

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення семінарських і практичних занять
для студентів напряму підготовки
6.030505 – Управління персоналом та економіка праці
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри управління
персоналом та економіки праці.

*Протокол № 9
від 27 лютого 2015 р.*

Аудит персоналу. Методичні вказівки до проведення семінарських і практичних занять для студентів напряму підготовки 6.030505 – Управління персоналом та економіка праці всіх форм навчання / Укл.: Хмелевський С.М. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 76 с.

Укладач: ХМЕЛЕВСЬКИЙ СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, доктор економічних наук, доцент

Рецензент: МОСКАЛЕНКО ВАЛЕНТИНА АНАТОЛІВНА, кандидат економічних наук, доцент кафедри соціальної економіки та ринкових відносин Чернігівського національного технологічного університету

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Мета і завдання дисципліни.....	7
2 Тематика семінарських і практичних занять	9
3 Плани семінарських занять	11
3.1 Семінарське заняття №1. Теоретичні основи аудиту персоналу (частина 1)	11
3.2 Семінарське заняття №2. Теоретичні основи аудиту персоналу (частина 2)	12
3.3 Семінарське заняття №3. Методологія аудиту персоналу (частина 1)	13
3.4 Семінарське заняття №4. Методологія аудиту персоналу (частина 2)	15
3.5 Семінарське заняття №5. Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу (частина 1)	16
3.6 Семінарське заняття №6. Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу (частина 2)	18
3.7 Семінарське заняття №7. Аудит найму та звільнень (частина 1)	19
3.8 Семінарське заняття №8. Аудит найму та звільнень (частина 2)	21
3.9 Семінарське заняття №9. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я ...	22
3.10 Семінарське заняття №10. Аудит розвитку персоналу (частина 1) ..	24
3.11 Семінарське заняття №11. Аудит розвитку персоналу (частина 2) ..	25
3.12 Семінарське заняття №12. Аудит роботи служб управління персоналом (частина 1)	27
3.13 Семінарське заняття №13. Аудит роботи служб управління персоналом (частина 2)	28
3.14 Семінарське заняття №14. Аудит інтелектуального капіталу (частина 1)	30
3.15 Семінарське заняття №15. Аудит інтелектуального капіталу (частина 2)	32

4	Плани практичних занять	34
4.1	Практичне заняття №1. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу (частина 1)	34
4.2	Практичне заняття №2. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу (частина 2).....	39
4.3	Практичне заняття №3. Аудит робочих місць (частина 1)	42
4.4	Практичне заняття №4. Аудит робочих місць (частина 2)	45
4.5	Практичне заняття №5. Аудит винагород (частина 1)	50
4.6	Практичне заняття №6. Аудит винагород (частина 2)	53
4.7	Практичне заняття №7. Аудит витрат на персонал (частина 1)	56
4.8	Практичне заняття №8. Аудит витрат на персонал (частина 2)	60
5	Методика підготовки до семінарських і практичних занять	64
6	Контроль знань студентів	65
	Перелік посилань.....	66
	Додатки	68
	Додаток А – Вимоги до здатностей аудитора	68
	Додаток Б – Класифікація типів аудиту персоналу	70
	Додаток В – Процес аудиту персоналу	71
	Додаток Г – Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом	72
	Додаток Д – Аудит персоналу в нестійких організаціях і на кризових підприємствах	74
	Додаток Е – Оцінка аудитором якості управління персоналом	75
	Додаток Ж – Зміни в ставленні до персоналу, що відбуваються завдяки аудиту персоналу	76

Вступ

Розвиток людського потенціалу як основна передумова прогресу є новою парадигмою розвитку людської цивілізації. Останнім часом найціннішим ресурсом будь-якої організації, підприємства чи установи вважається персонал, а основною конкурентною перевагою господарюючого суб'єкта в сучасних економічних умовах виступає ефективне використання ресурсів праці та підвищення їх результативності. Питання ефективності в трудовій сфері потребує надійних інструментів вимірювання трудових процесів і показників, оцінки професійних якостей та вкладу кожного працівника, експертизи в частині управління персоналом, використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудова відносин. Саме аудит персоналу й здатний забезпечити такими інструментами в умовах сьогодення потреби менеджера з персоналу. З метою аудиту персонал господарюючого суб'єкта і його діяльність представляються у вигляді системи показників, які дозволяють охарактеризувати:

- результативність, ефективність функціонування трудового потенціалу,
- ефективність організації соціально-трудова відносин,
- ефективність систем мотивації та оплати праці,
- раціональність методів оцінки праці,
- ефективність організації робочих місць, розподілу робіт,
- ефективність використання робочого часу тощо.

Аудит дозволяє переконатися у взаємній відповідності діяльності підприємства (установи, організації) з управління персоналом і стратегії його розвитку, а також взаємній відповідності регламентації соціально-трудова відносин і законів, правил, інструкцій і методик, що визначають цю діяльність. Перевірка сприяє кадровим перестановкам, що поліпшують якісний склад трудових ресурсів, просуванню найбільш перспективних співробітників і розвитку творчої активності.

Результати аудиторської перевірки в сфері праці дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність та результативність будь-якого господарюючого суб'єкта.

Вивчення курсу «Аудит персоналу» дозволить сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички з аудиту у сфері праці й методики діагностики аудитором значущих професійних та особистісних якостей працівників, незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, підприємства чи установи, оцінити ефективність кадрової роботи з вирішення

завдань, що стоять перед персоналом господарюючого суб'єкта, його керівництвом, окремими структурними підрозділами.

По завершенню вивчення дисципліни «Аудит персоналу» студент повинен вміти застосувати отримані теоретичні знання та практичні навички з проведення аудиту у трудовій сфері та виконання аудиторських процедур щодо персоналу господарюючого суб'єкта у своїй практичній діяльності. Цьому сприятиме проведення семінарських і практичних завдань в обсягах і за тематикою поданими нижче.

Семінарське заняття з навчальної дисципліни «Аудит персоналу» – це вид навчального заняття, яке передбачає самостійне опрацювання студентами окремих питань і проблем відповідно змісту навчальної дисципліни «Аудит персоналу» та обговорення результатів цього вивчення, представлених у вигляді тез, повідомлень, доповідей, рефератів тощо. Основна мета семінарського заняття – оптимальне поєднання лекційних занять із систематичною самостійною навчально-пізнавальною діяльністю студентів, їх теоретичної підготовки з практичною, розвиток умінь, навичок розумової праці, творчого мислення, формування у студентів умінь і навичок здійснення різних видів майбутньої професійної діяльності, інтересу до науково-дослідної роботи.

Практичне заняття з навчальної дисципліни «Аудит персоналу» – це організаційна форма навчального заняття, на якому викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень аудиту персоналу та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом виконання ситуаційних завдань, властивих діяльності фахівця з аудиту. Основна мета практичного заняття – розширення, поглиблення й деталізація теоретичних знань, отриманих студентами на лекціях та в процесі самостійного роботи і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, прищеплення умінь і навичок, розвиток наукового мислення та усного мовлення студентів.

Методичні вказівки для проведення семінарських і практичних занять складені відповідно до програми курсу «Аудит персоналу», призначені для студентів всіх форм навчання за напрямом підготовки 6.030505 – Управління персоналом та економіка праці.

1 Мета і завдання дисципліни

Дисципліна «Аудит персоналу» відноситься до нормативних дисциплін циклу професійної та практичної підготовки студентів за напрямом підготовки 6.030505 – Управління персоналом та економіка праці освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр».

Мета вивчення дисципліни «Аудит персоналу» – надання майбутнім фахівцям знання необхідних теоретичних основ, методичних рекомендацій, практичних навичок, механізмів управління організацією, необхідні для оволодіння системними знаннями теорії та практики аудиту діяльності економічних суб'єктів у сфері праці і трудових відносин.

Завданнями вивчення дисципліни є набуття практичних навичок з організації аудиту персоналу, методів аудиту персоналу, розкриття основних процесів у сфері праці, пов'язаних з персоналом, що дозволить детально оцінити техніко-економічний потенціал, визначити резерви більш ефективного використання персоналу підприємства, покращити умови праці і її оплату тощо.

Предметом курсу є закономірності та способи формування, організації і ефективної реалізації аудиту персоналу на українські підприємства.

У результаті вивчення дисципліни «Аудит персоналу» студент повинен:

знати:

- основні парадигми науки аудиту персоналу;
- теоретичні та практичні засади аудиту персоналу на підприємстві;
- зміст, завдання та принципи організації аудиту персоналу;
- види ресурсного забезпечення аудиту персоналу;
- законодавчу базу та нормативно-правові вимоги щодо аудиту персоналу;
- зміст, основні цілі та завдання, структуру, наукові принципи, методи аудиту персоналу, наукові принципи та методи кадрового діловодства та його ролі в аудиті персоналу;
- зміст заходів щодо формування та використання кадрового складу підприємства відносно системи аудиту персоналу;
- основні види та напрями аудиту персоналу;
- види, фактори та показники діяльності персоналу в процесі аудиту персоналу підприємства;
- засади управління робочим часом працівників, методів аналізу, аудиту та удосконалення ефективності використання робочого часу працівниками підприємства;

– аудит різних форм і методів мотивування активної трудової поведінки персоналу;

вміти:

– обґрунтувати вибір принципів та методів аудиту персоналу на підприємстві;

– проводити аналіз стану роботи служби управління персоналом;

– здійснювати планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу служби аудиту персоналу;

– ефективно використовувати сучасні інформаційні технології в аудиті персоналу;

– здійснювати аудит оцінки психофізіологічного стану окремих працівників;

– аналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі та розробляти відповідні рекомендації з його покращення;

– застосовувати ефективні методи аудиту персоналу;

– ефективно використовувати наукові принципи та методи аудиту персоналу та методи кадрового діловодства, розробляти та використовувати аудиторську документацію та внутрішню нормативно-правову базу відповідно до діючого законодавства про працю;

– складати й обґрунтовувати плани аудиту системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, розвитку ділової кар'єри співробітників, контролювати процеси розвитку персоналу;

– здійснювати діагностику та аудит основних процесів руху персоналу на підприємстві, розробляти заходи щодо оптимізації внутрішньо-організаційних переміщень працівників;

– надавати консультації працівникам підприємства з питань аудиту персоналу.

Результатом вивчення дисципліни «Аудит персоналу» має стати не тільки засвоєння знань з теоретичних основ аудиту у сфері персоналу та набуття практичних навичок самостійного творчого мислення при підготовці й проведенні аудиторських процедур, а й осмислення того факту, що аудитори виконують важливу суспільну функцію що дозволить детально оцінити техніко-економічний потенціал, визначити резерви більш ефективного використання персоналу підприємства, покращити умови праці і її оплату.

2 Тематика семінарських і практичних занять

Таблиця 2.1 – Розподіл тем семінарських занять за модулями і годинами

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти аудиту персоналу		
1	Теоретичні основи аудиту персоналу	4
2	Методологія аудиту персоналу	4
3	Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу	4
Змістовий модуль II. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві		
4	Аудит найму та звільнень	4
5	Аудит умов праці, безпеки та здоров'я	4
6	Аудит розвитку персоналу	4
7	Аудит роботи служб управління персоналом	4
8	Аудит інтелектуального капіталу	4
Разом		32

Таблиця 2.2 – Розподіл тем практичних занять за модулями і годинами

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти аудиту персоналу		
1	Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу	2
2		2
3	Аудит робочих місць	2
4		2
Змістовий модуль II. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві		
5	Аудит винагород	2
6		2
7	Аудит витрат на персонал	2
8		2
Разом		16

3 Плани семінарських занять

Змістовий модуль I. Теоретичні аспекти аудиту персоналу

3.1 Семінарське заняття № 1. Теоретичні основи аудиту персоналу (частина 1)

Мета заняття: розкрити сутність аудиту як незалежної підприємницької діяльності, з'ясувати його відмінності від інших форм контролю, ознайомитись з нормативно-правовою базою аудиту та стандартами, що регламентують його проведення.

Питання для обговорення:

1. Сутність, предмет, завдання та методи аудиту.
2. Динаміка цілей і методів аудиту (періодизація).
3. Аудитор, аудиторська діяльність та аудиторські послуги (послуги дії, послуги контролю, інформаційні послуги).
4. Аудит, контроль і ревізія: подібність і відмінність.
5. Становлення аудиту в Україні.
6. Структура ринку аудиторських і консалтингових послуг в Україні.
7. Проблема інформаційного ризику та попит на аудиторські послуги.
8. Регулювання аудиторської діяльності.
9. Правові основи аудиту.
10. Аудиторські стандарти.
11. Принципи проведення аудиту.

Ключові терміни: аудит, аудитор, аудиторські послуги, ринок аудиторських послуг, стандарт аудиту, принцип аудиту.

Короткі теоретичні відомості

В сучасному світі термін «аудит» використовується в трьох значеннях, а саме: 1) аудит – окремий вид підприємницької діяльності у сфері послуг економіко-правового характеру; 2) аудит – окрема функція управління (складова загальної функції господарського контролю) – функція незалежного контролю (експертизи); 3) аудит – економічна наукова дисципліна, яка досліджує функціонування інституту незалежного контролю в ринковій економічній системі.

Вітчизняний аудит у своєму розвитку пройшов 4 етапи: 1) 1987–1992 рр. – створення перших аудиторських фірм; 2) 1992–1998 рр. – формування нормативно-правової бази аудиту, створення Аудиторської палати України; 3) 1998–2006 рр. – перехід на використання Міжнародних стандартів аудиту; 4) 2006 р. і по нині – діяльність аудиту в умовах посилення контролю якості.

Аудиторська діяльність в Україні здійснюється відповідно до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про аудиторську діяльність», Міжнародних стандартів аудиту.

Аудитори мають право надавати широкий спектр різноманітних послуг. А саме за змістом: послуги дії, послуги контролю, інформаційні послуги. За принципом сумісності – сумісні й несумісні з проведенням обов'язкового

аудиту. За відношенням до атестації: атестовані (що вимагають надання аудиторського висновку) і не атестовані (що не вимагають надання аудиторського висновку).

На відміну від консультування аудит забезпечує свій комерційний успіх виключно завдяки суворому дотриманню принципів аудиторської діяльності: незалежність, об'єктивність, компетентність, конфіденційній інформації та доброзичливість.

Завдання регулювання аудиторської діяльності, підтримки високої якості аудиторських перевірок покликані розв'язувати аудиторські стандарти. Вони встановлюють мінімальний рівень виконання й якості, що очікують від аудитора клієнти та суспільство. Стандарти забезпечують загальний підхід до проведення аудиту, масштаб аудиторської перевірки, види звітів аудиторів, питання методології, базові принципи, яких повинні дотримуватись всі представники цієї професії, незалежно від умов у яких проводиться аудит.

Література до теми:

основна: [5; 7; 10]; допоміжна: [7; 8; 14; 16; 22; 25].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Місце аудиту персоналу на ринку аудиторських та консалтингових послуг в Україні.
2. Аудит як імпульс самовдосконалення організації (підприємства, установи).

3. 2 Семінарське заняття № 2. Теоретичні основи аудиту персоналу (частина 2)

Мета заняття: ознайомитись з видами аудиту, з'ясувати якими знаннями, вміннями та навичками повинен володіти кваліфікований аудитор, виявити коло питань які повинні цікавити аудитора.

Питання для обговорення:

1. Види аудиту: зовнішній та внутрішній аудит.
2. Види робіт і завдання внутрішнього аудиту.
3. Вимоги до знань, вмінь і навичок кваліфікованого внутрішнього аудитора.
4. Причини динамічного розвитку внутрішнього аудиту.
5. Обов'язковий та ініціативний аудит. Регулярний і разовий аудит.
6. Види аудиту у системі напрямків аудиторської діяльності.
7. Перелік питань, які повинен дослідити аудитор у процесі перевірки.
8. Фінансовий аудит.
9. Державний аудит та його мета.
10. Управлінський аудит, його особливості та форми проведення.
11. Роль управлінського аудиту у процесі удосконалення управління організацією.

Ключові терміни: зовнішній аудит, внутрішній аудит, обов'язковий аудит, ініціативний аудит, фінансовий аудит, державний аудит, управлінський аудит.

Короткі теоретичні відомості

Наявність стійкого попиту на аудиторські послуги визначається наявністю інформаційного ризику. Потреба в достовірній інформації й можливість її задоволення роботою незалежного аудитора присутня у майже всіх сферах прийняття управлінських рішень. Потреби вдосконалення діяльності підприємств (організацій, установ) за різними напрямками сформували різні види аудиту.

По відношенню до користувачів інформації виділяють зовнішній та внутрішній аудит. Зовнішній аудит проводиться сторонніми по відношенню до замовника аудиту виконавцями – аудиторськими фірмами та аудиторами, які займаються аудиторською діяльністю індивідуально як фізичні особи-підприємці. Внутрішній аудит проводиться працівниками самого ж господарюючого суб'єкта.

З позиції нормативного регулювання підприємницької діяльності аудит поділяється на обов'язковий та ініціативний. Проведення обов'язкового аудиту регламентується ст. 8 Закону України «Про аудиторську діяльність». Ініціативний (добровільний) аудит проводиться за рішенням господарюючого суб'єкта задля реалізації його внутрішніх цілей.

Найбільше розповсюдження аудиторська діяльність отримала у фінансовій сфері, де аудитори дають незалежну оцінку достовірності фінансової звітності підприємства (організації, установи) й відповідності здійснених господарських операцій чинному законодавству. Державний аудит слугує задоволенню державних потреб. Він не обмежується лише фінансовим контролем при задоволенні державних потреб у об'єктивній професійній оцінці. Управлінський аудит обслуговує потреби управління господарюючим суб'єктом, забезпечує керівництво об'єктивною, достовірною та професійною інформацією про систему ситуаційних умов, в т. ч. і з метою його оптимізації. До напрямів управлінського аудиту належать: аудит управління господарюючим суб'єктом, аудит лінійного управління, аудит персоналу та аудит організаційних функцій.

Література до теми:

основна: [1; 4; 8]; допоміжна: [8; 22; 27].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Аудит як напрямок управлінського консультування.
2. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту.

3.3 Семінарське заняття № 3. Методологія аудиту персоналу (частина 1)

Мета заняття: розкрити значення аудиту персоналу, ознайомитись з його метою, завданнями, об'єктами, способами діагностики роботи персоналу.

Питання для обговорення:

1. Основні підходи до діагностики ефективності системи управління персоналом.

2. Особливості діагностики кадрової роботи.
3. Діагностика системи діяльності з управління персоналом.
4. Оцінка рівня кваліфікації персоналу.
5. Оцінка індивідуальних психологічних характеристик працівників.
6. Оцінка формальних і неформальних відносин, каналів інформаційного обміну. Використання результатів діагностики.
7. Мета аудиту персоналу.
8. Об'єкт та предмет аудиту персоналу.
9. Значення аудиту персоналу.
10. Методи ефективного управління людьми.
11. Внутрішньо-фірмове управління персоналом.
12. Концепція управління персоналом.
13. Головна функція керівництва персоналом та її особливості.

Ключові терміни: персонал, кваліфікація персоналу, кадрова робота, управління персоналом, аудит персоналу, ефективність управління людьми.

Короткі теоретичні відомості

Персонал – це сукупність фізичних осіб, що знаходяться з організацією (підприємством, установою) як юридичною особою у відносинах, які регулюються договором найму, й володіють певними якісними характеристиками, здатними забезпечити досягнення цілей господарюючого суб'єкта. Постійний (штатний) склад працівників формує кадри підприємства (установи, організації). Результативність праці залежить від ступеня узгодженості працівників у розвитку кваліфікаційного, психологічного та особистісного їх потенціалу. Важливе практичне завдання сьогодні – створити умови, що сприяють повній реалізації потенційних можливостей людини і набуттю нею нових якостей та здібностей. Для управління персоналом важливо розуміти дію кожного з компонентів трудового потенціалу працівника (психофізичний, кваліфікаційний, особистісний), розробити систему взаємопов'язаних заходів, які впливають на найбільш повне використання його резервів. Правильна організація та висока культура праці, знаходячи своє відображення у чіткості, ритмічності, узгодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників своєю працею, сприяє ефективному використанню трудового потенціалу працівника й трудового потенціалу колективу.

У якості методу, що визначає ефективність системи прийняття управлінських рішень і контролю ефективності системи управління персоналом застосовується аудит персоналу. Аудит знаходить прояв у вигляді аналізу системи соціально-трудова показників, оцінює діяльність служби управління людськими ресурсами господарюючого суб'єкта й може охоплювати окремий підрозділ або організацію (підприємство, установу) в цілому.

Об'єктом такого аудиту є персонал, принципи організації його роботи, управління, безпосередня діяльність і результати роботи працівників.

В теперішній час існує три різні підходи до діагностики ефективності системи управління персоналом. Перший передбачає оцінку всього персоналу

як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається спільним кінцевим результатом. Другий базується на критеріальних показниках результативності й якості живої праці. Третій побудований на залежності ефективності роботи персоналу від форм і методів роботи з ним.

Література до теми:

основна: [5; 7; 9]; допоміжна: [3; 7; 11; 23].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Філософія аудиту персоналу.
2. Місце аудиту персоналу в удосконаленні сучасних управлінських технологій.

3.4 Семінарське заняття № 4. Методологія аудиту персоналу (частина 2)

Мета заняття: ознайомитись з сутнісною характеристикою аудиту персоналу, його відмітними рисами, з'ясувати можливості аудиту персоналу, розглянути класифікацію типів аудиту персоналу і сам його процес.

Питання для обговорення:

1. Процес управління персоналом: планування, організація, управління персоналом, керівництво, контроль.
2. Головна функція управління персоналом та її особливості.
3. Головні завдання управління персоналом.
4. Можливості аудиту персоналу.
5. Показники успішності управління персоналом.
6. Сутність аудиту персоналу.
7. Система елементів методології й методики аудиту персоналу.
8. Відмінні риси аудиту персоналу.
9. Об'єкт та предмет аудиту персоналу.
10. Ціль та завдання аудиту персоналу.
11. Класифікація типів аудиту персоналу.
12. Процес аудиту персоналу.

Ключові терміни: аудит персоналу, методологія аудиту персоналу, тип аудиту, процес аудиту.

Короткі теоретичні відомості

В сучасному розумінні аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу підприємства (установи, організації). Він спрямовується на діагностику причин проблем, що виникають у господарюючого суб'єкта, оцінку їх важливості й можливості вирішення цих проблем, на формулювання конкретних рекомендацій для керівництва організації (підприємства, установи).

Аудит персоналу проводиться з використанням методів діагностичного дослідження системи управління персоналом. Його відмітними рисами є: 1) спрямованість на загальну ефективність господарюючого суб'єкта; 2) суворе

форма програми перевірки, процедур і висновку; 3) незалежність аудитора стосовно об'єкта перевірки; 4) професіоналізм у виконанні перевірки.

Зазвичай аудит персоналу сприймається як послідовна, регулярна, довгострокова форма контролю за реалізацією практичних зусиль щодо оптимізації управління персоналом. Оскільки в ході одноразової аудиторської перевірки практично неможливо повністю оптимізувати стан управління персоналом господарюючого суб'єкта. Об'єктом аудиту персоналу виступає персонал як організаційна, соціально-психологічна система. Предмет аудиту персоналу – ефективність системи формування, використання та розвитку трудового потенціалу господарюючого суб'єкта й ефективність системи управління персоналом. Мета аудиту персоналу – підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Класифікація типів аудиту персоналу наведена у Додатку Б.

Процес аудиту персоналу може бути представлений у вигляді чотирьох послідовних етапів: 1) підготовчий етап; 2) етап збору інформації; 3) етап обробки та аналізу інформації; 4) заключний етап. Схематично процес аудиту персоналу та зміст кожного з перелічених етапів представлений у Додатку В.

Література до теми:

основна: [3; 5–7; 9]; допоміжна: [7–11; 24].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Сучасні підходи до класифікації типів аудиту персоналу.
2. Специфіка методики аудиту персоналу у ринкових умовах.
3. Можливості аудиту персоналу в умовах сьогодення.

3.5 Семінарське заняття № 5. Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу (частина 1)

Мета заняття: ознайомитись з різними аспектами аудиту персоналу (організаційним, соціально-психологічним, економічним), з'ясувати основні параметри аудиту персоналу за функціями управління, розкрити рівні аудиту персоналу (стратегічний, операційний, управлінський).

Питання для обговорення:

1. Організаційний аспект аудиту персоналу.
2. Соціально-психологічний аспект аудиту персоналу.
3. Економічний аспект аудиту персоналу.
4. Основні параметри аудиту персоналу за функціями управління.
5. Аудит персоналу на стратегічному рівні.
6. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу організації.
7. Показники оцінки становища організації на ринку праці.
8. Головні області аудиту персоналу в рамках роботи служб управління персоналом: інформаційні системи управління персоналом, укомплектованість персоналом і розвиток, організаційний контроль та оцінка персоналу.

9. Основні принципи загального аудиту при внутрішньо-фірмовому аудиті персоналу.

10. Використовувана інформація: профспілки, наймані працівники, адміністрація і служби управління персоналом, зовнішні джерела.

Ключові терміни: аспекти аудиту персоналу, параметри аудиту персоналу, рівень проведення аудиту, стратегічний рівень аудиту, операційний рівень аудиту, управлінський рівень аудиту.

Короткі теоретичні відомості

Аудит персоналу в організаційно-технічному аспекті – це перевірка документації та аналіз показників, що свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації (підприємства, установи). Аудит персоналу в соціально-психологічному аспекті – це оцінка соціально-трудова відносин на підприємстві (в установі, в організації) для виявлення основних факторів трудової мотивації та знаходження резервів вдосконалення діяльності господарюючого суб'єкта з суб'єктивних позицій працівників. Економічний аспект аудиту персоналу – визначення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта в трудовій сфері, ефективності функціонування його служби управління персоналом та економічної ефективності самого аудиту.

Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом представлені в Додатку Г.

В аудиті персоналу існують три основні рівні аудиторської перевірки: стратегічний, операційний та управлінський. Стратегічний здійснюється з точки зору найвищої ланки управління господарюючим суб'єктом і спрямовується на ліквідацію наявних недоліків у структурі організації (підприємства, установи) та пошук унікальних рис господарюючого суб'єкта, привабливих для працівників. Операційний рівень аудиту персоналу – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом господарюючого суб'єкта. Управлінський рівень передбачає перевірку правильності застосування лінійними керівниками розробленої методики управління персоналом.

Діяльність з управління персоналом оцінюється аудитором дослідницьким шляхом, з використанням різних підходів, оскільки можливості аудиту персоналу дозволяють оцінити як функціонування служби управління персоналом, так і лінійних менеджерів й працівників. До типових дослідницьких підходів в аудиті персоналом належать: порівняльний підхід, залучення зовнішніх експертів, статистичний підхід, підхід відповідності та МВО підхід.

Література до теми:

основна: [1; 5-7; 9]; допоміжна: [2-3; 6-7; 12-14].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Аудит персоналу на стратегічному рівні.
2. Аудит персоналу на рівні діяльності функціонального підрозділу.
3. Аудит персоналу на рівні лінійного управління.

3.6 Семінарське заняття № 6. Рівні та інструментарій проведення аудиту персоналу (частина 2)

Мета заняття: ознайомитись з послідовністю проведення аудиту персоналу, з'ясувати сутність дослідницьких підходів до аудиту персоналу та розглянути конкретні інструменти, що застосовуються в аудиті персоналу, ознайомитись зі звітними формами аудитора та напрямками їх представлення.

Питання для обговорення:

1. Послідовність проведення аудиту персоналу.
2. Попередня діагностика. Попередня анкета.
3. Вивчення загальної, технічної, комерційної, фінансово-економічної та соціальної характеристик організації.
4. Аналіз соціального паспорта: соціальна характеристика підприємства (персонал), соціальна політика (управління персоналом), глобальна діагностика (невідповідності у здійсненні соціальної політики).
5. Аналіз організаційної поведінки.
6. Вивчення ознак зовнішньої адаптації організації.
7. Аудиторський висновок.
8. Звіт для лінійних менеджерів.
9. Звіт фахівцям в області управління персоналом.
10. Звіт менеджера з управління персоналом.

Ключові терміни: напрям аудиту, діагностика, інтерв'ю, анкета, опитування, огляд відносин, експеримент, висновок аудитора.

Короткі теоретичні відомості

В загальному вигляді послідовність аудиту персоналу наступна: попередня діагностика => глобальна діагностика => висновок аудитора.

На етапі попередньої діагностики для ознайомлення з підприємством (установою, організацією) та проблемою над якою слід працювати аудитор проводить попереднє анкетування. Для узагальнення знань про технічний, комерційний та фінансовий характер господарюючого суб'єкта аудитор складає інформаційну картку. Типовими її розділами є: загальна інформація, технічна характеристика, комерційна характеристика, фінансова та економічна характеристика, соціальна стратегія господарюючого суб'єкта. Важливо в ході попередньої діагностики ознайомитись з соціальним паспортом організації (підприємства, установи). Аналіз цієї інформації доповнить загальне уявлення аудитора про клієнта з точки зору соціальних характеристик, кадрової політики, що проводиться, та сукупності рішень, прийнятих у минулому.

На етапі глобальної діагностики аудитор вивчає господарюючий суб'єкт як своєрідний метаорганізм, який відрізняється організаційною поведінкою, особливостями й закономірностями взаємодії об'єднання людей з зовнішнім і внутрішнім середовищем. В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти: інтерв'ю, анкетні опитування та огляди

відносин, аналіз офіційних документів, зовнішня інформація, експерименти в галузі управління персоналом. Інтерв'ю – найбільш часто застосовуваний інструмент збирання інформації, застосовуваний для отримання суджень працівників з певного питання. Проведення опитувань – один з найбільш об'єктивних та економічних підходів аудиту персоналу. Вони особливо результативні для оцінки взаємовідносин в колективі, мотивації праці, ефективності діяльності керівництва. Аудитори використовують огляди відносин щоб зрозуміти як працівники уявляють свого керівника, свою роботу та службу управління персоналом. Однак не всі проблеми персоналу можна побачити з інтерв'ю чи опитувань. Нерідко проблеми можуть бути викриті лише після вивчення різноманітних звітів господарюючого суб'єкта (щодо безпечних умов праці, добору персоналу, плинності кадрів, рівня конфліктності тощо). Важливим джерелом інформації для аудитора виступає зовнішня інформація (опубліковані державні статистичні дані, галузеві збірники з праці та її оплати, періодика науково-практичного характеру). Подібна інформація використовується у якості індикаторів стану зайнятості, оплати праці, руху кадрів, ступеня вивільнення персоналу, умов праці, рівня та динаміки продуктивності праці. Специфіка об'єкта дослідження вимагає від аудиторів влаштування експериментів в галузі управління персоналом.

Аудит персоналу завершується складанням аудитором висновку. Цей висновок підкреслює сильні і слабкі сторони у роботі з персоналом, містить рекомендації щодо покращення методів, які виявились неефективними. Зазвичай висновок аудитора за наслідками аудиту персоналу складається з трьох частин: 1) рекомендована для лінійних менеджерів, 2) рекомендована для спеціалістів служби управління персоналом, 3) рекомендована для менеджерів з управління персоналом.

Література до теми:

основна: [5; 7; 9]; допоміжна: [21–25].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Дослідницькі підходи аудиту персоналу в сучасних умовах..
2. Специфіка аудиторських підсумкових документів за наслідками аудиту персоналу.

Змістовий модуль II. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві

3.7 Семінарське заняття № 7. Аудит найму та звільнень (частина 1)

Мета заняття: ознайомитись з місією аудиту найму та його напрямками, з'ясувати що свідчить про ефективність найму й як можна розрахувати вартість найму персоналу, навчитись правильно оцінювати адаптованість новачків.

Питання для обговорення:

1. Місія аудиту найму.

2. Напрями аудиту найму.
3. Фактори успішності найму персоналу.
4. Принципи найму персоналу. Способи найму.
5. Внутрішні та зовнішні джерела найму.
6. Показники оцінки виконання функції підбору кадрів.
7. Оцінка якості набраних працівників.
8. Вартість найму.
9. Витрати, пов'язані із наймом персоналу: зарплата, інші витрати, що відповідають прямим витратам, витрати на функціонування адміністративних служб з найму.
10. Витрати на адаптацію. Оцінка вартості адаптації.

Ключові терміни: найом, аудит найму, джерела найму персоналу, підбір кадрів, адаптація.

Короткі теоретичні відомості

Найом на роботу – це ряд заходів, що вживаються організацією (підприємством, установою) для залучення трудових ресурсів, які володіють необхідними якостями для досягнення поставлених господарюючим суб'єктом цілей. Аудит найму – експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбору й найму персоналу. Аудит дій, спрямованих на залучення персоналу до організації з урахуванням планових потреб, полягає в тому, щоб оцінити: 1) адекватність «філософії» залучення персоналу стратегії розвитку та соціальної відповідальності компанії; 2) використовувану процедуру вибору варіантів залучення персоналу; 3) встановлену процедуру залучення персоналу на вакантні посади; 4) методику відбору персоналу; 5) відсутність / наявність дискримінації при наймі персоналу; 6) надання допомоги у працевлаштуванні тим, хто потребує соціального захисту; 7) дотримання роботодавцем квоти прийому осіб відповідно до встановленого законодавством; 8) врахування інтересів новоприйнятих на роботу при розстановці їх по робочих місцях; 9) умови і результати адаптації персоналу; 10) кількість звільнених з числа прийнятих на роботу за останній рік.

Аудитор виходить з того, що успішність найму залежить від: а) наявності інформації про потребу в персоналі (якісний, кількісний, часовий аспекти); б) цілей організації; в) знання ситуації на зовнішньому ринку праці; г) діючих норм трудового законодавства; д) мобільності працівників; е) демографічної ситуації.

До основних напрямків аудиту найму персоналу належать: 1) оцінка відповідності системи найму вимогам українського законодавства і міжнародним нормам і стандартам, вимогам соціальної справедливості (оцінка відповідності); 2) оцінка соціальної та економічної ефективності управління системою найму персоналу.

При оцінці ефективності управління системою найму персоналу аналізується співвідношення внутрішнього і зовнішнього варіантів підбору. При внутрішньому залученні персоналу на вакантні посади аудитором оцінюються варіанти просування на вищі посади і переміщення по горизонталі.

При оцінці залучення персоналу зі сторони аудитором аналізуються джерела і питома вага відібраних на ринку праці, з інших організацій або освітніх установ. Оцінюється доцільність лізингу персоналу та задоволення з його допомогою видів потреби в персоналі: короткострокової, тимчасової та іншої.

При аналізі підсумків залучення персоналу аудитором оцінюється ефективність найму, яка визначається шляхом зіставлення результатів і витрат.

Затрати на набір персоналу складають лише частину вартості входження в організацію нової особи. Аудиторська експертиза повинна також включати в себе аналіз затрат на соціалізацію (звикання, навчання, адаптацію). Будь-який новачок, поза залежністю від типу організації (підприємства, установи) й сфери трудової діяльності, проходить послідовно три фази: а) інформаційну фазу; б) фазу навчання професії; в) фазу особистого внеску в організацію.

Література до теми:

основна: [2; 5; 8]; допоміжна: [3; 9; 12; 22].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Специфіка планування аудиту персоналу.
2. Дослідницькі підходи в аудиті найму персоналу.

3. 8 Семінарське заняття № 8. Аудит найму та звільнень (частина 2)

Мета заняття: розкрити специфіку аудиту звільнень, зрозуміти сутність плинності кадрів та оцінки її аудитором, з'ясувати найбільш розповсюджені причини звільнення працівників за власним бажанням.

Питання для обговорення:

1. Перевірка відповідності політики найму персоналу стратегії організації.
2. Фактори, що впливають на організацію кадрової роботи.
3. Мета аудиту звільнень.
4. Плинність кадрів, обумовлена умовами організації.
5. Плинність кадрів, обумовлена окремими причинами незадоволеності.
6. Фактор прихильності організації.
7. Фактор порівнянності з пропозиціями ззовні.
8. Діагностика плинності кадрів.
9. Основні причини звільнення працівників за власним бажанням.

Ключові терміни: кадрова робота, аудит звільнень, діагностика плинності кадрів, причини звільнень.

Короткі теоретичні відомості

Аудитору слід зрозуміти, що при організації кадрової роботи враховують, що різні групи працівників мають різні потреби й інтереси, знаходять в не рівному становищі. Це вимагає диференційованого підходу до різних груп. Відмінності створюють такі чинники як стать і вік, виконувані функціональні обов'язки, професія і кваліфікація, умови та змістовність праці, рівень та тип обладнання, стаж роботи, розмір заробітної плати, сімейний стан тощо.

Готовність до зміни місця роботи виникає на підґрунті незадоволеності робочим місцем і проходить три стадії: а) наявність незадоволеності; б) орієнтація на звільнення без пошуку нового місця роботи; в) орієнтація на звільнення з обранням нового місця роботи.

Аудит звільнень спрямований на оцінку стійкості кадрового «ядра» організації (підприємства, установи).

Співвідношення кількості працівників, що звільнились з мотивів незадоволеності соціально-економічними умовами праці та його організацією, до середньоспискового складу працівників характеризує плинність кадрів, обумовлену умовами організації. Подібні ж коефіцієнти можна вивести на основі аналізу окремих причин незадоволеності працівників. Аудиторами застосовується також показник потенційної плинності кадрів, який характеризує наявність установки на зміну місця роботи. При цьому потенційна плинність розглядається як початкова стадія фактичної плинності.

Серед найбільш розповсюджених причин звільнення працівників аудитори відмічають: 1) використання працівника не за спеціальністю; 2) незадоволеність професією; 3) неритмічність роботи; 4) сезонний характер роботи; 5) важка фізична праця, одноманітна, стомлююча робота; 6) незадоволеність санітарно-гігієнічними умовами праці; 7) незадоволеність режимом праці; 8) незадоволеність розміром заробітку; 9) відсутність умов для підвищення освіти; 10) погані відносини з адміністрацією тощо.

Література до теми:

основна: [2; 4; 8]; допоміжна: [3; 9; 12; 21–22].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Діагностика стійкості кадрового «ядра» організації (підприємства, установи).
2. Аудит кадрових процесів.
3. Аудит показників результативності праці в сучасних умовах господарювання.

3.9 Семінарське заняття № 9. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я

Мета заняття: розкрити сутність аудиту спрямованого на діагностику умов роботи, здатних завдати шкоди здоров'ю працівників, ознайомитись з причинами виникнення нещасних випадків, з'ясувати як роботодавці можуть піклуватись про безпеку і здоров'я своїх працівників.

Питання для обговорення:

1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я.
2. Причини виникнення нещасних випадків. Випадковості. Небезпечні умови. Небезпечні дії.
3. Тип індивідуальності людини.
4. Оцінка програм щодо забезпечення безпеки й здоров'я працівників організації.

5. Оцінка періодичних звітів спеціалістів щодо безпеки, журналів фіксації інцидентів, опитувань працівників і менеджерів.
6. Дослідження й вирішення проблем алкоголізму та наркоманії.
7. Модель вивчення стресів на роботі.
8. Самодіагностика робочих умов персоналу.
9. Етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу.

Ключові терміни: умови праці, небезпека, шкода здоров'ю, стрес, самодіагностика, програма щодо забезпечення безпеки і здоров'я працівників.

Короткі теоретичні відомості

Аудит умов праці, безпеки та здоров'я пов'язаний з діагностикою умов робочої обстановки, які можуть завдати шкоди здоров'ю працівників. Такі умови можуть сприяти виникненню захворювань різних органів людини, психологічних порушень, стресів та депресії.

Спрямований такий аудит на оцінку правильності реалізації програм безпеки і здоров'я в організації та управління ними. Аудитор спирається на науково-обґрунтовані ергономічні рекомендації, санітарні норми, законодавчі акти, здійснює порівняння продуктивності за різних умов, з'ясовує сприйняття свого робочого місця самим працівником.

Найчастіше аудиторі діагностують три основні причини виникнення нещасних випадків в організації: 1) випадковості; 2) небезпечні умови праці; 3) небезпечні дії. Доповнюють перелік типових проблем здоров'я працівників алкоголізм, наркоманія, емоційні хвороби і стреси. Аудитору слід мати на увазі, що іноді проблеми алкоголізму та зловживання наркотиками є наслідками напруження (виснаження) на роботі. Стрес у працівника дорого обходиться організації (підприємству, установі) – стомленість, незадоволеність роботою, слабкі рішення, погана зосередженість, низька продуктивність, абсентеїзм, плинність кадрів. Тому один зі способів боротьби з цим явищем – визначення чинників стресу, які до нього призводять. Стрессами необхідно управляти з використанням програм управління стрессами як на індивідуальному рівні, так й на рівні організації (підприємства, установи) через зміни кадрової політики, у структурі виробництва, у вимогах тощо.

Соціально-відповідальні власники та керуючі створюють хороші програми щодо забезпечення безпеки і здоров'я працівників своїх організацій, роблять безпеку і здоров'я важливими стратегічними завданнями й домагаються їх виконання з неустанною увагою.

Дієвим інструментом аудиту умов праці, безпеки та здоров'я є самодіагностика своїх умов праці персоналом. Цей метод дозволяє скласти довідник, певну базу, відому найбільшій кількості людей, що може стати основою для складання програми розвитку.

Література до теми:

основна: [5; 7; 9]; допоміжна: [4; 9–12; 15; 21].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Діагностика робочих місць – дієвий інструмент аудиту умов праці, безпеки та здоров'я працівників.
2. Можливості аудиту персоналу щодо попередження нещасних випадків.
3. Безпека праці і здоров'я працюючих як об'єкти аудиту персоналу.

3. 10 Семінарське заняття №10. Аудит розвитку персоналу (частина 1)

Мета заняття: з'ясувати необхідність розвитку персоналу та його аудиту, розкрити умови розвитку персоналу, навчитись виявляти невідповідність рівня професійної підготовки фахівців завданням, що перед ними ставляться.

Питання для обговорення:

1. Аудит розвитку персоналу.
2. Аудит оцінки можливостей використання людського потенціалу з позиції стратегічного плану організації: загальні умови розвитку персоналу, якість засобів і методів стратегічного управління персоналом, оцінка можливих ризиків.
3. Напрями аудиторської експертизи розвитку персоналу: підвищення кваліфікації, кар'єра.
4. Визначення потреби у навчанні персоналу на рівні організації.
5. Алгоритм визначення потреби у навчанні персоналу на рівні працівника.
6. Оцінка програм підвищення кваліфікації організації.
7. Критерії оцінки програми підвищення кваліфікації.
8. Ефективність заходів із розвитку персоналу.
9. Методи оцінки підвищення кваліфікації: спеціальні записи, інтерв'ю, анкети, тести, оціночні матриці.

Ключові терміни: розвиток персоналу, аудит можливостей людського потенціалу, підвищення кваліфікації, навчання персоналу, підготовка персоналу, перепідготовка персоналу, аудит програми підвищення кваліфікації.

Короткі теоретичні відомості

Аудитору слід розуміти, що у розвитку персоналу ключову роль відіграє його навчання. Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес отримання та розвитку знань, умінь і навичок, що відповідають перспективним і поточним потребам організації. Існує три види навчання: а) підготовка персоналу; б) підвищення кваліфікації персоналу; в) перепідготовка персоналу.

Систему навчання аудиторі вважать економічно ефективною в тому випадку, якщо працівники забезпечать приріст доданої вартості в більш високому розмірі, ніж зроблені витрати на навчання. Навчання може бути визнано ефективним і в тому випадку, якщо працівник за його результатами забезпечує якісне та своєчасне виконання поставлених перед ним завдань.

Потреби організації в навчанні персоналу визначаються наступними факторами: 1) старіння знань, наявних у персоналу; 2) зміни в техніці і технології, що використовуються в організації; 3) зміни в зовнішньому

середовищі; 4) освоєння нових видів продукції; 5) необхідність в умовах високої конкуренції виробляти продукцію більш високої якості; 6) зміни в стратегічних і поточних цілях і відповідно зміни в кадровій політиці.

Оцінюючи кваліфікацію працівників аудитор складає приблизний перелік показників, спроможних всебічно розкрити і врахувати особливості кваліфікації кожного працівника в організації (на підприємстві, в установі). Зазвичай цей перелік формується з наступних показників: 1) освіта; 2) стаж роботи за спеціальністю; 3) професійна компетентність; 4) виробнича етика, стиль спілкування; 5) здатність до творчості, підприємливість; 6) участь в комерційній діяльності; 7) здатність до самооцінки.

Аудитор оцінює можливості використання людського потенціалу не тільки на предмет відповідності вимогам робочого місця, а й з позиції стратегії розвитку господарюючого суб'єкта. З цією метою проводиться аналіз за такими параметрами: а) здібності і можливості менеджерів і фахівців для вирішення стратегічних завдань організації (підприємства, установи); б) наявність і використання спеціальних програм навчання, відповідних стратегічним цілям господарюючого суб'єкта; в) частка коштів у бюджеті навчання, що спрямовуються на підвищення кваліфікації ключових менеджерів і фахівців, покликаних вирішувати стратегічні завдання організації (підприємства, установи); г) використання результатів навчання для обміну досвідом та їх тиражування серед всього персоналу господарюючого суб'єкта.

Література до теми:

основна: [2; 5; 7; 8]; допоміжна: [3; 7; 9–10; 13–14; 22].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Підвищення рівня професійної підготовки як гарантія збереження робочого місця працівника в сучасних умовах..
2. Технологія аудиту кадрового потенціалу організації.
3. Соціально-економічна спрямованість аудиту розвитку персоналу.

3. 11 Семінарське заняття № 11. Аудит розвитку персоналу (частина 2)

Мета заняття: розкрити підходи до планування та розвитку кар'єри, виявити можливі проблеми розвитку кар'єри окремих груп працівників, зрозуміти необхідність програм підвищення кваліфікації працівників підприємства (установи, організації).

Питання для обговорення:

1. Кар'єра. Підходи з планування й розвитку кар'єри.
2. Оцінка організації з точки зору освідомлення важливості розвитку кар'єри її працівників.
3. Оцінка проблеми розвитку кар'єри за окремими групами працівників.
4. Показники кількісної характеристики стану роботи з кадровим резервом.
5. Стратегічний аудит.

6. Планування персоналу як складова частина планування в організації.

7. Етапи планування персоналу: оцінка наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб, розробка програм задоволення майбутніх потреб.

8. Оцінка відповідності процедур і змісту кадрового планування стратегічним цілям і завданням організації.

Ключові терміни: кар'єра, аудит розвитку кар'єри, проблеми розвитку кар'єри, аудит управління навчанням персоналу, оцінка аудитором системи навчання в організації (в установі, на підприємстві).

Короткі теоретичні відомості

Розвиток персоналу залежить і від ефективності системи управління діловою кар'єрою, яка також підлягає аудиторській перевірці. Мета аудиту управління діловою кар'єрою – оцінка використовуваної системи планомірного горизонтального і вертикального просування кадрів за професійно-кваліфікаційними посадами і робочими місцями, у відповідності з цілями господарюючого суб'єкта та його персоналу.

Аудитор перевіряє, яке місце в кадровій політиці займають заходи з розвитку кар'єри персоналу і які можливості мають працівники у своєму професійно-кваліфікаційному зростанні та просуванні по службових сходах. Оцінці підлягають також основні етапи формування кадрового резерву та його використання при появі вакансій серед керівних посад.

Оцінити ефективність роботи організації з кадровим резервом аудитор може за наступними показниками: 1) коефіцієнт формування кадрового резерву; 2) відсоток виконання плану підготовки кадрового резерву; 3) ступінь реалізації готовності осіб кадрового резерву до обіймання керівних посад; 4) плінність кадрового резерву; 5) середній строк перебування у кадровому резерві.

За результатами аудиту управління навчанням і діловою кар'єрою викриваються існуючі проблеми і розробляються основні напрямки щодо розвитку людського потенціалу, який є основою підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та його персоналу.

Якщо організація (підприємство, установа) переживає фінансові труднощі з реалізацією навчальних програм, то в будь-якому випадку пріоритетні напрями навчання персоналу, від яких залежить саме існування господарюючого суб'єкта, повинні бути профінансовані. У цьому випадку аудитор виявляє наявність самих пріоритетних програм навчання та їх відповідність стратегічним цілям і завданням організації (підприємства, установи). Потім важливо оцінити, наскільки обґрунтовано розподіляється бюджет навчання за категоріями персоналу: керівникам вищої, середньої та нижчої ланки, фахівцям та іншим службовцям, робітникам.

Результати аудиту розвитку персоналу нерідко сприяють трансформації ставлення керівництва до своїх підлеглих, як то показано у Додатку Ж.

Література до теми:

основна: [1; 6; 7–8]; допоміжна: [3; 9–10; 14; 17].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Зарубіжний досвід аудиту розвитку персоналу.
2. Аудиторський інструментарій оцінки розвитку персоналу.

3. 12 Семінарське заняття № 12. Аудит роботи служб управління персоналом (частина 1)

Мета заняття: з'ясувати напрями діяльності служб управління персоналом підприємства (установи, організації), розкрити критеріальні підходи та методологію оцінки ефективності роботи таких служб.

Питання для обговорення:

1. Напрями діяльності служб управління персоналом.
2. Основні критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом.
3. Суб'єктивні критерії оцінки аудитором ефективності роботи служб управління персоналом.
4. Об'єктивні критерії оцінки аудитором ефективності роботи служб управління персоналом.
5. Показники оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом.
6. Формальні методи оцінки аудитором кадрової діяльності організації.
7. Неформальні методи оцінки аудитором кадрової діяльності організації.
8. Підготовка і проведення інтерв'ю з метою оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом.

Ключові терміни: служба управління персоналом, оцінка аудитором кадрової роботи, ефективність роботи з персоналом, критерії оцінки кадрових служб.

Короткі теоретичні відомості

Оцінка діяльності кадрових служб – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на зміну витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності й для співставлення їх результатів з підсумками роботи підприємства (організації, установи) в минулому, з підсумками роботи інших господарюючих суб'єктів та з цілями підприємства (організації, установи).

Критерії оцінки аудитором ефективності роботи служб управління персоналом можуть носити як суб'єктивний так і об'єктивний характер.

До суб'єктивних критеріїв належать: 1) ступінь співробітництва служби з відділом управління персоналом; 2) думки лінійних менеджерів про ефективність служби управління персоналом; 3) готовність до співробітництва зі всіма працівниками при розв'язанні проблем і роз'ясненні політики організації (підприємства, установи); 4) довірливі стосунки з працюючими; 5) швидкість та ефективність реакції на адресовані службі управління персоналом запити; 6) оцінка якості інформації та порад, що надаються кадровою службою

найвищому керівництву; 7) задоволеність / незадоволеність клієнтів-менеджерів та працівників тощо.

Об'єктивні критерії: 1) в якому ступені служба управління персоналом реалізує стратегію підтримки планів керівництва стосовно людських ресурсів; 2) позитивні дії щодо досягнення мети; 3) середній час виконання замовлень вимог до служби управління персоналом; 4) співвідношення бюджету служби управління персоналом з чисельністю персоналу, що обслуговується.

Суттєве збільшення та ускладнення кадрової роботи вимагає все більш широкого застосування аудиту персоналу. Такий аудит дозволяє виявити здатність організації (підприємства, установи) розв'язувати соціально-кадрові проблеми, що безпосередньо впливають на службову діяльність працівників.

Аудитори використовують формальні й неформальні методи оцінки кадрової діяльності господарюючого суб'єкта. Формальні оціночні методи базуються на статистичних даних, які в подальшому аналізуються аудитором. Неформальні ґрунтуються на визначенні того наскільки добре відчуває себе організація (підприємство, установа) в досягненні своїх цілей, виконанні своїх завдань.

Інструментарій аудитора при оцінці ефективності роботи служб управління персоналом складається з а) критеріальної оцінки; б) анкетних опитувань; в) формальних оціночних методів.

Література до теми:

основна: [5; 7; 9]; допоміжна: [3; 11; 21; 23; 28].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Системний підхід до проведення аудиту роботи служб управління персоналом.
2. Аудит показників результативності кадрових служб підприємств (установ, організацій).

3. 13 Семінарське заняття № 13. Аудит роботи служб управління персоналом (частина 2)

Мета заняття: розкрити негативні та позитивні аспекти плинності кадрів, з'ясувати сутність абсентеїзму, зрозуміти як аудитору слід оцінювати причини плинності кадрів.

Питання для обговорення:

1. Оцінка аудитором плинності кадрів та абсентеїзм.
2. Витрати зумовлені плинністю кадрів.
3. Негативні та позитивні функції плинності кадрів.
4. Абсолютні та відносні показники плинності кадрів.
5. Оцінка аудитором причин плинності кадрів.
6. Оцінка аудитором абсентеїзму.
7. Витрати зумовлені абсентеїзмом.
8. Показники абсентеїзму.

9. Оцінка аудитором невдоволення та скарг.

10. Аналіз думок працівників щодо роботи відділів управління персоналом.

11. Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації.

Ключові терміни: плинність кадрів, абсентеїзм, невдоволення роботою, функції плинності кадрів, показники плинності кадрів, показники абсентеїзму, витрати зумовлені плинністю кадрів, витрати зумовлені абсентеїзмом, аналіз якості управління персоналом.

Короткі теоретичні відомості

Результати оцінки аудитором ефективності роботи служб управління персоналом виступають індикаторами, що фокусують увагу керівництва на основних проблемах роботи з персоналом, таких як якість виконуваної роботи, задоволеність працівників, виконавська дисципліна, плинність кадрів.

Плинність кадрів є однією з найбільш розповсюджених організаційних форм рухливості кадрів. На практиці до плинності кадрів прийнято відносити як звільнення працівників за власним бажанням, так і звільнення з ініціативи адміністрації у зв'язку з прогулами, систематичними порушеннями трудової дисципліни тощо. Таким чином аудитор повинен розглядати плинність кадрів як рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівником своїм робочим місцем, і як наслідок незадоволеності підприємства (організації, установи) своїм робітником.

У будь-якому випадку плинність кадрів – втрати для господарюючого суб'єкта: а) втрати внаслідок простою обладнання через відсутність працівника; б) втрати через зниження продуктивності праці в період адаптації нового працівника; в) зростання виплат на вихідну допомогу, допомогу по безробіттю; г) витрати на підбір, відбір і підготовку нового працівника. Однак плинність кадрів має й позитивні наслідки: 1) територіальний та міжгалузевий перерозподіл робочої сили; 2) кваліфікаційно професійне просування кадрів; 3) переміщення працівників внаслідок технічного прогресу.

Показники плинності кадрів внутрішньо корелюють з показниками абсентеїзму – кількістю самовільних невиходів працівників на роботу. Абсентеїзм призводить до значних витрат, які включають: а) обов'язкові виплати поза залежністю від фактичної присутності працівника на робочому місці; б) оплату понадурочних робіт працівнику, що замінює відсутнього; в) втрати, пов'язані з простоєм обладнання, втратою продуктивності праці тощо.

З плинністю кадрів та абсентеїзмом тісно пов'язані такі форми оцінок як незадоволення та скарги, виказані будь-яким чином. Ці фактори служать індикаторами того, наскільки успішно є діяльність служби управління персоналом щодо створення задовільних умов праці.

Оцінка аудитором діяльності служби управління персоналом буде не повною без врахування якісних показників її роботи: 1) виконання обов'язків з підбору кількості працівників, передбаченої штатним розписом; 2) виконання обов'язків по забезпеченню організації (підприємства, установи) керівниками, спеціалістами, працівниками необхідної професії, спеціальності, кваліфікації; 3)

ступінь забезпечення повноцінного кадрового резерву; 4) кількість порушень трудової дисципліни співробітниками кадрової служби тощо. Напрями оцінки аудитором якості управління персоналом та критерії оцінки, що використовуються ним в ході перевірки, наведені у Додатку Е.

Література до теми:

основна: [2; 7; 10]; допоміжна: [2–3; 11–12; 23; 28].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Дослідницькі підходи до аудиту роботи служб управління персоналом.
2. Кадрова політика як один з важливих напрямів дослідження в сучасному аудиті персоналу.
3. Аудит як імпульс вдосконалення діяльності служб управління персоналом підприємства (установи, організації).

3. 14 Семінарське заняття № 14. Аудит інтелектуального капіталу (частина 1)

Мета заняття: розкрити сутнісні аспекти інтелектуального капіталу, з'ясувати фактори, що визначають зростання інтелектуального капіталу організації (підприємства, установи), сформулювати уявлення про етапи аудиту інтелектуального капіталу.

Питання для обговорення:

1. Сутність інтелектуального капіталу.
2. Структура інтелектуального капіталу. Людський капітал. Структурний капітал. Споживчий капітал.
3. Вартісна оцінка інтелектуального капіталу.
4. Основні фактори, що визначають зростання інтелектуального капіталу організації.
5. Загальний аудит інтелектуального капіталу.
6. Оцінка нематеріальних активів організації.
7. Оцінка персоналу організації.
8. Необхідність аудиту інтелектуального капіталу: підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей; планування досліджень і розробок; акумулювання вихідної інформації для складання програми із реорганізації; постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для співробітників організації; оцінка вартості підприємства; розширення кордонів корпоративної пам'яті.
9. Етапи аудиту інтелектуального капіталу.

Ключові терміни: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал, нематеріальні активи, аудит інтелектуального капіталу.

Короткі теоретичні відомості

У загальному розумінні інтелектуальний капітал – це сума знань та вмінь, а також досвід і кваліфікація всіх працівників організації (підприємства, установи), що забезпечують її конкурентні можливості на ринку. При аналізі

інтелектуального капіталу аудиторі виділяють три його складові: а) «людський капітал»; б) «структурний капітал»; в) «споживчий капітал».

До основних факторів, що визначають зростання інтелектуального капіталу належать: 1) формування колективу співробітників, що становлять основу людського капіталу організації (підприємства, установи) шляхом систематичного пошуку, підбору, відбору, мотивації та стимулювання персоналу фірми; 2) створення здорового морально-психологічного клімату в колективі, тобто створення середовища, за якого у співробітників господарюючого суб'єкта з'являється почуття своєї корисності та задоволення від результатів своєї діяльності; 3) формування банку знань, що включає власні дослідження і розробки, накопичений досвід, знання та навички працівників у вигляді регламентів, методичних розробок, керівних матеріалів тощо; 4) створення позитивного іміджу та репутації компанії шляхом реклами і просування товарного знака та товарної марки, формування бренду організації (підприємства, установи), що володіє ринковою вартістю.

Загальний аудит інтелектуального капіталу передбачає розгляд нематеріальних активів господарюючого суб'єкта, їх документальне оформлення, фіксування стану на поточний момент і, якщо можливо, підрахунок їх вартості. При розгляді інтелектуального капіталу термін «аудит» застосовується в контексті виявлення інтелектуального капіталу організації (підприємства, установи), спостереження за ним і управління ним.

Результатом ефективного використання інтелектуального капіталу виступає інтелектуальний продукт – результати розумової діяльності, що включають винаходи, відкриття, патенти та інші об'єкти інтелектуальної діяльності. Оскільки обсяг інтелектуального продукту господарюючого суб'єкта залежить від потенційних можливостей та ефективності використання інтелектуального капіталу, проблеми зростання інтелектуальних ресурсів організації (підприємства, установи) набувають в даний час великого значення. Збільшення інтелектуального капіталу можливо в рамках цілеспрямованої стратегії розвитку господарюючого суб'єкта з підбору, залучення та підготовки персоналу, що є носієм інтелектуального капіталу. Важливим вихідним моментом є можлива оцінка інтелектуального капіталу у вартісних категоріях.

Виконання наступних етапів забезпечить проведення аудиту інтелектуального капіталу на належному рівні: 1) опис бажаних перетворень, цілей, поля діяльності і обмежень; 2) визначення оптимальних параметрів активів; 3) присвоєння параметрам верхніх граничних значень; 4) вибір методів аудиту; 5) проведення аудиту активів; 6) документальне оформлення цінності активів в базі знань інтелектуального капіталу.

Література до теми:

основна: [1; 6; 9]; допоміжна: [1; 10; 14; 19–20; 27].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Зарубіжний досвід аудиту інтелектуального капіталу.
2. Аудит персоналу як передумова зростання інтелектуального капіталу організації (підприємства, установи).

3. 15 Семінарське заняття № 15. Аудит інтелектуального капіталу (частина 2)

Мета заняття: зрозуміти специфіку аудиту інтелектуального капіталу, розкрити схему його проведення, ознайомитись з методами оцінки аудитором людських активів, інтелектуальних та інфраструктурних активів.

Питання для обговорення:

1. Процес аудиту інтелектуального капіталу.
2. Застосування схеми аудиту інтелектуального капіталу.
3. Документальне оформлення аудиту інтелектуального капіталу.
4. Формування команди для здійснення аудиту інтелектуального капіталу.
5. Опис бажаних перетворень, цілей, поля діяльності та обмежень. Визначення набору оптимальних параметрів активів підприємства. Присвоєння параметрам верхніх граничних значень.
6. Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу: опитування покупців; глибинне інтерв'ю з клієнтами; аналіз продажу; аналіз торгівельних витрат; дослідження ринку; аналіз контрактів; аналіз конкурентоспроможності; аналіз коефіцієнта окупності інвестицій; аналіз платежів.
7. Методи оцінки інтелектуальної власності (інтелектуальних активів).
8. Методи оцінки інфраструктурних активів.
9. Методи оцінки людських активів: інтерв'ю; тестування та атестація; виявлення знань; самооцінка; оцінка керівником; оцінка колегами; складання службового списку.

Ключові терміни: людські активи, інтелектуальні активи, інтелектуальна власність, методи аудиту інтелектуального капіталу.

Короткі теоретичні відомості

Процес аудиту інтелектуального капіталу передбачає наявність певного перехідного стану, заради якого і робиться в більшості випадків сам аудит. У процесі аудиту отримують величезний обсяг інформації, який слід оформити документально і зберегти в електронному вигляді.

Для здійснення аудиту потрібні фахівці в шести різних областях знань: а) фахівці в галузі корпоративної стратегії; б) фінансові експерти; в) фахівці в області людських ресурсів; г) аналітики в галузі знань; д) експерти в галузі інтелектуальної власності; е) фахівці з маркетингу.

Методи аудиту інтелектуальної власності включають аналіз і ринкового попиту, і конкурентоспроможності, і загального коефіцієнта окупності інвестицій, і досягнутих угод, і коефіцієнта окупності інвестицій в судові тяжби, і наявних знань і умінь, і вступників платежів.

Методи оцінки інфраструктурних активів дуже різноманітні, оскільки інфраструктурні активи можуть бути виражені як дуже тонкими матеріями – наприклад, філософія управління, так і більш відчутними – наприклад, застосування комп'ютерних систем.

До методів аудиту людських активів належать: а) інтерв'ювання; б) тестування та атестація; в) виявлення знань; г) самооцінка; д) оцінка керівником; е) оцінка колегами; є) складання службового списку.

Персонал – носій інноваційної активності – впливає на інноваційний потенціал організації (підприємства, установи). Сутність інноваційного потенціалу персоналу господарюючого суб'єкта полягає в сукупності властивостей, можливостей, запасів ресурсів окремого індивіда, колективу для здійснення інноваційної діяльності в організації (установі, підприємстві), які реалізуються або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку та управління господарюючим суб'єктом. Інноваційний потенціал характеризується ступенем підготовленості працівника в даний момент до участі в інноваційній діяльності, його можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням рівня інтелектуального розвитку, освіти, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації. Він володіє гнучкістю, знаходиться в динаміці, обумовленої багатьма факторами. Аудитору необхідно систематизовано підходити до дослідження інноваційного потенціалу персоналу організації (підприємства, установи), що має на увазі розгляд його окремих елементів – конкретних видів потенціалів.

Література до теми:

основна: [4–5; 7; 9]; допоміжна: [1; 7; 10; 17; 19–20; 25].

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Технологія аудиту інтелектуального капіталу в Україні.
2. Алгоритм формування аудиторського висновку за результатами аудиту інтелектуального капіталу.

4 Плани практичних занять

4.1 Практичне заняття № 1. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу (частина 1)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з розрахунку й аналізу показників трудових ресурсів і затрат праці, потреба в дослідженні яких виникає в ході аудиту персоналу.

Питання для обговорення

1. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу.
2. Аналіз трудових показників: аналіз ресурсів.
3. Аналіз трудових показників: аналіз затрат.

Ключові терміни: праця, використання трудових ресурсів, структура персоналу, рух персоналу, використання робочого часу, затрати праці, зарплатоємність.

Література до теми:

основна: [1; 3; 5; 7; 9]; допоміжна: [5; 9; 18; 20; 24; 26].

Короткі теоретичні відомості

Використання трудових ресурсів являє собою цілеспрямоване їх з'єднання з тими завданнями, які організація (підприємство, установа) ставить перед собою (або ж з робочими місцями). Це з'єднання має кількісний, якісний, часовий і просторовий аспекти і будується таким чином, щоб необхідні кадри знайшли застосування у відповідності зі своїми схильностями, а завдання господарюючого суб'єкта (маючи на увазі як його змістовні, так і формальні цілі) були виконані найефективніше з погляду термінів, якості та обсягу виробництва при оптимальному використанні продуктивних засобів в певний відрізок робочого часу.

За допомогою аналізу трудових показників аудит персоналу може оперативно оцінити правильність / неправильність використання трудових ресурсів. Для цього необхідно спрямувати аналітичну діяльність за такими напрямками: а) аналіз ресурсів; б) аналіз затрат; в) аналіз ефективності праці; г) аналіз соціального розвитку.

Аналіз аудитором ресурсів праці базується на: а) аналізі чисельності працюючих (рівня, структури, руху); б) аналізі фондів часу (рівня, структури).

Аналіз чисельності, структури і руху трудових ресурсів здійснюється за наступними показниками: 1) аналіз чисельності працівників за їх складом, статтю, віком, фахом, посадами, освітнім рівнем і рівнем кваліфікації; 2) визначення ступеня забезпеченості підприємства кадрами; 3) перевірка даних про використання робочого часу; 4) вивчення форм, динаміки і причин руху робочої сили, аналіз коефіцієнтів стабільності і плинності, аналіз потоків переміщень усередині підприємства (установи, організації) і стан дисципліни праці; 5) визначення в динаміці кількість працівників, зайнятих ручною і малокваліфікованою працею, важкою ручною працею; 6) дослідження соціальних аспектів трудової діяльності (мотивації праці, професійно-

кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом); 7) збір даних про рівень санітарно-гігієнічних, виробничих і побутових умов (стан робочих місць, місць громадського харчування тощо).

Аналіз використання робочого часу починається з аналізу планового обсягу робочого часу, що обчислюється шляхом вирахування з числа днів у році святкових, відпускних днів і втрат робочого часу з розрахунку середнього числа годин роботи одного середньооблікового працівника за рік, місяць і закінчується співвіднесенням планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду в днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин. Порівняння планових (розрахункових, базисних) показників з фактичним виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях та відсотках.

Аналіз аудитором затрат праці здійснюється за такими напрямками: 1) аналіз зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості виробництва продукції за найважливішими її видами (договорами), по підприємству в цілому; 2) аналіз рівнів і динаміки зміни зарплатоємкості найважливіших видів продукції і всієї реалізованої продукції; 3) аналіз використання фонду заробітної плати і середньої заробітної плати.

Аналіз затрат коштів на оплату праці включає: 1) визначення розмірів середньої заробітної плати за категоріями персоналу; 2) обґрунтування форм і системи оплати праці; 3) аналіз ефективності систем преміювання; 4) аналіз використання коштів, що спрямовуються у фонд споживання; 5) аналіз розподілу коштів, що спрямовуються у фонд споживання; 6) визначення фінансового резерву на аналізований період.

Приклади розв'язання задач

Завдання. Аудитору необхідно проаналізувати чисельність персоналу установи за наступними даними:

Таблиця 4.1 – Вихідні дані про чисельність персоналу установи

Категорія працівників	Попередній рік	Звітний рік
1. Спеціалісти вищої категорії	15	13
2. Спеціалісти першої категорії	41	40
3. Спеціалісти другої категорії	25	24
4. Інші працівники	12	11

Розв'язання:

В якості інструмента для аналізу скористаємось таблицею 4.2.

Таблиця 4.2 – Аналіз чисельності персоналу установи

Категорія працівників	Попередній рік		Звітний рік		Відхилення (+;-)	
	середньо-спискова чисельність, чол.	питома вага, %	середньо-спискова чисельність, чол.	питома вага, %	за чисельністю, чол.	за питомою вагою, %
1	2	3	4	5	6	7
Спеціалісти вищої категорії	15	16,1	13	14,8	-2	-1,3

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7
Спеціалісти першої категорії	41	44,1	40	45,4	-1	+1,3
Спеціалісти другої категорії	25	26,9	24	27,3	-1	+0,4
Інші працівники	12	12,9	11	12,5	-1	-0,4
Разом:	93	100	88	100	-5	-

Висновок: в цілому по установі кількість працівників у звітному році скоротилась порівняно з попереднім роком на 5 осіб. Скоротилась вона і за окремими категоріями. Проте найбільший вплив на скорочення чисельності працівників мало скорочення кількості спеціалістів вищої категорії. У складі персоналу установи найбільша питома вага належить спеціалістам першої категорії, найменша – іншим працівникам. За рахунок нерівномірного скорочення чисельності персоналу за категоріями мали місце структурні зрушення.

Практичні ситуації для розв'язання

1. Перед аудитором поставлено завдання проаналізувати укомплектованість заводу персоналом за наведеними даними (дивись таблицю 4.3)

Таблиця 4.3 – Аналіз укомплектованості заводу персоналом

Показники	Затверджено посад за штатним розписом	Фактично зайнято посад	Відхилення (+, -)	Коефіцієнт укомплектованості
Адміністративний персонал	9	8		
Токарі	21	19		
Столяри	15	15		
Інші працівники	10	9		
Всього:				

2. Аудитору необхідно проаналізувати кваліфікацію столярів меблевого комбінату за наступними даними, наведеними у таблиці 4.4:

Таблиця 4.4 – Аналіз кваліфікації персоналу

Показники	Кількість		Кваліфікаційна категорія			Не атестовано, чол.
	чоловік	питома вага, %	VI розряд	V розряд	IV розряд	
1	2	3	4	5	6	7
Стаж роботи:						
до 5 років	29		-	-	16	13
від 5 до 10 років	15		-	-	12	3

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6	7
від 10 до 15 років	44		12	23	7	2
від 15 до 20 років	45		25	20	–	–
понад 20 років	42		15	21	3	3
Всього, чол.						
Питома вага, %		100				
За даними минулого року:						
всього, чол.	177		51	69	36	21
питома вага, %		100				
Відхилення:						
за кількістю						
за питомою вагою						

3. Аудитор отримав завдання проаналізувати використання робочого часу магазином, склавши баланс робочого часу (дивись таблицю 4.5) та обрахувавши коефіцієнти, які характеризують співвідношення між різними окремими елементами балансу робочого часу.

Таблиця 4.5 – Баланс робочого часу

Показники	Робочий час, людино-днів				Відхилення (+, –)		Виконання плану, %
	за планом		фактично		на одну посаду	по всьому персоналу	
	на одну посаду	всього	на одну посаду	всього			
1. Середньорічна кількість штатних посад	–	40	–	35			
2. Календарний фонд часу	365		365				
3. Святкові та вихідні дні	59		59				
4. Номінальний фонд часу	313		314				
в т.ч. відпрацьовано у святкові та вихідні дні	7		8				
5. Нормовані невиходи на роботу	51		52				
6. Активний фонд робочого часу (ряд.4–ряд.5)	262		262				
7. Втрати часу	0,2		0,2				
8. Корисний фонд робочого часу (ряд.6–ряд.7)	261,8		261,8				

4. Аудитору необхідно проаналізувати робочий час персоналу взуттєвої фабрики за наведеними у таблиці 4.6 даними:

Таблиця 4.6 – Аналіз робочого часу персоналу установи

Показники	Категорія персоналу			Всього
	вища	перша	друга	
Чисельність працівників, які відпрацювали повний місяць	11	24	15	
Кількість займаних ними посад	13	26	16	
Сума тривалості роб. тижня по кожній посаді				
Середня тривалість робочого тижня				
а) на посаду	40	40	40	40
б) на працівника				
Середня тривалість робочого дня				
а) на посаду	8	8	8	8
б) на працівника				
Відхилення				
а) робочого тижня				
б) робочого дня				

5. Аудитор має на меті проаналізувати структуру фонду заробітної плати соціальної установи за даними, наведеними у таблиці 4.7:

Таблиця 4.7 – Аналіз структури фонду заробітної плати установи

Категорія персоналу	За планом		Фактично		Відхилення (+,-)		Виконання плану, %
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	за питомою вагою, %	
Спеціалісти вищої категорії	4912,43		5119,47				
Спеціалісти I категорії	8050,82		8390,13				
Спеціалісти II категорії	3477,62		3624,20				
Інші працівники	2096,59		2184,95				
Всього		100		100		—	

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Переваги і недоліки аналізу трудових показників як інструмента аудиту персоналу.
2. Особливості застосовуваних методів і методик аналізу трудових показників в аудиті персоналу.

4.2 Практичне заняття № 2. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу (частина 2)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з розрахунку й аналізу показників ефективності праці та соціального розвитку трудових ресурсів, потреба в дослідженні яких виникає в ході аудиту персоналу.

Питання для обговорення

1. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу.
2. Аналіз трудових показників: аналіз ефективності праці.
3. Аналіз трудових показників: аналіз соціального розвитку.

Ключові терміни: ефективність праці, продуктивність праці, трудомісткість резерв зростання продуктивності, .

Література до теми:

основна: [3–5; 7–8]; допоміжна: [5; 7–9; 12; 24; 26].

Короткі теоретичні відомості

Ключовим показником для характеристики ефективності праці є продуктивність праці. Аналіз продуктивності праці – найбільш трудомістка частина аудиту персоналу, що має реальне практичне значення. Продуктивність праці це узагальнюючий показник ефективності роботи підприємства (установи, організації). Основна мета аналізу продуктивності праці виявлення резервів її зростання. У ході аналізу з'ясовують ступінь виконання виробничих планів по зростанню продуктивності праці та її динаміку, тобто зміну цього показника в часі. Виконання плану підвищення продуктивності праці може бути проаналізовано за місяць, квартал і будь-який інший період з початку року з наростаючим підсумком. Фактичне зростання продуктивності праці зіставляється з базовим або плановим. Даний показник часто називають індексом зміни продуктивності праці.

Потім аудитором розглядається вплив зростання продуктивності праці на обсяг випущених товарів, виконаних робіт і наданих послуг і, нарешті, ступінь впливу на продуктивність праці багатьох інших факторів.

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

Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня господарюючого суб'єкта дозволяє виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження нового обладнання, механізації працюючих і автоматизації діяльності, скорочення затрат ручної праці, поліпшення використання устаткування.

Аудиту повинні підлягати не лише результати діяльності робітників чи службовців, а й керівників та спеціалістів.

Рівень соціального розвитку того чи іншого господарюючого суб'єкта напряму залежить від його розміру фонду соціального розвитку. А той у свою чергу від результативності та ефективності роботи підприємства (організації,

установи). Можливість користуватися благами цього фонду для кожного окремого працівника господарюючого суб'єкта знаходиться в прямій залежності від ефективності його роботи. Це визначає для аудитора два основних напрямки аналізу використання коштів фонду соціального розвитку: аналіз рівня та структури розподілу в статистиці та динаміці; аналіз його споживання на рівні окремого працівника відповідно до ефективності його трудового внеску.

Аналіз структури розподілу коштів фонду соціального розвитку передбачає визначення питомих ваг його окремих елементів та індексів їх фактичної зміни в порівнянні з попередніми роками.

Аналіз споживання благ, отриманих за рахунок коштів фонду соціального розвитку, передбачає використання коефіцієнтів ефективності праці окремих працівників. На доступ до фонду впливають виробнича, науково-дослідна та громадська активність працівника. В умовах самостійності підприємств (установ, організацій) трудовим колективам, їхнім радам надані широкі права щодо вдосконалення заходів, спрямованих на активізацію людського фактора. Тому самі колективи визначають значимість результатів працівника за цими напрямками.

Приклади розв'язання задач

Завдання. За даними наведеними в таблиці 4.8 аудитору треба проаналізувати фактори, що впливають на продуктивність праці персоналу

Таблиця 4.8 – Вихідні дані для аналізу продуктивності праці

Показники	План	Факт
1. Середня кількість днів відпрацьованих одним робітником за рік	240,000	238,000
2. Відпрацьовано годин одним робітником у середньому за день, год.	8,000	7,800
3. Середньоденний виробіток одного робітника, тис. грн.	2,984	3,411
4. Середньорічний виробіток, тис. грн. (4=1×2×3)	5729,200	6332,200

Розв'язання:

Для розрахунку впливу факторів на продуктивність праці аудитору краще за все скористатись способом ланцюгових підстановок (дивись таблицю 4.9)

Таблиця 4.9 – Аналіз впливу факторів на продуктивність праці

№ під-становки	Взаємовпливаючі часткові показники			Середньорічний виробіток СРВ=РД×ТД×ГВ	Вплив часткових показників	
	кількість робочих днів (РД)	тривалість робочого дня (ТД)	середньогодинний виробіток (ГВ)		назва	розрахунок
1	2	3	4	5	6	7
0	240	8	2,984	5729,2	–	–
1	238	8	2,984	5681,5	зміни РД	5681,5-5729,2= =-47,7

Продовження таблиці 4.9

1	2	3	4	5	6	7
2	238	7,8	2,984	5539,5	зміни ТД	5539,5-5681,5= =-142
3	238	7,8	3,411	6332,2	зміни ГВ	6332,2-5539,2= =+793,7

Висновок: за рахунок скорочення кількості робочих днів на 2 середньорічний виробіток скоротився на 47,7 тис. грн., за рахунок скорочення тривалості робочого дня на 0,8 год. середньорічний виробіток скоротився на 142 тис. грн., а за рахунок зростання середнього динного виробітку на 0,427 тис. грн. середньорічний виробіток зріс на 793,7 тис. грн.

Практичні ситуації для розв'язання

1. В базисному періоді робітники ділянки виконали роботи у обсязі 30 тис. нормо-годин, відпрацювавши при цьому фактично 28 тис. годин, а у звітному періоді виконали роботи у обсязі 50,4 тис. нормо-годин, відпрацювавши фактично 46 тис. годин. Як аудитор визначити зростання продуктивності праці?

2. За наступними даними (таблиця 4.10) аудитор необхідно оцінити продуктивність праці

Таблиця 4.10 – Вихідні дані для аналізу продуктивності праці

Показники	Минулий рік	Поточний рік	Відхилення	
			абсолютні	відносні
1. Випуск продукції, тис. грн.	57140	65500		
2. Середньооблікова чисельність:				
а) основного персоналу, чол.	700	670		
б) робітників, чол.	505	479		
3. Відпрацьовано:				
а) людино-годин, тис.	874	764,5		
б) людино-днів, тис.	110,6	100,6		

Таблицю доповнити розрахунковими показниками продуктивності.

3. Аудитор має потребу розрахувати зростання продуктивності праці в умовно-натуральному вимірі на миловарній ділянці. Відомі наступні дані (таблиця 4.11).

Таблиця 4.11 – Вихідні дані для аналізу продуктивності праці

Показники	План	Факт
Вироблено мила, т:		
господарського	100	70
туалетного	50	60
мильної стружки	72	110
Відпрацьовано людино - днів	150	160

4. Які з наступного переліку напрямів використання фонду соціального розвитку аудитор може вважати є матеріальними (грошовими), а які негрошовими:

- дотації та допомога у зв'язку з непрацевдатністю, що виплачуються лікарняною касою;
- дотації на харчування в їдальнях підприємства;
- прогресивні виплати за вислугу років;
- безпроцентні кредити під побудову житла;
- оплата навчання робітників на різних курсах або в навчальних закладах різного рівня;
- оплата робочого часу при скороченому передсвятковому дні;
- зменшена квартплата за службове житло;
- грошова винагорода, що надається в зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами (грошові суми або подарунки);
- надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних закладах;
- виплати підприємства на придбання власності та майна (придбання акцій підприємства за номінальною вартістю).

Для наочності з перелічених напрямів використання фонду соціального розвитку сформууйте два стовбці. Свою відповідь обґрунтуйте.

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Аудиторський інструментарій оцінки ефективності праці та соціального розвитку трудових ресурсів.
2. Аналітичні можливості аудиту персоналу щодо дослідження процесів використання трудових ресурсів в сучасних умовах.

4.3 Практичне заняття № 3. Аудит робочих місць (частина 1)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з організації та проведення аудиту робочих місць, зрозуміти підходи аудитора до оцінки продуктивності та укомплектованості персоналом під час аудиту робочих місць.

Питання для обговорення

1. Сутність аудиту робочих місць.
2. Аудит продуктивності.
3. Аудит укомплектованості персоналом.

Ключові терміни: робоче місце, робочий процес, професіональні характеристики, аналіз робочого місця, аудит продуктивності праці, заповнення штатних посад, складність праці, аудит робочих місць.

Література до теми:

основна: [1; 4; 6–8]; допоміжна: [11–12; 14; 21; 24].

Короткі теоретичні відомості

Для формування політики управління людськими ресурсами господарюючого суб'єкта треба мати чітке уявлення, що вони собою представляють зараз і яка тенденція їх змін у майбутньому. У цьому випадку необхідний такий інструмент, як аудит робочих місць, тобто експертиза використання працівників.

Аудитор знайомиться: 1) з коротким описом суті робочого процесу, обов'язків працівника і ступеня його відповідальності, відомостями про умови роботи; 2) зі специфікацією робочого процесу – особистісними та професійними характеристиками, необхідними для виконання даного процесу; 3) з результатами підбору працівників на ці робочі місця; 4) з плановою та фактичною продуктивністю праці; 5) з оцінкою розробки та впровадження програм підготовки кадрів і підвищення кваліфікації; 6) з наявністю і реалізацією програм переміщень і кар'єри в організації (на підприємстві, в установі); 7) з системою винагород господарюючого суб'єкта; 8) з програмою безпеки і здоров'я працівників.

Продуктивність праці вимірюється як обсяг продукції на одиницю витраченого на його виробництво праці. Аудит продуктивності – це засіб збільшення продуктивності. Аудитор будує свою систему показників шляхом порівняльного аналізу робочих місць. У практиці найбільш широко застосовуються такі методи вимірювання продуктивності праці: нормативний і багатокритеріальний метод, багатфакторна модель вимірювання продуктивності праці. Одне з найважливіших завдань аудитора – чітко і ясно сформулювати проблеми зростання продуктивності підприємства (установи, організації). Аудитор вирішує цю важливу проблему зіставленням необхідного зростання робочого часу (бажане зростання продуктивності) з реальним числом годин (наприклад, з часом, необхідним для плавки чавуну природним шляхом).

Аудиторська експертиза заповнення штатних посад починається з отримання інформації, якого роду обов'язки виконує працівник (опис посади) і які повинні бути його знання та навички для цього (специфікація посади).

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

Функціональний аналіз робочого процесу застосовується для характеристики сутності робочого процесу, описів робочого процесу та отримання даних, необхідних для формулювання вимог до працівників. Перевага методу – в отриманні кількісних оцінок робочого процесу. За його допомогою всі робочі процеси можуть бути класифіковані, наприклад, з метою встановлення рівня заробітної плати працівника.

При використанні посадового анкетування для кількісної оцінки посад використовується стандартизована анкета. Існують й комп'ютерні програми для кількісної оцінки робочих посад. Використовуються сім основних параметрів: характер прийнятих рішень, взаємозв'язки, відповідальність, необхідність робочих навичок та навчання, наявність і характер затрат ручної праці, використання устаткування і транспортних засобів, обробка інформації.

Приклади розв'язання задач

Завдання. Аудитору за даними таблиці 4.12 слід з'ясувати чи відповідає кваліфікація працівників складності виконуваних робіт.

Таблиця 4.12 – Вихідні дані для аудиторської оцінки

Розряд робітників	Коефіцієнт за тарифом	Кількість робітників, чол.	
		за планом	фактично
1	1,0	–	–
2	1,4	230	237
3	1,52	150	160
4	2,6	420	420
5	2,73	125	85
6	2,9	75	56

Розв'язання:

Доповнимо таблицю 4.12 необхідними для аналізу рядками та стовбцями й трансформуємо її в таблицю 4.13.

Таблиця 4.13 – Оцінка відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних ними робіт

Розряд робітників	Коефіцієнт за тарифом	Кількість робітників, чол.		Відхилення від плану, осіб
		за планом	фактично	
1	1,0	–	–	–
2	1,09	230	237	+ 7
3	1,18	150	160	+ 10
4	1,27	420	420	–
5	1,36	125	85	– 40
6	1,45	75	56	– 19
Усього:	–	1000	958	– 42

Для оцінки відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних ними робіт треба порівняти середні тарифні розряди робіт і працівників, розраховані за середньою арифметичною.

$$T_p^{пл} = \frac{230 \times 1,09 + 150 \times 1,18 + 420 \times 1,27 + 125 \times 1,36 + 75 \times 1,45}{1000} = 1,24;$$

$$T_p^ф = \frac{237 \times 1,09 + 160 \times 1,18 + 420 \times 1,27 + 85 \times 1,36 + 56 \times 1,45}{958} = 1,23;$$

Висновок: розрахунок свідчить, що кваліфікація працівників відстає від складності виконуваних ними робіт.

Практичні ситуації для розв'язання

1. Цех підприємства має 27 робочих місць з нормою обслуговування, що дорівнює одиниці, і 5 робочих місць з нормою обслуговування, що дорівнює 5. Режим роботи цеху двозмінний, втрати часу протягом року становлять 9,3%. Як аудитору визначити середньооблікову чисельність даної категорії працівників цеху ?

2. Плановий випуск продукції фабрики дорівнює 10000 одиниць. Норма часу на виготовлення одиниці продукції – 12 людино-годин. Ефективний фонд робочого часу одного середньоспискового робітника фабрики – 1740 годин. Запланований відсоток виконання норми виробітку – 112%. Аудитор отримав завдання визначити потребу фабрики у робітниках.

3. Аудитор має потребу визначити планову чисельність робітників відрядників, якщо нормативна трудомісткість товарної продукції за діючими нормами складає 3,6 млн. нормо-годин. Коефіцієнт виконання норм – 1,2. У плановому році 365 днів, з них 104 вихідних та 8 святкових. Заплановані невиходи на роботу передбачені у розмірі 10% номінального фонду часу. Середня тривалість робочого дня – 8 годин.

4. Керівництво машинобудівного заводу видало аудитору завдання визначити зростання продуктивності праці за валовою і чистою продукцією та коефіцієнт переведення одних показників в інші, якщо відомо, що обсяг валової продукції в базисному році склав 10000 тис. грн., у звітному – 10700 тис. грн., матеріальні витрати, включаючи амортизацію, у базисному році – 7500 тис. грн., у звітному – 8240 тис. грн.; число працюючих становило відповідно 1250 і 1240 чоловік.

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Праця і персонал як об'єкти аудиту робочих місць.
2. Взаємозв'язок кадрової політики підприємства (установи, організації) з аудитом робочих місць

4.4 Практичне заняття № 4. Аудит робочих місць (частина 2)

Мета заняття: виявити потребу в аудиті середньострокового та довгострокового використання людського персоналу, зрозуміти необхідність розвитку робочого простору, навчитись виявляти резерви системи кар'єрного зростання.

Питання для обговорення

1. Аудит зміни кількості та якості робочих місць в часі та просторі.
2. Оцінка аудитором майбутніх потреб у персоналі.
3. Аудит резервів системи кар'єрного зростання.
4. Стратегічний аудит робочих місць.

Ключові терміни: стратегія використання людських ресурсів, планування робочих місць, розвиток посад, резерви системи кар'єрного зростання.

Література до теми:

основна: [2; 5; 7; 9]; допоміжна: [3; 7; 10; 13; 17; 21].

Короткі теоретичні відомості

Планування персоналу складова частина планування господарюючого суб'єкта. На рішення з питань персоналу суттєво впливають і інші плани підприємства (установи, організації): план виробництва, план НДР, фінансовий план, план обороту. Ці та всі інші плани господарюючого суб'єкта малоефективні, якщо вони не враховують кадрові рішення.

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

Процес планування персоналу складається з трьох етапів: 1) оцінка наявності ресурсів; 2) оцінка майбутніх потреб; 3) розробка програми задоволення майбутніх потреб.

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

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

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

Аудитор розглядає можливості середньострокового і довгострокового використання людського потенціалу підприємства (установи, організації) стосовно до окремих посадах з позиції стратегії господарюючого суб'єкта, інтересів працівника і стану зовнішнього середовища.

Аудит персоналу оцінює можливості використання людського потенціалу з позиції стратегічного плану організації (підприємства, установи) за трьома аспектами: 1) загальні умови розвитку персоналу, тобто проводиться аналіз стратегії і менеджерських потужностей господарюючого суб'єкта; 2) якість засобів і методів стратегічного управління персоналом, тобто аналізується доступна інформація, що дозволяє скласти уявлення про дійсний стан справ, перспективи використання кадрового потенціалу, прогнозах змін у зовнішньому середовищі; 3) оцінка можливих ризиків.

Управління персоналом базується на припущенні, що підприємство (установа, організація) приймає на себе зобов'язання найбільш повно використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс рости, найбільш повно самореалізуватися, успішно просуватися службовими сходами. Багато господарюючих суб'єктів роблять наголос на плануванні і розвитку кар'єри, тобто працівникам надається можливість і надається сприяння, які дозволяють їм ставити реальні цілі і досягати їх в області кар'єри.

Аудитор перевіряє, наскільки підприємство (установа, організація) усвідомлює важливість розвитку кар'єри, чи пропонуються працівникам різноманітні можливості, які можуть включати прості програми навчання або

деталізовані консультаційні послуги для вдосконалення індивідуальних планів просування по службі. Вони (послуги) найбільш цінні в тому випадку, коли пропонуються регулярно, відкриті для всіх працівників, модифікуються, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни досяжні.

Аудит персоналу спрямований на пошук резервів системи кар'єрного зростання, що може допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, підготовку інформації про відповідні можливості кар'єри всередині господарюючого суб'єкта при узгодженні індивідуальних і корпоративних цілей. Знаходження таких резервів може зменшити старіння людських ресурсів, яке так дорого обходиться підприємству (установі, організації).

Приклади розв'язання задач

Завдання. Внаслідок вдосконалення технології і покращання організації праці трудомісткість виготовлення одного виробу знижена з 257 до 240 нормо-годин. Якою, за розрахунками аудитора, буде економія робочої сили та зростання продуктивності праці за річної програми випуску 1400 виробів, якщо бюджет робочого часу – 228 днів за середньої тривалості робочого дня 7,95 годин, виконання норм виробітку 120% ?

Розв'язання:

Спочатку необхідно визначити зростання продуктивності праці (Пп%)

$$\text{Пп}\% = \frac{T_6}{T_3} \times 100 = \frac{257}{240} \times 100 = 107,1 \%,$$

де T_6 і T_3 – трудомісткість відповідно в базовому та звітному періодах, нормо-годин.

Потім визначаємо економію чисельності (Еч)

$$\text{Еч} = \frac{(T_6 - T_3) \times Q}{\Phi \times K} = \frac{(257 - 240) \times 1400}{228 \times 7,95 \times 1,2} = 11 \text{ чол.},$$

де Q – річний випуск виробів, шт.;

Φ – річний фонд робочого часу одного робітника, год.;

K – коефіцієнт виконання норм.

Висновок: зростання продуктивності праці складе 107,1 %, а економія чисельності – 11 чол.

Практичні ситуації для розв'язання

1. Аудитор має потребу визначити можливий приріст продуктивності праці на виробничому підприємстві, якщо в плановому періоді в порівнянні з базисним відбудуться такі зміни: число робочих днів у році на одного робітника зменшиться з 230 до 227,5; за рахунок проведення низки заходів з наукової організації праці середній відсоток бракованої продукції скоротиться з 2 до 0,5 %, внутрішньозмінні простои – з 3 до 1,5 %; обсяг деталей, що поставляються по кооперації, збільшиться з 11 до 14 %; а чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу скоротиться з 17 до 15 %.

2. За наступними показниками роботи робочого місця в ремонтній майстерні депо, наведеними у таблиці 4.14, аудитору треба визначити ефективність використання робочого місця:

- а) рівень використання устаткування за часом;
- б) рівень використання устаткування за продуктивністю;
- в) коефіцієнт завантаження устаткування;
- г) коефіцієнт змінності роботи устаткування;
- д) коефіцієнт зайнятості робітника продуктивною працею

Таблиця 4.14 – Показники роботи робочого місця

з / п	Показники	Умов. познач.	Один. виміру	Сума
1	Річний плановий ефективний фонд робочого часу устаткування	Тп	Маш-годин	4368
2	Річний фактичний фонд робочого часу устаткування	Тф	Маш-годин	3998
3	Фактичний обсяг запасних частин, які виготовлено за одиницю робочого часу	Оф	Штук-година	15
4	Встановлена норма виробітку запасних частин за той же період (за потужністю)	Нвир	Штук	18
5	Трудомісткість виготовлення річного випуску запасних частин на устаткуванні	Тв	Нормо-година	252000
6	Річний фонд часу (всього устаткування, що встановлено)	Фог	Маш-годин	262080
7	Фактично відпрацьована кількість машино-змін за добу	Чмз	Маш-змін	60
8	Загальна кількість верстатів	п	Шт.	30
9	Планова річна трудомісткість випуску запасних частин на робочому місці	ТМп	Нормо-година	4400
10	Сумарна прийнята до оплати трудомісткість з урахуванням річної програми, що закріплена за робочим місцем	ТМпр	Нормо-година	4500

3. Аудитор має завдання:

а) визначити економію чисельності працюючих за рахунок механізації та автоматизації виробничого процесу;

б) визначити зростання продуктивності праці працюючих.

Аудитору надана наступна інформація (таблиця 4.15)

Таблиця 4.15 – Вихідні дані для аудитора

Показники	Один. виміру	Значення показників	
		базисний період	звітний період
Трудомісткість виготовлення одиниці продукції	нормо-годин	30	25
Випуск продукції	шт./год.	1650	1650
Ефективний фонд часу одного працівника	год./рік	1860	1860
Коефіцієнт виконання норм		1,15	1,20

4. За наступними показниками роботи робочого місця в ремонтній майстерні депо, наведеними у таблиці 4.16, аудитору необхідно визначити розрахункову чисельність робітників:

- а) за розрахунковою трудомісткістю;
- б) за прийнятою до оплати трудомісткістю;
- в) за відпрацьованим часом

Таблиця 4.16 – Показники роботи робочого місця

з / п	Показники	Умовні позначення	Один. виміру	Сума
1	Сумарна розрахункова трудомісткість з урахуванням річної програми, що закріплена за робочими місцями номенклатури виробів	$\sum T_{Mр}$	Нормо-година	132000
2	Сумарна прийнята до оплати трудомісткість з урахуванням річної програми, що закріплена за робочими місцями і номенклатурою виробів	$\sum T_{Mпр}$	Нормо-година	135000
3	Річний фактичний фонд відпрацьованого часу	Фф	Година	120000
4	Номінальний річний фонд робочого часу	Фн	Година	2184
5	Коефіцієнт виконання норми виробітку	Квн		1,1

5. Аудитор має завдання: визначити зростання продуктивності праці робітників за рахунок впливу техніко-економічних факторів.

Аудитору надана наступна інформація (табл. 4.17)

Таблиця 4.17 – Вихідні дані для аудитора

Показники	Значення показників	
	базисний період	звітний період
Відносне збільшення (+), зменшення (-) чисельності (чол.) за рахунок:		
а) підвищення технічного рівня виробництва		- 20
б) вдосконалення управління й організації виробництва		- 10
в) зміни обсягу і структури виробництва		+ 3
Випуск товарної продукції (тис. грн.)	340	355
Виробіток товарної продукції на одного робітника, тис .грн.	4,25	-

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Соціально-економічна спрямованість аудиту робочих місць.
2. Аудит робочих місць як імпульс для самовдосконалення організації (підприємства, установи).

Змістовий модуль II. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві

4.5 Практичне заняття № 5. Аудит винагород (частина 1)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків з організації та проведення аудиту винагород, їх відповідності та ефективності, ознайомитись з основними підходами до формування, реалізації та аудиту компенсаційної політики організації (підприємства, установи).

Питання для обговорення

1. Мета і об'єкти аудиту винагород.
2. Аудит відповідності винагород.
3. Аудит ефективності винагород.

Ключові терміни: винагорода працівників, грошова винагорода, соціальні пільги, система оплати праці, компенсаційна політика організації (підприємства, установи), аудит відповідності винагород, аудит ефективності винагород.

Література до теми:

основна: [3; 7; 9]; допоміжна: [9; 11–13; 18; 20; 26].

Короткі теоретичні відомості

Під винагородами аудитор розуміють всі види виплат чи нагород, які отримують працівники внаслідок факту їх найму. При цьому винагороди розглядаються у двох формах: а) прямі виплати у грошовій формі; б) непрямі виплати у формі соціальних пільг.

Мета аудиту винагород – експертиза дотримання інтересів працівників і кадрової політики організації у питаннях винагород. Тож основним об'єктом аудиту винагород є саме винагороди у різних формах та видах.

Грошові винагороди, зазвичай, складаються з двох частин: 1) постійної (базовий оклад та надбавки і доплати); 2) змінної (премії за проміжні результати, премії за кінцеві результати). Що ж до соціальних пільг, то вони розглядаються аудитором як винагороди, не пов'язані ні з кількістю, ні з якістю праці. Співробітники отримують їх за факт роботи у даній організації. До них належать оплати відпусток, безоплатне харчування, компенсація транспортних витрат, медичне страхування й інші соціальні виплати, визначені законодавством або властиві лише цій організації.

Головні місії аудиту винагород можна об'єднати за трьома напрямками: 1) аудит відповідності винагород; 2) аудит ефективності винагород; 3) стратегічний аудит винагород.

Аудит відповідності дозволяє оцінити відповідність методів роботи організації (підприємства, установи) зовнішнім і внутрішнім правилам й дати оцінку якості необхідної для цього інформації. Можна виділити три мети аудиту відповідності: а) гарантія якості інформації; б) забезпечення дотримання правових, нормативних та узгоджувальних актів; г) забезпечення виконання внутрішніх інструкцій організації.

Щоб реалізувати власну політику оплати праці співробітників, господарюючі суб'єкти розробляють цілу низку процедур, які повинні бути формалізовані у керівництвах, методичних вказівках і службових записках. Аудитор знайомиться з цими документами й контролює їх дотримання. Аудитором також часто здійснюється оцінка надійності й достовірності внутрішнього контролю за виплатами.

Аудит ефективності спрямований на покращення якості управління винагородами і дає відповідь на два питання: 1) чи відповідають отримані результати поставленим цілям; 2) чи отримані ці результати за найменших затрат.

Головні місії аудиту ефективності охоплюють: а) аудит кваліфікації і класифікації (тісно пов'язаний з аналізом робочих місць – їх класифікацією, кваліфікаційними характеристиками, методами оцінки праці, механізмами перегляду тарифної сітки); б) аудит індивідуалізації винагород (працівники розрізняються за своїми індивідуальними мотиваційними структурами); в) аудит винагород, що стимулюють працівників (дослідження конкретних форм, розмірів, умов отримання винагороди з метою формування певної трудової поведінки працівника).

Приклади розв'язання задач

Завдання. Працівнику-погодиннику за місяць нарахована заробітна плата у сумі 1900 грн. 55 коп. Аудитору необхідно перевірити правильність нарахування винагороди працівнику за наступними даними:

- робітник має IV розряд,
- за місяць відпрацьовано 164 годин,
- премія працівнику – 25% тарифного заробітку.

Розв'язання:

Тарифна ставка I розряду – 7 грн. 30 коп. Тарифний коефіцієнт для IV розряду 1,27. Тож тарифна ставка для IV розряду = $7,3 \times 1,27 = 9,271$ грн.

Тарифний заробіток працівника–погодинника = $9,271 \times 164 = 1520,44$ грн.

Розмір премії, що належить працівнику = $(1520,44 \times 25) / 100 = 380,11$ грн.

Загальний заробіток працівника–погодинника = $1520,44 + 380,11 = 1900,55$ грн.

Висновок; винагорода працівнику у вигляді заробітної плати нарахована правильно.

Практичні ситуації для розв'язання

1. Аудитору необхідно перевірити правильність нарахування винагороди у вигляді заробітної плати робітнику-відряднику у розмірі 3016 грн. за наступними даними. Робітник має V розряд. Норма часу на виготовлення 1 виробу – 8,3 години. Кількість виготовлених за місяць виробів – 30, за планом – 25. Годинна тарифна ставка для робітника V розряду – 9,928 грн. За виконання плану за місяць робітнику виплачується премія у розмірі 10%, а за кожний відсоток перевиконання плану виплачується премія у розмірі 0,6% відрядної заробітної плати.

2. Аудитору треба сформулювати думку щодо того який варіант винагороди вигідніший працівнику, а який роботодавцю. Тарифна ставка працівника V розряду – 9,928 грн. Тривалість робочого дня 7 годин. Кількість робочих днів у місяці 20. Норма виробітку – 20 деталей за зміну. Фактичний виробіток за місяць – 460 деталей.

Варіанти:

- а) проста погодинна оплата праці;
- б) погодинно-преміальна оплата праці (премія – 10% до тарифу);
- в) пряма відрядна оплата праці (розцінка за 1 виріб 3,25 грн.);
- г) відрядно-преміальна оплата праці (премія – 0,5% відрядного заробітку за кожний відсоток перевищення норми виробітку) ;
- д) відрядно-прогресивна оплата праці (прогресивний коефіцієнт – 1,8).

3. Аудитор має завдання: перевірити, чи правильно розрахована винагорода у вигляді заробітної плати всім членам бригади: Душиній С. В. – 1907 грн., Калетнику П. Р. – 1800 грн., Лихачовій Т. М. – 1727 грн. та Тищенко Д. І. – 1410 грн. на підставі наступних даних (таблиця 4.18):

Таблиця 4.18 – Вихідні дані для розрахунку винагороди бригаді

ПІБ працівника	Розряд	Годинна тарифна ставка	Відпрацьовано годин	Коефіцієнт трудової участі
Душина С.В.	V	9,928	170	1,0
Калетник П.Р.	IV	9,271	175	0,8
Лихачова Т.М.	III	8,614	170	1,2
Тищенко Д.І.	I	7,30	160	1,1

Крім тарифного заробітку на бригаду виділена премія у розмірі 900 грн.

4. Інженеру нараховано за місяць 2500 грн. заробітної плати. Розрахунок винагороди відбувався виходячи з наступних даних:

- посадовий оклад інженера 2600 грн./місяць;
- з 22-х робочих днів місяця відпрацьовано 17 (5 днів – «за власний рахунок»);
- за результатами роботи нараховувалась премія у розмірі 25 % фактичного заробітку.

Аудитору необхідно перевірити правильність нарахування винагороди інженеру.

5. Працівнику, що йде у щорічну відпустку нараховано 2020 грн. відпускних. Розрахунок винагороди відбувався виходячи з наступних даних:

- тривалість щорічної відпустки 24 календарних дні;
- кількість календарних днів у розрахунковому періоді 355;
- заробітна плата за період що передував відпустці – 30000 грн.

Аудитору необхідно перевірити правильність нарахування винагороди працівнику, що йде у відпустку.

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Соціально-економічна спрямованість аудиту винагород.
2. Компенсаційна політика організації (підприємства, установи) як об'єкт аудиту винагород.

4.6 Практичне заняття № 6. Аудит винагород (частина 2)

Мета заняття: ознайомитись з сутністю та необхідністю стратегічного аудиту винагород, зрозуміти змістовне навантаження кожного з етапів аудиту винагород, засвоїти перелік ключових питань на які аудитор повинен дати відповідь під час аудиту винагород.

Питання для обговорення

1. Стратегічний аудит винагород.
2. Етапи аудиту винагород.
3. Типові питання, що досліджуються аудитором у ході аудиту винагород.

Ключові терміни: мотивація, еволюція винагород, умови винагород, управління фондом заробітної плати, можливості політики винагород.

Література до теми:

основна: [1–3; 7; 9]; допоміжна: [5; 9; 11–12; 18; 20; 26].

Короткі теоретичні відомості

Стратегічний аудит виділяє три аспекти: 1) чи відповідає політика винагород цілям організації, її загальній і соціальній стратегії? 2) чи відповідає система соціальних винагород специфіці стратегічних напрямів діяльності організації та рівню її розвитку? 3) чи враховані можливості політики винагород у планах і програмах організації?

Аудитор вивчає всі складові стратегічного управління: діагностику, планування, реалізацію планів, мотивацію і контроль, і, зокрема, дає оцінку можливості адаптації політики винагород до внутрішніх і зовнішніх змін.

Місії, доручені аудитору, передбачають: а) ідентифікацію політики, програм і методів у питаннях винагород; б) ревізію внутрішніх обставин і врахування мотивації найманих працівників; в) ревізію процедур управління фондом заробітної плати; г) ревізію структури фонду заробітної плати.

За результатами проведеної перевірки аудитор повинен сформулювати думку за такими ключовими моментами: 1) загальні напрями політики винагород; 2) рівні винагород; 3) еволюція винагород у часі; 4) внутрішня структура винагород; 5) умови винагороди; 6) управління фондом заробітної плати.

В більшості випадків аудитор покладається на результати власних досліджень різноманітних питань компенсаційної політики організації. Однак з метою економії часу та прискорення аудиторських процедур він може

використовувати також дані огляду зарплат, виконаного організацією та / або опубліковані спеціалізованими органами. Проте у більшості випадків подібна інформація носить узагальнений характер, з неї неможливо зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки. Тож аудитор самостійно проводить додаткові дослідження для отримання більш точної інформації в тому числі і про виплати соціального характеру.

Дії аудитора при проведенні аудиту винагород складаються з наступних етапів: 1) отримання інформації про загальні реальні винагороди для кожного кваліфікаційного рівня. Визначення реального діапазону для кожного рівня, розрахунок середніх і медіан. Побудова графіків по цих цифрах; 2) ідентифікація та аналіз аномалій (зарплата, що сильно відрізняється від середнього значення). Виділення рівнів для аналізу; 3) розгляд для одного або декількох рівнів причин розкиду, вивчення посадових характеристик, виявлення індивідуальних випадків дискримінації; 4) зіставлення з оплатою праці аналогічних посад у інших організаціях регіону та / або галузі; 5) пропозиції заходів, спрямованих на усунення аномалій і розробку логічних принципів ефективної внутрішньої структури винагород.

Аудитор приділяє особливу увагу процесу вироблення політики винагород та її реалізації. Він вивчає такі питання:

- за чією ініціативою, на підставі чого (внутрішній тиск, зовнішній тиск, наслідування і т.д.), коли і як був обраний напрямок політики винагород ?;
- хто несе відповідальність за її розробку, якими засобами це забезпечувалось ?;
- хто і в якій формі залучався до проведення стратегічного аналізу ?;
- які етапи формулювання політики ?;
- порядок підготовки, узгодження і затвердження документів, які стосуються прийнятої політики винагород ?;
- наскільки вона узгоджена з профспілковими і урядовими рекомендаціями ?

Приклади розв'язання задач

Завдання. Який мінімальний фонд оплати праці необхідно сформувати якщо, на виробничій дільниці треба обробити за квартал 620 комплектів деталей. На обробку одного комплекту витрачається на токарних роботах 8,2 год., на фрезерувальних – 7,1 год. Коефіцієнт виконання норм виробітку планується відповідно 110 і 115 %. Фонд робочого часу одного працівника за квартал – 458 год.

Розв'язання:

1. Планова необхідна чисельність токарів
$$Ч_T = (620 \times 8,2) / 458 \times 1,1 = 10 \text{ осіб}$$
2. Планова необхідна чисельність фрезерувальників
$$Ч_T = (620 \times 7,1) / 458 \times 1,15 = 8 \text{ осіб}$$
3. Загальна необхідна чисельність працівників
$$Ч_{\text{заг}} = 10 + 8 = 18 \text{ осіб.}$$

4. Мінімальний фонд заробітної плати виробничої дільниці
 $\Phi ЗП_{\text{мін}} = 18 \times 1218 = 21\,924$ грн.

Практичні ситуації для розв'язання

1. На ділянці 35 робітників, з них I розряду – 2 чол., II розряду – 3 чол., III розряду – 8 чол., IV розряду – 12 чол., V розряду – 8 чол., VI розряду – 2 чол. Розрахуйте середній розряд робітників і середню тарифну ставку (за тарифним розрядом) користуючись Єдиною тарифною сіткою (таблиця 4.19)

Таблиця 4.19 – Єдина тарифна сітка

Розряд	I	II	III	IV	V	VI
Коефіцієнт	1,00	1,09	1,18	1,27	1,36	1,45
Ставки	7,3	7,957	8,614	9,271	9,928	10,585

2. Який мінімальний фонд оплати праці слюсарів-ремонтників необхідно сформуванати новоствореному підприємству, якщо заплановано мати 2000 одиниць устаткування, працювати воно буде у дві зміни. Норма обслуговування — 200 одиниць устаткування на одного слюсаря-ремонтника. Співвідношення номінального і реального фонду робочого часу становить відповідно 265 і 230 днів.

3. Перед аудитором поставлене завдання спланувати годинну тарифну ставку робітників цеху при середньому розряді 4,8. Для проведення розрахунків надана інформація:

- тарифна ставка I розряду – 7,30 грн. за годину;
- тарифний коефіцієнт IV розряду – 1,27;
- тарифний коефіцієнт V розряду – 1,36.

Додатково: на основі середньої тарифної ставки спланувати середній тарифний коефіцієнт працівників цеху.

4. Аудитор має на меті визначити заробітну плату при відрядно-прогресивній системі оплати праці, якщо робітник за місяць виготовить 213 виробів при плані 170 виробів на місяць. Трудомісткість виготовлення виробу – 1,1 нормо-година за IV розрядом робіт. На підприємстві використовується наступна шкала для визначення процента зростання розцінок (табл. 4.20).

Таблиця 4.20 – Шкала для визначення процента зростання розцінок

Процент перевиконання плану	1–10	11–25	26–40	41 і більше
Процент зростання розцінок	25	50	75	100

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Технологія аудиту винагород.
2. Показники результативності праці персоналу – важливий об'єкт дослідження аудиту винагород.

4.7 Практичне заняття № 7. Аудит витрат на персонал (частина 1)

Мета заняття: ознайомитись з сутнісною характеристикою витрат на персонал, навчитись класифікувати витрати на персонал за цілями управління, набути практичних навиків з аудиту показники витрат на персонал.

Питання для обговорення

1. Витрати на персонал як об'єкти аудиту персоналу. Класифікація витрат на персонал.
2. Аудит виконання бюджету підприємства за витратами на персонал.
3. Аудит показників витрат на персонал (робочу силу).

Ключові терміни: витрати на персонал, прямі витрати на персонал, непрямі витрати на персонал, вимірювання витрат на персонал, бюджетування витрат на персонал.

Література до теми:

основна: [1; 3–7; 9]; допоміжна: [9; 11; 17–18; 20; 26].

Короткі теоретичні відомості

Витрати на персонал – інтегральний показник, який об'єднує витрати підприємства (установи, організації), понесені на кожному етапі системи управління персоналом: на етапах залучення та планування персоналу, нормування, організації та оплати праці, ділової оцінки, адаптації та плануванні кар'єри працівників, на етапі навчання і просування співробітників, при вивільненні та вирішенні соціальних проблем колективу.

До класифікаційних ознак витрат на персонал належать: а) фази процесу відтворення; б) рівень підходу; в) цільове призначення; г) джерела фінансування; в) характер витрат; д) час відшкодування.

З метою формування собівартості і прибутку витрати можуть бути прямими і непрямими, основними і накладними. До прямих можна віднести заробітну плату основних робітників-відрядників, до непрямих – заробітну плату погодинників, обслуговуючих, допоміжних робітників, адміністрації. Непрямі витрати на персонал неможливо віднести на собівартість конкретного виробу, тому їх сума за звітний період розподіляється за всіма видами продукції пропорційно обраної базі розподілу на основі норм витрати. Основними витратами на персонал є всі виплати, безпосередньо пов'язані з випуском продукції. Накладні витрати поділяються на загальновиробничі, пов'язані з організацією та обслуговуванням виробництва, і загальногосподарські, пов'язані з управлінням підприємством (установою, організацією).

В аудиті існує два підходи до вимірювання витрат на персонал. Перший – витратний підхід. Аудитор намагається виміряти в грошовому обчисленні інвестиційні витрати на поточне утримання персоналу. Це спосіб констатації того, у що обійдеться господарюючому суб'єкту втрата його співробітників. Суть іншого підходу – отримати деяку приблизну оцінку поточної вартості персоналу. Це досягається оцінкою поточної вартості (для господарюючого

суб'єкта) окремого працівника, вираженої в гривнях, і її множать на число років, протягом яких робітник, ймовірно, залишиться в якості робочої сили.

Найбільш дієвий інструмент управління витратами на персонал – їх бюджетування. Основна мета бюджетування витрат на персонал – підвищення ефективності роботи організації (підприємства, установи) за допомогою: 1) цільової орієнтації і координації заходів щодо управління персоналом; 2) виявлення ризиків управління персоналом, їх впливу на роботу господарюючого суб'єкта та зниження цього рівня; 3) контролю використання коштів на управління персоналом; 4) підвищення гнучкості, пристосовності до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Приклади розв'язання задач

Завдання. Аудитор має потребу проаналізувати структуру та динаміку витрат на персонал з наступними даними, наведеними у таблиці 4.21:

Таблиця 4.21 – Вихідні дані для аналізу витрат на персонал

Показники	Значення показників	
	базисний період	звітний період
Всього витрат на персонал, тис. грн.		
в тому числі:		
– прямі витрати, тис. грн.	64 039	70 115
– непрямі витрати, тис. грн.	19 234	18 603

Розв'язання:

Для аналізу наявної інформації про витрати на персонал додамо до табл. 4.22 додаткові стовбці й трансформуємо її у табл. 4.22

Таблиця 4.22 – Аналіз структури та динаміки витрат на персонал

Показники	Значення показників				Відхилення	
	базисний період		звітний період		у тис. грн.	за питомою вагою, %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Всього витрат на персонал	83 273	100	88 718	100	+5445	–
в тому числі:						
– прямі витрати	64 039	76,9	70 115	79,0	+6076	+2,1
– непрямі витрати	19 234	23,1	18 603	21,0	–631	–2,1

Висновок: в цілому в досліджуваному періоді витрати на персонал зросли на 5 445 тис. грн. Позитивним чинником для цього служило зростання прямих витрат на 6 076 тис. грн., а негативним – скорочення непрямих витрат на 631 тис. грн. В складі витрат на персонал у досліджуваному періоді переважали прямі витрати. До того ж питома вага цих витрат мала тенденцію до збільшення (+2,1 %). Питома вага непрямих витрат сягала трохи більше 1/5 витрат на персонал, крім того спостерігається тенденція до скорочення їх питомої ваги у складі витрат на персонал.

Практичні ситуації для розв'язання

1. В таблиці 4.23 зіставте різновиди витрат на персонал з їх характеристиками:

Таблиця 4.23 – Вихідні дані для співставлення

Різновид витрат	Сутнісна характеристика
1) прямі витрати	А) поділяються на загальновиробничі, пов'язані з організацією та обслуговуванням виробництва, і загальногосподарські, пов'язані з управлінням підприємством
2) непрямі витрати	Б) змінюються пропорційно обсягу виробництва продукції, тобто залежать від ділової активності підприємства
3) основні витрати	В) на основі норм витрат можуть бути віднесені на собівартість конкретного виробу
4) накладні витрати	Г) не залежать від ділової активності підприємства й лишаються незмінними протягом звітного періоду
5) змінні витрати	Д) не можуть бути прямо розподілені за видами продукції, а лише пропорційно обраній базі розподілу на підставі норм витрат
6) постійні витрати	Е) всі види ресурсів, споживання яких пов'язано з випуском продукції

2. Згрупуйте наслідки бюджетування витрат на персонал в дві колонки: а) переваги бюджетування; б) недоліки бюджетування.

- позитивно впливає на мотивацію і настрій колективу. Дозволяє координувати роботу організації в цілому та її підрозділів на основі аналізу бюджетів;

- протиріччя між досяжністю цілей і їх стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей занадто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягти цілей занадто складно, то стимулюючий ефект пропадає, так як ніхто не вірить у можливість досягнення цілей;

- служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів;

- складність і дорожнеча системи бюджетування.

- допомагає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в організації; інформує співробітників-новачків про «напрямки руху» компанії, таким чином допомагаючи їм адаптуватися в новому колективі;

- різне сприйняття бюджетів у різних людей (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди відображають причини подій і відхилень, не завжди враховують зміну умов; крім того, не всі менеджери володіють достатньою підготовкою для аналізу фінансової інформації);

- дозволяє вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів. Дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів. Сприяє процесам комунікацій;

– якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не чинять практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників та відстеження їх помилок. Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці; в свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження та ін., що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, отже, знижує ефективність роботи.

3. Розташуйте наведені нижче етапи розробки бюджету витрат на персонал у правильній послідовності:

- зведення проектів форматів кадрового планування;
- розробка форматів кадрового планування;
- захист бюджету витрат на персонал перед керівництвом;
- визначення статей витрат на персонал;
- затвердження бюджету витрат на персонал;
- розробка бюджету витрат на персонал;
- збір інформації від керівників.

4. Аудитор має потребу проаналізувати структуру (вертикальний аналіз) та динаміку (горизонтальний аналіз) витрат підприємства на персонал з наступними даними, наведеними у таблиці 4.24:

Таблиця 4.24 – Вихідні дані для аналізу витрат на персонал, тис. грн.

Показники	Значення показників	
	базисний період	звітний період
Всього витрат підприємства на персонал		
в тому числі:		
– заробітна плата	44 419	49 355
– витрати на забезпечення працівників житлом	347	208
– обов’язкові відрахування та виплати на соціальний захист	14 783	16 082
– добровільні витрати на соціальний захист	2 568	970
– витрати на професійне навчання	277	203
– витрати на культурно-побутове обслуговування	5 693	1 219
– інші витрати на персонал	1 318	1 282

5. Керівництво господарюючого суб’єкта доручило аудитору провести аналіз структури та виконання планів за такими показниками витрат на персонал, що представлені у таблиці 4.25.

Таблиця 4.25 – Вихідні дані для аналізу витрат на персонал

Показники	Значення показників, тис. грн.	
	план	факт
Всього витрат підприємства на персонал		
в тому числі:		
– витрати на профорієнтацію	449	351
– витрати на пошук і наймання персоналу	1 100	1 196
– витрати на персонал в період адаптації	6 008	6 329
– витрати на персонал в період накопичення потенціалу зростання	75 218	69 942
– витрати на персонал в період досягнення професіоналізму	84 335	95 240
– витрати на персонал у період навчання, підвищення кваліфікації	2 517	2 429
– витрати на персонал в період капіталізації знань внаслідок підвищення кваліфікації	3 841	4 483
– витрати на персонал в період зниження і «морального старіння» професіоналізму	755	578

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Аудит витрат на персонал і контролінг витрат на персонал: схожі риси та відмінності.
2. Системний підхід до проведення аудиту витрат на персонал.

4.8 Практичне заняття № 8. Аудит витрат на персонал (частина 2)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання та набути практичних навиків дослідження аудитором планів витрат на персонал, можливих напрямків управління ними, зрозуміти специфіку оцінки аудитором інвестицій у персонал.

Питання для обговорення

1. Аудит планування витрат на персонал.
2. Управління витратами на персонал: через чисельність персоналу, через бюджет витрат.
3. Оцінка аудитором прибутковості інвестицій у персонал.

Ключові терміни: планування витрат на персонал, аудит управлінських процесів щодо витрат на персонал, інвестиції у персонал, віддача персоналу, аудит інвестицій у трудові ресурси.

Література до теми:

основна: [1; 3–7; 9]; допоміжна: [9–11; 17–18; 20; 26].

Короткі теоретичні відомості

При перспективному плануванні витрат на утримання персоналу спочатку необхідно відокремити зовнішні фактори впливу на витрати від внутрішніх. У

план має включатися те, як будуть змінюватись законодавчі норми та тарифні угоди і чого від них можна буде очікувати. До зовнішніх факторів впливу можуть бути зараховані наступні: 1) зміна розмірів внесків на соціальне страхування відповідно до закону; 2) зміни податкових правил; 3) періодично мають місце перегляди пенсій; 4) узгоджені підвищення тарифних ставок або – після реалістичної оцінки – очікувані підвищення тарифних ставок; 5) зміни тарифних угод, що викликають витрати (збільшення тривалості відпусток, скорочення робочого часу тощо). Внутрішніми факторам виступають: 1) планування чисельності та структури персоналу; 2) планування витрат на утримання персоналу; 3) планові завдання з інших видів планування діяльності організації (підприємства, установи).

План витрат на персонал – затверджений керівництвом господарюючого суб'єкта документ, що містить загальний розмір витрат на персонал, їх склад за статтями витрат з розбивкою по планових періодах.

Аудитор вивчає план витрат на персонал за такими напрямками: а) статті витрат на персонал; б) формат кадрового планування; в) релевантна інформація від керівництва; г) зведена інформація від лінійного керівництва і топ-менеджерів; д) бюджет витрат на персонал.

До основних об'єктів, якими можна керувати в ході управління витратами на персонал, аудиторі відносять: 1) витрати на залучення персоналу; 2) витрати на розвиток персоналу; 3) витрати на використання персоналу; 4) витрати на вивільнення персоналу.

Останнім часом розвиток персоналу зі статті витрат перетворився на об'єкт інвестицій. Тому, як будь-які інвестиції, вимагає постійної оцінки капіталовіддачі, а саме як витрати на персонал вплинули або вплинуть у майбутньому на підвищення ефективності господарюючого суб'єкта.

З урахуванням економічної ситуації, що склалась в Україні, управління персоналом повинно відійти від мінімальних інвестицій в людські ресурси, що зачіпають лише зовнішні виробничо-побутові сторони праці, і будувати ідеологію на основі нової концепції, відповідної довгострокової стратегії розвитку організації (підприємства, установи). 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.

Приклади розв'язання задач

Завдання. Як аудитор може оцінити динаміку середньої заробітної плати одного працівника установи за 2010–2014 роки за наведеними у таблиці 4.26 даними:

Таблиця 4.26 – Вихідні дані для оцінки динаміки середньої заробітної плати

Рік	2010	2011	2012	2013	2014
Середня заробітна плата одного робітника, грн.	2140	2190	2200	2250	2320

Розв'язання:

У якості інструмента для оцінки аудитора скористаємось таблицею 4.27.

Таблиця 4.27 – Оцінка динаміки середньої заробітної плати

Рік	Середня заробітна плата одного робітника, грн.	Абсолютний приріст, грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, грн.	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
2010	2140	–	–	–	–	–	–	–	–
2011	2190	+50	+50	102,34	102,34	2,34	2,34	21,37	21,37
2012	2200	+60	+10	102,80	100,46	2,80	0,46	21,43	21,74
2013	2250	+110	+50	105,14	102,27	5,14	2,27	21,40	22,03
2014	2320	+180	+70	108,41	103,11	8,41	3,11	21,40	22,51

Висновок: з проведених розрахунків видно, що починаючи з 2010 року середня заробітна плата зросла в установі лише на 8,41%. При цьому тенденція до зростання мала не стійкий характер, так наприклад у 2011 році середня зарплата зросла лише на 0,46 % порівняно з минулим роком. Найбільше ж зарплата зросла у 2014 році відносно 2013 року. У вартісному вираженні приріст склав 180 грн. починаючи з 2010 року однак щорічний приріст не перевищував 70 грн.

Практичні ситуації для розв'язання

1. Проаналізуйте чинники, що вплинули на фонд заробітної плати (дивись таблицю 4.28)

Таблиця 4.28 – Аналіз впливу чинників на фонд заробітної плати

Категорія персоналу	Фонд заробітної плати		Відхилення	Кількість посад		Відхилення	Середня зарплата		Відхилення
	план	факт		план	факт		план	факт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
вища	17236,8	15583,73		8	6,75		2154,6	2308,7	
перша	29818	27065,7		20	17		1490,9	1592,1	
друга	12051,2	8428,5		14	9		860,8	936,5	
інші працівники	7356,8	7048,3		8	7		919,6	1006,9	
Всього									

2. Зробіть висновок аудитора по наступній ситуації. У перший рік на підприємстві вироблялося 20 одиниць товару А за ціною 5 грн. за штуку і 30

одиниць товару *B* за ціною 7 грн. Другого року стали виробляти 35 одиниць товару *A* по 6 грн. за штуку і 20 одиниць товару *B* по 6 грн. За цей період відбулося скорочення працівників підприємства на 5,5 %. Як змінилися витрати на персонал ?

3. У плановому році обсяг виробництва продукції передбачається збільшити з 12 000 млн. до 13 000 млн. грн. При базовій продуктивності праці для цього треба було б 1260 чоловік. Однак збільшення чисельності персоналу не входить в плани керівництва підприємства, навпаки, вона повинна скоротитися в порівнянні з базовою на 5%. Сформулюйте і обґрунтуйте думку аудитора, якими мають бути приріст продуктивності праці в цих умовах і абсолютний рівень планового виробітку, як зміняться витрати на персонал.

4. «Альфа-банк» звернувся до консультантів з наступними даними: 3/4 від всіх вступників в банк заявок на кредит, не відповідали вимогам банку. Первинної оцінкою заявок займаються клієнтські менеджери, отже, саме вони не могли впоратися з поставленим завданням. Як результат – кредитним менеджерам доводилося робити подвійну роботу. Для 150-ти клієнтських менеджерів протягом трьох місяців проводилися тренінги – навчання співробітників «Альфа-банку» проводили фахівці компанії «ЕКОПСИ Консалтинг». Результатом стало, що кількість непрохідних заявок знизилася з 80% до 10%. Як аудитор може оцінити ефективність подібних інвестицій в персонал ?

Теми для підготовки рефератів і презентацій:

1. Зарубіжний досвід аудиту витрат на персонал.
2. Особливості застосовуваних методів і методик аудиту витрат на персоналу в сучасних умовах.

5 Методика підготовки до семінарських та практичних занять

Проведення семінарських та практичних занять дає можливість студентам придбати необхідні вміння та навички для своєї майбутньої діяльності.

Семінарські заняття за своїм змістом складені таким чином, що вони дозволяють засвоїти теоретичний матеріал, сприяють творчому розвитку організаційно-економічного мислення, містять набір завдань, призначених для формування здатності студентів моделювати та вирішувати проблемні ситуації, що притаманні майбутнім соціальній та управлінській діяльності випускників вищих навчальних закладів. На кожному семінарському занятті відбувається реалізацію таких елементів:

- засвоєння теоретичного матеріалу на основі лекцій та ознайомлення з додатковою літературою, що дозволить пізнати сутність основних понять та категорій аудиту персоналу, місце аудиту персоналу в системі управління підприємством; ознайомити з сучасним станом та напрямками розвитку методики проведення аудиторських досліджень стосовно персоналу;

- організація спілкування у групі, придбання навичок навчання, роботи у групі;

- придбання навичок роботи з інструктивною, методичною та нормативною документацією, засвоєння отриманих знань;

- аналіз ситуації, сформульованої на семінарському занятті, визначення проблем та методів їх вирішення, придбання навичок використання інструментів аудиту, що виправдали себе на практиці в сучасних умовах вітчизняної економіки;

- озброєння студентів певними практичними навичками для самостійного здійснення необхідних робіт на всіх етапах дослідження, розробки та реалізації стратегії підприємства у сфері роботи з персоналом.

Розв'язання задач та обґрунтування ситуаційних завдань дає змогу проаналізувати здатність студентів використовувати в процесі своєї майбутньої діяльності навички дослідження різних аспектів роботи персоналу, кадрової служби. Колективна творчість сприяє ефективному розв'язанню проблем. Тому більшість занять планується проводити, використовуючи роботу студентів групами. До семінарських занять необхідно готуватися заздалегідь: повторювати лекційний матеріал, знайомитися з додатковою літературою.

На семінарських заняттях планується проводити рубіжний контроль знань за допомогою опитування та тестування.

6 Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль з навчальної дисципліни «Аудит персоналу» здійснюється під час проведення семінарських і практичних занять з навчальної дисципліни і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи, показує здатність студента творчо мислити й логічно та послідовно викладати свої думки відповідно до сформульованих проблемних питань дисципліни. Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час семінарських занять, семінарів-дискусій та консультацій, розв'язання ситуаційних завдань в ході практичних занять, під час виконання самостійної та контрольної роботи за результатами проведення декількох практичних та/або семінарських занять.

Наприкінці першого, другого та третього навчальних інтервалів проводяться самостійні роботи. Наприкінці навчальної дисципліни виконується Комплексна контрольна робота. Варіанти завдань до самостійних та контрольної роботи знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок.

Розподіл балів, які отримують студенти

Таблиця 6.1 – Поточний контроль за модулями

Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю	Кількість балів
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти аудиту персоналу	0... 60
1 Повнота ведення конспектів занять, робочих зошитів	0... 4
2 Підготовленість до семінарських і практичних занять	0... 16
3 Відвідування занять, активність на заняттях	0... 4
4 Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0... 16
5 Самостійна робота, уміння приймати рішення	0... 20
Змістовий модуль 2. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві	0... 60
1 Повнота ведення конспектів занять, робочих зошитів	0... 4
2 Підготовленість до семінарських і практичних занять	0... 16
3 Відвідування занять, активність на заняттях	0... 4
4 Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0... 16
5 Самостійна робота, уміння приймати рішення	0... 20

Перелік посилань

Базовий

1. Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Т.А. Беркович. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010. – 305 с.
2. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учеб. для магистров / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр. – М. : Юрайт, 2014. – 365 с.
3. Кибанов А. Я. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2014 – 80 с.
4. Контроллинг и аудит персонала: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. «Экономика труда» / ред. В. С. Половинко. – Омск : ОмГУ, 2007. – 671 с.
5. Лук'янченко Н. Д. Аудит персоналу: навч. посіб. / Н. Д. Лук'янченко, В. Г. Шульга, Г. В. Ларичева ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т. – Донецьк : ДонНУ, 2011. – 389 с.
6. Назарова Г. В., Мішина С. В., Отенко В. І., Мішин О. Ю. Облік, аналіз і аудит персоналу: навчальний посібник [для студ. вищих навч. закладів]/[Назарова Г.В. та ін.]. – Харків: ХНЕУ. – 2011. – 259 с.
7. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2013. – 672 с.
8. Савельева В. С. Кадровый аудит и оценка персонала: учеб. пособие для студ. экон. спец. / В. С. Савельева ; Донбасская гос. машиностроительная академия. – Краматорск : ДГМА, 2007. – 80 с.
9. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Экономика труда» и др, экон. спец. / П. Э. Шлендер, М. Е. Смирнова, Н. П. Петрович ; ред. П. Э. Шлендер. – 2-е изд., перераб. и доп. – [Б. м.] : Вузовский учебник, 2010. – 261 с.
10. Edward J. Collins (Jr.). Human Resources Compliance Audit and Personnel Policy Review. – UMASS Boston: Center for Public Management. – 2014. – 27 p.

Допоміжний

1. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність: Креативи метафізичного пошуку. – К.: «Знання», 2008. – 687 с.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Кондор», 2013. – 384 с.
3. Буковинська М. П. Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. – К.: Видавництво «Кондор», 2013. – 704 с.
4. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: Навч. посіб. – К.: «Знання», 2013. – 407 с.
5. Верига Ю. А. Аудит персоналу підприємства в комп'ютерному середовищі // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 4 (54). – С.37–40.
6. Воронюк О. Л. Філософія: Підручник для мед. ВНЗ І—ІІІ р.а. – 2-ге вид., випр. – К.: ВСВ «Медицина», 2015. — 224 с.
7. Жуковська В. М. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 4. – С.48–56.

8. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993 р. №3125 –XI (в редакції Закону №140-V від 14.09.2006 р.) [Електронний ресурс] /Законодавство України / – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/3125-12>.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / За ред. Г.В. Назарової. К. «Знання», 2012. – 573 с.
10. Івнов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. Потенціалі підприємства: Науково-метод. посіб. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
11. Коваленко М. А., Грузнов І. І. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навч. пос. – Х.: Олді-плюс, 2006. – 288 с.
12. Кодекс законів про працю. [Електронний ресурс] /Законодавство України / – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>.
13. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: Навч. посібник. – К.: Видавництво «Кондор», 2013. – 278 с.
14. Кулаковська Л. П., Кулаковський Т. Ю. Людські ресурси та їх аудит у підприємницькій діяльності // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2014. – № 2 (68). – С.109–115.
15. Лапін В. М. Безпека життєдіяльності людини: Навч. посіб. – 8-ме вид., перероб. і доп. – К. «Знання», 2013. – 335 с.
16. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики: Вид. 2013 р. / Пер. з англ. – К.: ТОВ ІАМЦ АУ “Статус”, 2013. – 1056 с.
17. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток. Монографія. – К.: «Центр навчальної літератури», 2008. – 338 с.
18. Податковий кодекс України – К.: ДП «ІВЦ ДФС України», 2015. – 336 с.
19. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом МФУ № 242 від 18.10.1999 р. [Електронний ресурс] /Законодавство України / – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/z0750-99>.
20. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам», затверджене наказом МФУ № 601 від 28.10.2003 р. [Електронний ресурс] /Законодавство України / – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/z1025-03>.
21. Психологія труда: Учеб. пособие / Н. П. Лукашевич, И. В. Сингаевская, Е. И. Бондарчук. – 2-е изд., доп. и перераб. – К.: МАУП, 2004. – 112 с.
22. Пучкова С. І. Кадровий аудит в умовах кризи // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2011. – Вип. 3 (43). – С. 189–196.
23. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. пос. – К.: «Кондор», 2013. – 310 с.
24. Савченко-Сватко О. М. Діагностичний інструментарій аудиту персоналу // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2009. – № 2. – С. 32–42.
25. Синявец Т. Д. Аудит персонала как основа оптимизации управления персоналом // Вестник Омского университета. – 2004. – № 3. – С. 160–163.
26. Слинков В. В. Мотивация, стимулирование и оплата труда. Теория и практика. – К.: «Центр навчальної літератури», 2008. – 335 с.
27. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 1 (21). – С.31–41.
28. Фріман Є. М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С.151–154.

Додаток А – Вимоги до здатностей аудитора

Таблиця А.1 – Основні риси характеру й практичні вміння необхідні аудитору

Вимоги до здатностей аудитора	Риси характеру аудитора	Практичні вміння
1	2	3
Здатність слухати співрозмовника	Уважність Зосередженість Терплячість	Вміння показати співрозмовнику, що його інформація корисна та викликає інтерес. Вміння не відволікатись на сторонні теми
Здатність спрямовувати розмову в потрібне русло	Методичність	Вміння методично правильно будувати розмову. Вміння запобігати ситуаціям, здатним «збити з пантелику». Вміння вести розмову конкретно, не припускаючись загальних фраз. Вміння спонукати співрозмовника до вірного розуміння предмету розмови
Здатність уникати полеміки	Витриманість (врівноваженість) Зібраність	Вміння зберігати самовладання (самоконтроль). Вміння перевести обговорення на більш спокійний лад (швидко переключатись з однієї теми на іншу). Вміння зберігати діловий тон, не піддаватись емоціям. Вміння запобігати спробам співрозмовника перейти від розгляду предмету аудиту до особистісних характеристик працівників підрозділу, що аудіюється
Здатність створювати атмосферу доброзичливості й співробітництва	Доброзичливість Контактність Поважність до співрозмовника Тактовність	Вміння вселяти до себе довіру. Вміння демонструвати поважне ставлення до персоналу, який аудіюють, незалежно від стану робіт у підрозділі. Вміння запобігати менторському тону й розмовам за принципом «дорослий-дитя». Вміння акуратно ставитись до документів підрозділу, що аудіюється.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
Здатність до аналізу	Логічне мислення	Вміння системно розчленовувати об'єкт дослідження на складові частини й визначати їх взаємозв'язок
Здатність до об'єктивних оцінок	Логічне мислення. Неупередженість. Нонконформізм	Вміння робити висновки на підставі висловлених суджень і розглянутих подій (явищ, документів). Вміння неупереджено оцінювати фактичні свідчення. Вміння протистояти думці більшості за впевненості у своїх правоті
Здатність до позитивного настрою на аудит	Неупередженість	Вміння діяти не на шкоду репутації та інтересам підрозділу, що аудіюється
Здатність діяти методами, що викликають довіру з боку підрозділу, що аудіюють	Безкомпромісність. Сила волі	Вміння протистояти тиску з боку керівника служби аудиту і аудиторського підрозділу з метою внесення до його висновку змін не обумовлених об'єктивними доказами
Здатність відповідати за свою роботу	Принциповість. Відповідальне ставлення до своєї роботи	Готовність дотримуватись правил, що складають кодекс моральної поведінки аудитора
Здатність підтримувати привабливий зовнішній вигляд і тактовну поведінку з персоналом, що аудіюється	Охайність. Відсутність позерства. Скупість жестів. Тактовність	Вміння вести себе відповідно до етичних норм поведінки у колективі

Додаток Б – Класифікація типів аудиту персоналу

Таблиця Б.1 – Типи аудиту персоналу за різними класифікаційними ознаками

Ознаки класифікації	Тип аудиту персоналу	Основні характеристики
1. Періодичність проведення	→ поточний	→ проводиться за заздалегідь встановленим регламентом за певний період часу
	→ оперативний (спеціальний)	→ проводиться з оперативного розпорядження керівництва
	→ регулярний	→ проводиться через певні проміжки часу
	→ панельний	→ проводиться з певною періодичністю, з незмінною методикою та інструментарієм на тих же групах людей і тих же об'єктах
2. Повнота охоплення об'єктів, що вивчаються	→ повний	→ охоплює всі об'єкти
	→ локальний	→ охоплює окремо виділену групу об'єктів або один об'єкт
3. Методика аналізу	→ тематичний	→ включає всі об'єкти, але по одній тематиці
	→ комплексний	→ використовується весь арсенал методів
	→ вибірковий	→ аналізу піддаються працівники, обрані за спеціальною методикою - вибірці
4. Рівень проведення	→ стратегічний	→ оцінка проводиться на рівні вищого керівництва
	→ управлінський	→ оцінка проводиться на рівні лінійних керівників
	→ тактичний	→ оцінка проводиться на рівні служби управління персоналом
5. Спосіб проведення	→ зовнішній	→ проводиться силами сторонніх фахівців (організацій)
	→ внутрішній	→ проводиться працівниками самої організації (підприємства, установи)

Додаток В – Процес аудиту персоналу



Рисунок В.1 – Послідовність та змістове наповнення етапів процесу аудиту персоналу

* Слід враховувати, що статистичні й інші показники стають більш доступними та змістовними з точки зору аналізу, якщо для їх збору, зберігання й обробки використовується комп'ютерна техніка і сучасні інформаційні технології.

** Полягає, перед усе, в соціально-економічній і соціально-психологічній ефективності розроблених за підсумками проведення аудиторської перевірки заходами зі раціоналізації організації праці персоналу, а також зі вдосконалення діяльності кадрової служби організації.

Додаток Г – Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом

Таблиця Г.1 – Змістовна характеристика аудиту персоналу у співставленні з функціями управління персоналом

Основні функції управління персоналом	Зміст аудиту
1	2
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики, ступеня її узгодженості з цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступеню зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми умовами
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розпису, ступеню його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших вразливих прошарків населення
Найом і відбір персоналу	Оцінка використовуваних методів найму персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості найму; оцінка результативності найму, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оціночних процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади, конкуруючими організаціями
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, періодичності її проведення, представлених результатів і рішень, які приймаються за її результатами
Профорієнтація і адаптація персоналу	Аналіз використовуваних методів профорієнтації, оцінка їх ефективності; виявлення і діагностика проблем, що виникають у період адаптації

Продовження таблиці Г.1

1	2
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту та тривалості навчання; оцінка персоналу, який пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів
Робота з кадровим резервом	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом
Службово-професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового зростання; оцінка результативності методів планування кар'єри
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки й охорони праці; аналіз стану нормування праці в організації; оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу робіт; аналіз вкладення коштів в цю сферу й оцінка отриманих результатів
Мотивація і стимулювання праці	Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу; аналіз рівня і структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
Трудові відносини в колективі	Діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації, супротиву змінам; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям і специфіці організації

Додаток Д – Аудит персоналу в нестійких організаціях і на кризових підприємствах

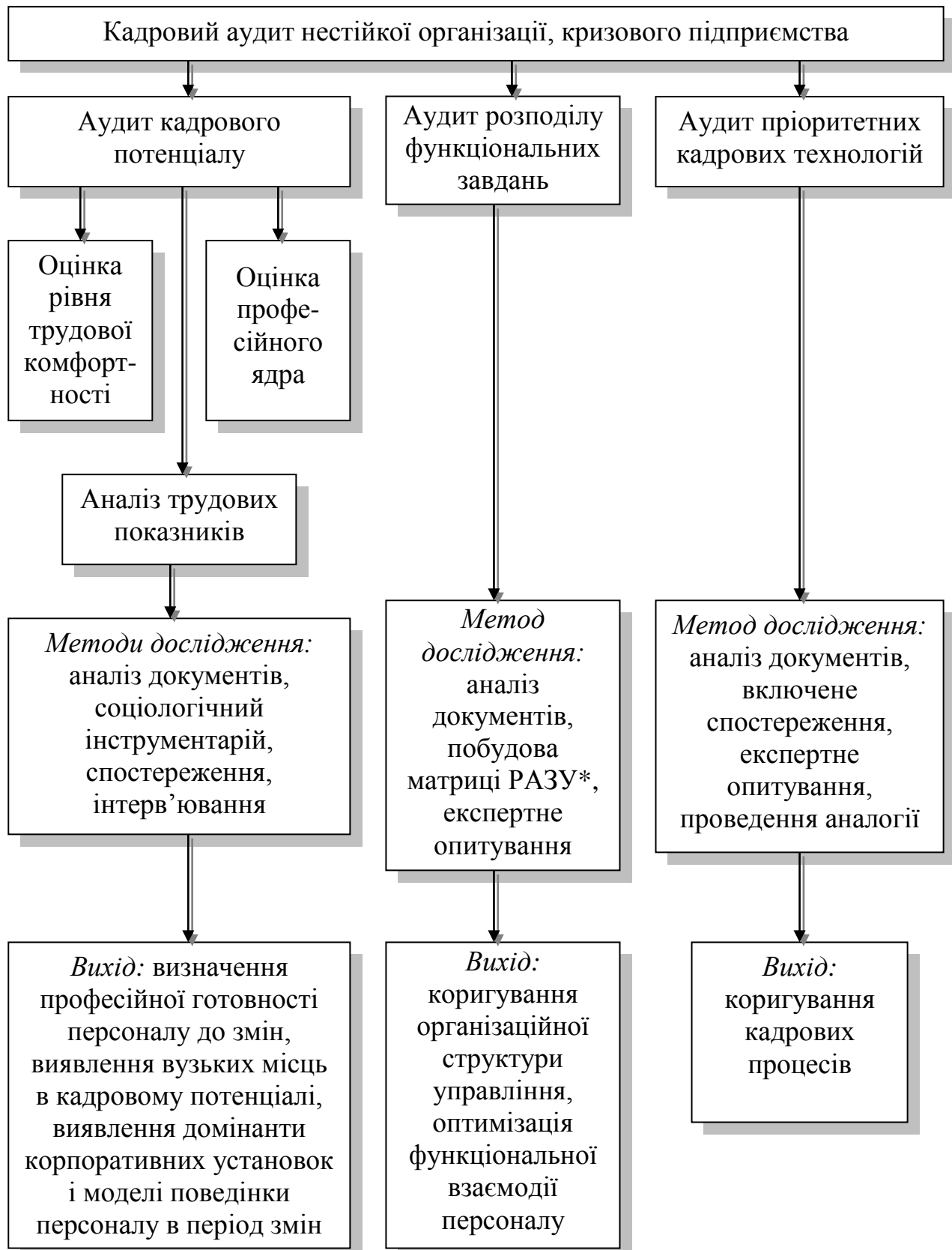


Рисунок Д.1 – Змістове уявлення «кризового» аудиту персоналу

* РАЗУ – розподіл адміністративних завдань управління

Додаток Е – Оцінка аудитором якості управління персоналом

Таблиця Е.1 – Основні напрями аудиту якості управління персоналом підприємства (установи, організації)

Напрями аудиту	Критерії, що використовуються аудитором
Аналіз кадрової політики	Послідовність, несуперечливість кадрової політики – відповідність декларованих цілей реальній практиці у сфері управління персоналом. Відповідність цілей кадрової політики та шляхів їх досягнення стратегії і цілям організації (підприємства, установи).
Оцінка якості основних документів, що регламентують роботу персоналу	Чіткість і точність викладу в документах правил і процедур, на підставі яких здійснюється управління персоналом, відповідність Кодексу законів про праці України.
Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом	Трудові показники працівників, ефективність роботи організації (підприємства, установи), її підрозділів. Відповідність Кодексу законів про праці України. Морально-психологічний клімат у колективі.
Оцінка основних елементів організаційної культури, що впливають на поведінку працівників	Стан трудової етики (домінуючі моральні норми і правила поведінки). Існуючі в організації (на підприємстві, в установі) традиції та ритуали, мають вплив на поведінку працівників. Імідж господарюючого суб'єкта в очах споживачів, клієнтів і персоналу. Культура виробництва (стан виробничих і побутових приміщень, чистота і порядок, виробнича естетика).
Оцінка показників, які характеризують якість управління персоналом	Рівень плинності кадрів. Морально-психологічний клімат у колективі. Задоволеність працівників роботою, відсутність скарг та інших проявів невдоволення. Прихильність працівника своєї організації (підприємству, установі). Трудові показники персоналу.

Додаток Ж – Зміни в ставленні до персоналу, що відбуваються завдяки аудиту персоналу

До запровадження аудиту персоналу		Після запровадження аудиту персоналу
Персонал – витрати	→	Персонал – ресурс
Людина – запчастина, що витрачається	→	Людина – ресурс, який необхідно розвивати
Максимальна завантаженість, вузькі навички персоналу	→	Оптимальний розподіл завдань, багатофункціональність працівників
Зовнішній контроль (інспекція фахівців)	+	Внутрішній контроль
Заробітна плата нижче середнього рівня	→	Заробітна плата вище середнього рівня
Премії мінімальні і формальні	→	Різноманітні стимулюючі премії
Практично відсутні додаткові соціальні пільги	→	Розвинена система соціальних пільг
Принцип – «незамінних немає»	→	Принцип – «кожен співробітник цінний»
Змагальність («кожен сам за себе»)	→	Співпраця (максимально можлива рівність)
Внутріфірмове навчання не проводиться	→	Безперервне підвищення кваліфікації персоналу
Переважно ведеться набір «готових фахівців»	→	Ведеться набір «здатних» фахівців

Рисунок Ж.1 – Трансформація сприйняття персоналу керівництвом, що відбувається після запровадження аудиту персоналу