликає ряд запитань. Закрадається думка, що кадровому аудиту відводиться роль такого собі маніпулятивного інструменту, призначеного для приховування кадрових прорахунків та згладжування управлінських невдач. Адже, наприклад, якщо провести паралель із аудитом звичайним, то як зрозуміти тезу, що зміст його задач має залежати від загальної політики управління. Хіба ж від такої політики змінюються вимоги щодо достовірності, наприклад, фінансової звітності?

Також, варто звернути увагу на проблему, зміст якої можна проілюструвати визначенням, наведеним у [6, с. 27]: “Аудит персоналу (кадровий) – своєрідний інструмент управління кадровими процесами, певною мірою подібний до фінансового або бухгалтерського аудиту”.

І справа навіть не в тому, що аудит навряд може бути інструментом управління (хіба що у випадку недовіри інших, більш прогресивних мотиваційних заходів), привертає увагу інше – ототожнення кадрового аудиту та аудиту персоналу. Подібне зустрічаємо і в інших працях. Так про “організаційно-кадровий аудит” говориться у [7], про “кадровий аудит” у [8], а про “аудит персоналу” у [9]. Проте, аналізуючи зміст таких напрямків роботи, переконуємося, що мова таки йде про одне й те саме. Отже, мало того, що спостерігається викривлення самого змісту терміну “аудит”, так ще й відсутня згода стосовно того, як назвати таке “нове” у науці та практиці явище.

На думку автора, між наведеними термінами має бути різниця, що обумовлюється відмінностями між самими поняттями “персонал” та “кадри”. Адже під персоналом розуміють весь особовий склад працівників організації, а під кадрами – значно вужче коло працюючих, якими є ключові працівники, і вже аж ніяк не сумісники, сезонні працівники, працівники низької кваліфікації, послуги на працю яких за необхідності можуть бути безперешкодно задоволені як внутрішнім, так і зовнішнім ринком праці. Відповідно, ставити знак рівняння між кадровим аудитом і аудитом персоналу не варто. Як не варто ототожнювати й самі поняття “кадри” і “персонал”. І хоча, за умов коректного розуміння проблеми, організація може вдаватися і до кадрового аудиту, і до аудиту персоналу – необхідно розуміти, що призначення таких аудитів різне. Перший стосується загальних проблем кадрової сфери, а другий є доцільним у розрізі проблематики управління людським капіталом, так як саме кадри організації є пріоритетним об’єктом впливу в даному разі.

Метою дослідження є аналіз понятійного апарату аудиту у кадровій сфері з метою конкретизації його ролі, сутності та завдань, що дозволить закласти фундамент оновлення теоретико-прикладних засад кадрового аудиту у відповідності до сучасних вимог господарської практики.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цікавий ракурс висвітлення проблем кадрового аудиту представлено у [7]. Вивчення даної праці наштовхує на запитання про причини такої глибокої ув’язки теорії кадрового аудиту виключно з проблематикою антикризового управління фірмою. Хоча у цій праці міститься цікава думка, зміст якої, як нам здалося, несповна оцінили й самі автори: “У розвитку будь-якої фірми існує ймовірність настання кризи, яка обумовлюється не тільки помилками в стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку або поразкою у конкурентній боротьбі, але й об’єктивними факторами...”. Отже, фактори кризи можуть бути об’єктивні і, дозволимо собі припустити, суб’єктивні, які обумовлюються діагностичною короткозорістю та управлінським недбальством. Повернемося до цього пізніше.

Також у [7, с. 362-368] зазначається, що кадровий аудит є системою консультативної підтримки, оцінки та незалежної експертизи кадрового та організаційного потенціалу фірми, яка *поряд із фінансовим аудитом* дозволяє виявити:

- відповідність діяльності персоналу та структур управління кризової фірми існуючій нормативній базі;

- відповідність кадрового потенціалу цілям і завданням фірми щодо виходу з кризи;

- ефективність роботи з персоналом по розв'язанню завдань антикризового управління, що стоять перед персоналом фірми, її керівництвом та окремими структурними підрозділами;

- кадрові аспекти перспектив реалізації різних стратегій подолання кризової ситуації на фірмі;

- рівень та причини загроз негативних впливів стосовно персоналу та інтелектуального потенціалу фірми.

Що насторожує у такій редакції призначення кадрового аудиту? По-перше, варто звернути увагу на те, що за такого підходу неможливо досягти узгодження процедур та методик кадрового та звичайного аудитів, а це є важливим як з теоретико-методологічної, так і з практичної точок зору. Адже у випадку кадрового аудиту пропонується працювати із процесами, а звичайний аудит, як відомо, опрацьовує звітність. По-друге, у запропонованому підході “міць” кадрового аудиту поширюється не лише на фактори внутрішнього, але й зовнішнього середовища – інакше оцінити “загрози негативних впливів” просто не вдасться – та й розрахунок ефективності роботи з персоналом до проблематики аудиту, скажімо прямо, не має безпосереднього відношення.

Що ж стосується задач кадрового аудиту, то до їх складу у [7] пропонується віднести наступне: *аналіз робочих місць та атестацію* посад, *атестацію* персоналу, організаційну *діагностику*, *дослідження* організаційної культури. Подібний підхід щодо розуміння змісту кадрового аудиту покладений і в основу [9, с. 619], зокрема:

- оцінка поточного стану кадрової політики, ступеня її узгодження з цілями організації; оцінка ступеня зв'язку кадрової політики із специфікою організації та зовнішніми умовами;

- оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку організації; аналіз штатного розпису, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації; аналіз забезпечення рівня зайнятості працівників;

– оцінка методів найму персоналу, що застосовуються у практиці кадрової роботи, оцінка результативності найму, оцінка взаємодії організації з службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади;

– аналіз форм ділової оцінки персоналу, періодичності її проведення, а також сформованих за її результатами рішень;

– аналіз методів профорієнтації та адаптації, оцінка їх ефективності, виявлення та діагностика проблем, що виникають під час адаптації;

– аналіз форм навчання та системи просування персоналу, умов праці, а також форм та систем стимулювання; аналіз рівня та структури оплати праці;

– діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруги в організації; діагностика організаційної культури та типу управлінської команди тощо.

Аналізуючи запропоновані підходи, варто задатися наступними питаннями: “Чому елементарні напрямки кадрової роботи називають аудитом? Яка тому причина? Чому аудитом називають те, чим має щоденно займатися пересічний менеджер з персоналу?”. Ці питання мають важливий теоретико-прикладний характер, адже відповідь на них дозволить з’ясувати основне – що таке аудит в кадровій сфері, в чому його призначення та роль за сучасних умов господарювання. Проте, відповіді на поставлені питання лежать поза сферою наукових розробок. Їх варто шукати в іншій площині – у площині сучасної практики.

По-перше, проблема у тому, що переважна більшість напрямків аналітичної роботи у кадровій сфері на практиці ігнорується. Це прекрасно розуміють і практики, і самі ж такі теоретики науки про персонал, а тому, шукаючи вихід із цієї ситуації, вони наполегливо (і як видається автору – підсвідомо) прагнуть втиснути широкі теоретичні напрацювання (а їх світовий досвід пропонує чимало) в один прикладний блок, назвавши його кадровим аудитом. Така “диковинка” й насправді відсутня на підприємствах і в організаціях різних форм власності, як відсутні і ті напрямки аналітичної роботи, які приписуються кадровому аудитору та наведені вище.

З іншого боку, репрезентуючи у [2, с. 23] успіхи компанії “Магістр & Партнери” стосовно її сертифікації за стандартом Investors in People, О. Рябоконт зазначає: “Спочатку ми відправили у Міжнародний центр якості у Великобританії заявку на проведення *аудиту*. Етапи підготовки до сертифікації на відповідність стандарту Investors in People не зобов’язують компанію вести велику “паперову” роботу” – і далі – “Після проведення *діагностики* ми отримали рекомендації щодо усунення недоліків у нашій роботі”.

На думку автора, такі тези ілюструють типові помилкові погляди щодо змісту аудиту у кадровій сфері, зокрема, звертає на себе увагу той факт, що замовляли аудит, а отримали діагностику. Та й про який аудит може йти мова, якщо до паперової роботи ніхто нікого не зобов'язує.

Вивчаючи далі текст статті стає зрозумілим, що й самі західні фахівці мову про аудит не ведуть, а пропонують послуги консультанта (advisor) та оцінщика (assessor), а етапи за якими компанія “Магістр & Партнери” проходила сертифікацію були наступними: діагностика (первинна оцінка стану системи управління організації на основі принципів та індикаторів стандарту), впровадження (трансформація секторів управління персоналом), оцінка (експертна оцінка за результатами впровадження плану дій). То чому ж склалася думка, що замовляли аудит?

Тут вступає в силу друга обставина – факт залучення фахівців ззовні організації, що візуально (за принципом аналогії) справляє враження про “аудит” у кадровій сфері, хоча насправді мова йде про елементарну діагностику стану та оцінку процесів, які до аудиту не мають прямого відношення. І якщо у випадку компанії “Магістр & Партнери” зрозуміло, що важливість такої процедури була обумовлена сертифікацією за стандартом Investors in People (з чим ми її і вітаємо – вона стала першою в Україні), то в переважній більшості вітчизняних організацій це обумовлюється іншим – некомпетентністю менеджерів по персоналу – і ховатися за словосполученням “кадровий аудит” тут не варто. Отже, другою причиною, яка обумовлює некоректне використання терміну “кадровий аудит”, необхідно визнати відсутність фахівців, які здатні компетентно реалізувати *аналітичні функції кадрового менеджменту*, що зумовлює необхідність звернення до зовнішніх спеціалістів (як звертаються у випадку фінансового аудиту). От і пояснення природи вітчизняних тлумачень кадрового аудиту.

Проте, повернемося до викладеної вище тези про стратегічну некомпетентність керівників – суб'єктивний фактор, що обумовлює неефективність функціонування організацій. Також акцентуємо увагу на тому, що сьогодні характеризуючи кадровий аудит використовують такі поняття, як аналіз, діагностика, оцінка, атестація тощо, що, на нашу думку, є помилкою. Перелічені елементи не є кадровим аудитом. Звісно, автору можуть дорікнути у тому, що він “грається” словами: “Яка різниця як то назвати – чи оцінка, чи аналіз, чи аудит?” Проте різниця суттєва. Спробуємо це пояснити.

Загалом, у попередніх роботах автора [3; 4; 5] показано відмінності між аудитом і оцінкою як такими. Зокрема встановлено, що в процесі оцінювання відбувається дослідження відповідності певного процесу чи об'єкта деякому еталону. Надалі ж суб'єкт управління користується такою інформацією, формуючи політики та впроваджуючи у життя стратегічні наміри.

У випадку ж аудиту ми не оцінюємо процес чи об'єкт як такий, ми, досліджуючи надану кадрову звітність та звітність про кадрові процеси, фактично, оцінюємо сам суб'єкт управління на предмет його компетентності та професійної обізнаності, адже саме він проводив перед аудитом і оцінку, і діагностику, і аналіз. Саме він використовував відповідну інформацію у роботі. І саме він несе відповідальність за результативність дорученої йому справи. Відповідно, кадровий аудит є першочерговим фактором подолання суб'єктивізму в управлінні людським капіталом організації.

Крім того, за результатами кадрового аудиту з'являється можливість конкретизації та уточнення кадрової інформації в цілях оптимізації стратегії управління персоналом. Тому, розуміючи під аудитом все ж таки роботу по перевірці сформованої звітності, можна стверджувати про суттєву різницю між ним та іншими напрямками аналітичної роботи у кадровій сфері, і передусім, у розрізі його призначення та наслідків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень можна стверджувати про крайню нерозвиненість і суперечливість науково-теоретичної бази аудиту у кадровій сфері. Як правило, існуючі напрацювання помилково відносять до сфери кадрового аудиту елементарні напрямки кадрової роботи, що загалом не сприяє уточненню його організаційного механізму та інструментального комплексу. Відповідно, можна припустити, що у найближчому майбутньому дана проблематика буде дедалі більше привертати увагу не лише HR-практиків, але й представників наукової громадськості. І це було б вкрай вчасним і доцільним, адже говорити про можливість кваліфікованого здійснення кадрового аудиту сьогодні не доводиться, так як відсутня сама аналітико-статистична база для його проведення, в межах якої за допомогою стандартизованих, уніфікованих, популяризованих та загально уживаних показників була б представлена інформація про кадрові процеси та стан кадрової сфери. Саме тому важливим напрямком подальших наукових пошуків є розробка та обґрунтування типової системи обліку складових кадрової сфери, а також методів заохочення керівників організацій до її впровадження на практиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончаров В.В. Управление важнейшими ресурсами. – М.: Международный научно-исследовательский институт проблем управления, 1998. – 176 с.
2. Инвесторы в людей в Украине // Управление персоналом. – 2007. – № 5 (164). – С. 22–28.
3. Мельничук Д.П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу / Міжнародний збірник наукових праць. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – Випуск 2(8) – С. 122–130.
4. Мельничук Д.П. Оцінка персоналу в системі управління внутрішнім ринком праці // Вісник Львівської комерційної академії / Економічні науки. – Львів: ЛКА. – 2006. – Випуск 20. – С. 312–317.
5. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – 2007. – № 4 (42). – С. 224 – 231.
6. Управление людскими ресурсами: (Понятійно-термінологічний словник) / За ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф. Головатого. – К.: МАУП, 2006. – 496 с.
7. Управление персоналом: Учеб. пособ. / Под. ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М.: “Издательство Приор”, 1999 – 432 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. д.е.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.