

## КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК ФАКТОР ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

*У статті проаналізовано зміст кадрового аудиту та з'ясовано його роль в процесі прийняття стратегічних рішень стосовно розвитку, збереження та використання людського капіталу організації*

**Постановка проблеми.** У представленій статті під людським капіталом автор розуміє сукупність елементів, які, будучи невід'ємною складовою людини, безпосередньо впливають на продуктивність та суспільну корисність її праці. З огляду на загальний характер запропонованого підходу щодо трактування людського капіталу, варто дати певні пояснення стосовно тих обставин, які обумовили доцільність його використання в контексті проведеного дослідження.

Передусім, автор ні в якому випадку не заперечує тому, що зміст людського капіталу як наукової категорії має бути визначений чітко і однозначно. Проте, відштовхуючись від постулатів існуючої теоретичної бази це зробити вкрай складно, адже, попри те, що складові людського капіталу мають цілком конкретний зміст та форму, на сьогодні у наукових колах не існує їх чіткого переліку. Різні вчені до складу людського капіталу відносять різні елементи. І така наукова полеміка була б вкрай доцільною і корисною, якби не та обставина, що існуючі пропозиції, як правило, не лише мають гіпотетичну форму, але й взагалі не ставлять перед собою завдання пояснити причини включення того чи іншого елемента до складу такого соціально-економічного феномену як людський капітал.

Більше того, багатьом авторам, які пропонують власні визначення людського капіталу та перелік його складових, і не спадає на думку, що той комплекс, який буде сформовано із запропонованих ними елементів, буде суттєво відрізнятися від людського капіталу, профіль якого отримано у відповідності до наукових поглядів інших вчених. Це означає, що нова структура людського капіталу, буде характеризуватися не лише новими елементами, але й тими взаємозв'язками, які ними утворюються. Іншими словами, теоретичні пропозиції щодо структури людського капіталу повинні знаходити відображення і у відповідній новоствореній методологічній базі, і у пропозиціях стосовно технології розвитку та використання людського капіталу на практиці. Проте, як

правило, новаторські трактування людського капіталу не призводять до формування унікальних науково-методологічних та методико-прикладних розробок, що провокує ряд запитань стосовно доцільності зроблених пропозицій по оновленню змісту наукової категорії “людський капітал”.

Так, наприклад, група вчених [5, С. 386] пропонує включити до складових людського капіталу “енергію, якою наділені людські істоти”. Звучить гарно. Проте, із тексту відповідної праці залишається незрозумілим, що таке людська енергія, і чим це механістичне поняття відрізняється від загально уживаного терміну “психофізіологічний тонус людини”? Залишається незрозумілим і те, як цей запропонований елемент співвідноситься із здоров’ям людини, яке є загальновизнаним складником людського капіталу, але проігнорованим у сформульованому визначенні.

Таким чином, варто визнати той факт, що сьогодні необхідний більш досконалий підхід до трактування сутності людського капіталу, який би враховував і конкретизацію його складових, і визначення способів та наслідків від їх сполучення, і алгоритмізацію кроків щодо розвитку людського капіталу в залежності від стратегічних цілей його використання. При формуванні такого підходу необхідно пам’ятати, що цілеспрямоване управління людським капіталом нероздільно пов’язане із стратегічним баченням та баченням стратегії відповідним суб’єктом управління. В чому різниця?

У першому випадку мова йде про те, що ефективне виконання функцій по формуванню людського капіталу передбачає принципову стратегічну орієнтацію відповідних суб’єктів, адже найважливішим є забезпечити випереджальне накопичення знань та практичних навичок, що виступить запорукою не лише їх відповідності новим технологіям, але й передумовою впровадження цих технологій у практику виробничої діяльності. У другому випадку, мова йде про те, що людський капітал повинен формуватися у відповідності до конкретної стратегії трансформації тієї сфери, в межах якої він віднайде застосування у майбутньому. Таким чином, існує дві проблеми. Перша з них пов’язана з тим, чи розуміє суб’єкт управління людським капіталом важливість стратегічно орієнтованого підходу? Якщо так, то постає інше запитання, чи володіє даний суб’єкт інформацією про дійсний стан людського капіталу і чи має він стратегічно орієнтовані та обґрунтовані гіпотези щодо вектора його випереджаючого розвитку?

Тут варто окремо зупинитися на понятті “дійсний стан”. На рівні стратегічного бачення дійсний стан людського капіталу варто оцінювати не стільки кількісними показниками, скільки якісними, що припускає співставлення його характеристик з контекстом тих тенденцій, які безпосередньо впливають на ефективність його застосування. Тобто, якщо суб’єкт управління все ж таки має стратегічну орієнтацію,

то виникає питання про те, наскільки вірно він трактує ті події, що відбуваються у кадровій сфері, чи вірно він інтерпретує їх параметри у співвідношенні з основними тенденціями внутрішнього та зовнішнього середовища?

Причини негативної відповіді на поставлені запитання можна шукати у некомпетентності, байдужості чи халатності суб'єкта управління людським капіталом. Але буває й по-іншому. Незвичність, унікальність чи специфічність обставин для конкретного носія управлінських функцій об'єктивно вимагає залучення стороннього досвіду, фундаментом чого виступає аудит у кадровій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним засадам аудиту присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Їх вивчення дозволяє стверджувати про існування гострої дискусії щодо природи та змісту, класифікаційних ознак та видів, технології та передумов ефективності аудиту. Зокрема, ґрунтовний аналіз та змістовну критику сучасних поглядів щодо теоретико-методологічних та практичних проблем аудиту покладено в основу [2], де автори пропонують власне бачення його природи та сучасної ролі.

На противагу цьому, проблематика кадрового аудиту не знайшла достатнього відображення у наукових працях, але, попри це, словосполучення “кадровий аудит” щільно увійшло у лексикон менеджерів по персоналу та у навчальні посібники з управління людськими ресурсами. Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що саме навчальні посібники, а не наукові публікації, пропагують застосування терміну “кадровий аудит” [4; 6; 7]. Проте, майже жоден з них не містить критичного осмислення доцільності застосування термінології науки про господарський контроль у кадровій сфері, і що найголовніше, не наводить ті обставини, які, власне, змушують до цього. Разом з цим, не висвітлюються і межі суміщення теоретико-прикладних напрацювань, так би мовити, класичного аудиту із специфікою кадрової сфери, залишаються поза увагою і обґрунтування унікальності кадрового аудиту, що призводить до його подальшого фактичного ототожнення з оцінюванням кадрів, перевіркою кадрової документації, атестацією персоналу або контролем взагалі.

В цілому, за результатом аналізу останніх досліджень та публікацій можна зробити висновок про відсутність змістовних напрацювань щодо обґрунтування змісту, функцій та міждисциплінарних зв'язків кадрового аудиту, що обумовлює не лише актуальність, але й доцільність відповідного ракурсу наукових досліджень.

Метою дослідження є аналіз правомірності застосування терміну “кадровий аудит”, а також обґрунтування змісту та ролі кадрового аудиту в процесі формування стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Процес розширення та оновлення категоріального поля окремої галузі науки шляхом запозичення термінів з іншої є правомірним лише у випадку можливості обґрунтування

методологічної подібності процесів, які спостерігаються у кардинально різних сферах наукових пошуків. Підтвердженням цього є біомеханіка, галузь науки, яка спромоглася генерувати унікальні технічні рішення на основі дослідження біологічних конструктів. Проте, неконтрольоване та необґрунтоване застосування категоріального апарату, що досить часто спостерігається в процесі “перетягування” наукових понять із однієї сфери наукових знань в іншу, є не лише абсурдним, але й не тактичним.

Так, наприклад, сьогодні спостерігається майже повне нерозуміння такого словесного симбіозу як “трудоий потенціал”. І хоча похідна від запозиченого з фізики поняття “потенціал” визнається основоположною категорією економіки праці, насправді, і це буде показано у подальших роботах автора, її зміст трактується виключно схоластично і вкрай обмежено. Подібні запитання виникають і у випадках застосування категоріального апарату науки про господарський контроль у сфері економіки праці та управління людськими ресурсами.

В.В. Музиченко – дійсний член Американського товариства HR-менеджерів (Society for Human Resource Management) зазначає, що саме контроль є найважливішою функцією процесу управління, проте мова має йти про компетентний та професійний підхід до виконання функції контролю.

Такий підхід реалізується в концепції аудиту, який сьогодні перетворюється у взаємопов’язану систему цілісної контрольної діяльності в організації [4, С. 416].

Наскільки вірне таке тлумачення ролі кадрового аудиту і наскільки правомірним є застосування відповідного терміну? Зрозуміло, що відповідь на ці питання має базуватися на результатах аналізу змісту самого аудиту, але на сьогодні відповідні наукові напрацювання, як зазначалося вище, практично відсутні. Ця обставина вимагає не лише розширення ракурсу наукових пошуків з метою визначення доцільності застосування терміну “кадровий аудит”, але й, у випадку позитивної відповіді, – формування науково обґрунтованих методико-прикладних засад. На нашу думку, відправним пунктом розробки окресленої наукової проблематики має виступити аналіз тих обставин, які зумовили появу та розвиток аудиту як такого. Це сприятиме уточненню цільового призначення аудиту, що дозволить з’ясувати доцільність та необхідність застосування його постулатів відповідно до специфіки кадрової сфери.

Загалом, у наукових колах існують різні погляди щодо причин виникнення аудиту, а так як причина виникнення певного явища обумовлює і розуміння його природи та змісту, то, відповідно, і сам “аудит” трактують по-різному.

З цього приводу група авторів під керівництвом професора Ф.Ф. Бутинця зазначає, що визначення поняття “аудит” як економічної категорії в літературі практично не досліджувалося, у більшості випадків його формують нечітко і довільно. Та ж група авторів висуває такі причини виникнення аудиту:

- брак достовірної, об’єктивної інформації, що обумовлюється фактом відокремлення власника підприємства від менеджерів;
- конфлікт інтересів у суспільстві, що загострює проблему підтвердження достовірності інформації, яка міститься у фінансовій звітності;
- нестабільність законодавства у сфері бізнесу, що вимагає компетентного підтвердження звітності, складеної згідно з чинними нормами [2, С. 134-139].

Погоджуючись із запропонованим підходом щодо причин, які зумовили появу аудиту, окремо зазначимо на його принциповій орієнтації на отримання, підтвердження та забезпечення достовірності інформації, що міститься у фінансовій звітності. Які ж причини того, що користувач такої інформації може сумніватися у її достовірності? Виходячи із змісту вищенаведених тез, доцільно визнати такі основні підстави об’єктивності сумнівів користувачів щодо інформації, яка міститься у фінансовій звітності:

- відокремлення користувача інформації від тих процесів, які вона характеризує, та процесу її формування;
- розуміння і упорядниками, і користувачами інформації наявності подекуди принципових протиріч між власними інтересами;
- наявність фактору необізнаності та некомпетентності у певних питаннях щодо формування звітної інформації та її документування.

Дійсно, у сфері, де спостерігається сувора регламентація, такий перелік є достатньо вичерпним. А як бути у випадку відсутності чітких регламентів і звітів, коли сумніви стосовно достовірності інформації виникають не лише у власників, але й у представників вищих щаблів управління? Саме така ситуація спостерігається сьогодні у сфері управління людськими ресурсами, і зокрема, у тому її сегменті, що відповідає за обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку людського капіталу. Тут, знову таки, і конфлікт інтересів вищого керівництва та пересічних менеджерів, і брак достовірної інформації, і необхідність не лише формування звітності, але й взагалі розробки системи внутрішніх критеріїв діагностики якості процесів, пов’язаних з розвитком та використанням знань, мотивацій, трудових навичок, здоров’я та соціально-психологічних якостей працюючих, тобто всього того, що і формує людський капітал організації.

Так, за даними [1], лише 20 % знань, якими володіють працівники організацій, використовуються на практиці. З цього приводу у [3] дотепно зазначено: “Важко уявити, що було б, якби підприємства лише на 20 % використовували наявне у них обладнання, матеріальні та фінансові ресурси”. І дійсно, така ситуація була б

абсурдною. Але чому вчений вдався до такого порівняння? На нашу думку, відповідь на це запитання полягає у відсутності прагматизму у питаннях, пов'язаних з формуванням та використанням людського капіталу.

Варто зазначити, що у переважній більшості наукових праць та орієнтацій практикуючих менеджерів сьогодні панує схоластичний підхід щодо вирішення проблем, пов'язаних з управлінням людським капіталом організації. От і виходить, що, розуміючи необхідність прискореного розвитку постіндустріального, інформаційного суспільства та переходу до активної експлуатації засад концепції економіки знань, і наука, і практика фактично відмовляються від конкретизації шляхів удосконалення системи управління людським капіталом як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

На думку автора, засобом подолання схоластичних орієнтацій і в науці, і у практиці управління людським капіталом є застосування наступного алгоритму:

- конкретизація складових людського капіталу;
- визначення критеріїв оцінки складових людського капіталу та розробка методики його інтегральної оцінки;
- обґрунтування доцільних форм звітності за результатами оцінювання людського капіталу;
- розробка та застосування інструментарію кадрового аудиту з метою аналізу достовірності сформованих звітів, що виступить передумовою ефективності стратегічно орієнтованих рішень у сфері управління людським капіталом організації.

Загалом, такий підхід щодо розуміння місця кадрового аудиту в системі стратегічного управління людським капіталом організації відповідає призначенню аудиту як такого, адже призначенням аудиту і є аналіз звітності на предмет її достовірності [2, С. 137]. І хоча, дійсно, у [2] мова йде про фінансову звітність, там же Н.І. Петренко зазначає: “Аудит в нашому розумінні – це ... деяка область знань до того ж суто практична, яка не має чітко окреслених меж ні просторових, ні пізнавальних, ні концептуальних” [2, С. 144]. Погоджуючись з наведеною тезою, варто зазначити, що розширення меж застосування аудиту, в тому числі шляхом залучення його методології у кадрову сферу, має бути виваженим як з наукової, так і практичної точок зору. З огляду на таку вимогу проаналізуємо ті завдання, які приписуються кадровому аудиту різними авторами:

- аналіз робочих місць та атестація посад; атестація персоналу; організаційна діагностика; дослідження організаційної культури [6, С. 364];
- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу; діагностика кадрових процесів та процедур управління, оцінка їх ефективності [7, С.618];

➤ оцінка рівня забезпечення кадрами; оцінка готовності організації до змін шляхом виокремлення ключових типів співробітників, котрі працюють в організації, та типу їх мотивації; виявлення існуючої в організації корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників дотримуватися певних норм і правил; підготовка рекомендацій у відповідності до конкретних кадрових програм; аналіз і оптимізація організаційної структури з точки зору необхідності перегляду ступеня контролю та передачі повноважень [4, С. 418].

Звісно, перелічені напрямки кадрової роботи є важливими та необхідними. Проте, до чого тут аудит? Чому оцінка не може залишитися оцінкою, а діагностика – діагностикою? Чому до складових аудиту відносять оптимізацію та підготовку рекомендацій? На жаль, у перелічених працях відповіді на ці запитання відсутні.

Дивує також і той факт, що традиційно у працях з управління людськими ресурсами проблемам кадрового аудиту приділяється увага виключно на останніх сторінках. Це ще раз доводить ту обставину, що, роблячи спробу висвітлити проблематику аудиту у кадровій сфері, автори просто підводять підсумок, узагальнюючи вищесказане та абсолютно не аналізуючи специфіку кадрового аудиту, його роль та завдання, ототожнюючи останні з оцінкою, атестацією, аналізом чи діагностикою. І хоча, дійсно, деякі з перелічених елементів мають місце в комплексі кадрового аудиту, акцент необхідно робити на іншому, а саме – на тій суттєвій різниці, яка існує між аналізом інформації на предмет достовірності і аналізом процесів на предмет їх відповідності заданим параметрам. Перше – призначення аудиту, друге – призначення оцінки, діагностики та контролю у широкому розумінні. У першому випадку мова йде про достовірність самої інформації, а у другому – про отримання такої інформації задля змістовної характеристики процесів, які цікавлять суб'єкт управління. У цьому, на думку автора, і полягає специфіка аудиту в цілому та кадрового аудиту зокрема.

Якщо ж погодитись з тезою про те, що призначенням аудиту є аналіз кадрової інформації на предмет її достовірності, то виникає інше питання – як має бути представлена та інформація, яка підлягає підтвердженню або спростуванню під час аудиту. Нагадаємо, що мова йде про сферу де відсутні регламенти та звіти, а фіксування навіть найважливішої інформації є абсолютно не обов'язковим. Безліч такої життєво необхідної для організації інформації зберігається у невербалізованому вигляді і складає ядро експертних знань суб'єкта управління. Іншими словами, чи має і чи може підлягати кадровому аудиту інформація, яка формує управлінську свідомість керівників? Чи може

бути застосованим інструментарій аудиту для того щоб з'ясувати достовірність уявлень керівників про стан кадрової сфери та адекватність тих критеріїв і методик оцінки, за допомогою яких цей стан визначається?

На думку автора, така робота може та повинна бути виконана сторонніми експертами – фахівцями з кадрового аудиту, що, поряд із аналізом кадрової документації та відповідних звітів, дозволить забезпечити достатній фундамент для стратегічно орієнтованого управління людським капіталом організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виходячи з викладеного, можна акцентувати увагу на таких аспектах піднятої проблеми:

➤ на сьогодні у наукових колах відсутня не лише однозначність щодо розуміння призначення та інструментарію кадрового аудиту, але й взагалі відсутні намагання зіставити теоретико-методичні засади аудиту як такого з тими постулатами, на яких базуються сучасні погляди щодо аудиту в кадровій сфері;

➤ підставою подальшого розвитку теорії та практики кадрового аудиту є кореляція його теоретико-методичних засад з тими напрацюваннями, які зроблені дослідниками аудиту як такого, що дозволить конкретизувати і зміст, і об'єкт, і призначення кадрового аудиту;

➤ кадровий аудит, як гарант та джерело достовірності інформації, є найважливішим фактором підтримки стратегічно орієнтованих рішень у кадровій сфері. І якщо аудит як такий перевіряє звітність на предмет її достовірності, то до функцій кадрового аудиту має належати не лише аналіз кадрової звітності, але й перевірка адекватності уявлень менеджменту про дійсний стан кадрової сфери, тобто перевірка тієї інформації, яка буде використана в процесі прийняття стратегічних рішень, а тому повинна бути достовірною;

➤ стратегічним напрямком менеджменту людських ресурсів є орієнтоване на майбутнє управління розвитком та використанням людського капіталу, запорукою чого має виступити застосування інструментарію кадрового аудиту;

➤ на відміну від аудиту як такого, користувачами результатів кадрового аудиту можуть виступати одночасно як наймані керівники, так і власники, тобто всі ті особи, які зацікавлені у достовірності інформації щодо перспектив формування та використання людського капіталу як запоруки успіху виробничої діяльності, впровадження нових технологій та оновлення асортименту продукції у відповідності до зміни ринкової кон'юнктури та запитів споживачів.



Наприкінці варто зазначити, що запропонована стаття містить більше запитань ніж відповідей. Проте, на думку автора такий ракурс викладення матеріалу проведеного дослідження відграє важливу роль щодо вірної орієнтації подальших дослідницьких зусиль у відповідності до зроблених вище висновків.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. под. ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.

2. *Бутинець Ф.Ф., Малюга Н.М., Петренко Н.І.* Аудит: стан і тенденції розвитку в Україні та світі: Монографія / За редакцією проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 564 с.

3. *Василик А.В.* Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец-вип. до 100-річчя Київського національного економічного університету та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 30-34

4. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Изд-й центр “Академия”, 2003. – 528 с.

5. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 576 с.

6. Управление персоналом. Учебное пособие / Под. ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 1999. – 432 с.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. д.е.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.