

## АУДИТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## AUDIT OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Осадчук О.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

**Малихіна С.В.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

**Osadchuk Oksana, Malykhina Svitlana**  
National University of Food Technologies

*У статті представлено та обґрунтовано важливість проведення аудиту розвитку персоналу на підприємстві. Зазначено, що аудит розвитку персоналу є одним із ключових напрямків аудиту персоналу, який дозволяє визначити ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Визначено переваги та необхідність проведення аудиту розвитку персоналу, серед яких: підвищення ефективності використання персоналу, удосконалення розвитку творчої ініціативи працівників та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічної зміни впливу факторів зовнішнього середовища. Розглянуто особливості проведення аудиту розвитку персоналу в рамках трьох основних аспектів, зокрема: організаційно-технологічному, соціально-психологічному та економічному. Представлено основні методи та інформаційні джерела, що використовуються при здійсненні аудиту розвитку персоналу.*

**Ключові слова:** аудит персоналу, розвиток персоналу, менеджмент, оцінювання, потенціал, підприємство.

*The article is devoted to the importance and necessity of personnel development audit. It is noted that the audit of personnel development is one of the main areas of personnel audit, which plays a special role in providing the company with highly qualified personnel and is the key to financial success of the enterprise. Conducting an audit of enterprise development has a positive effect on the efficiency of the enterprise and helps to obtain significant benefits. The definition of the essence and content of the personnel development audit is presented. It is noted that the audit of personnel development is a process of assessing the development of personnel, which is carried out on the basis of the use of modern personnel technologies. The main directions of research that need to be carried out in order to conduct an audit of personnel development at the enterprise are identified. The main objectives of the audit of personnel development at the enterprise are considered. The audit of personnel development is presented and characterized from the standpoint of three main aspects, namely: organizational and technological, socio-psychological and economic. Organizational and technological aspect is aimed at checking personnel and financial documentation in order to analyze staff turnover, determine the dynamics of absenteeism, absenteeism and the degree of job satisfaction. Socio-psychological aspect of the audit of personnel development is to study the state of labor relations in the enterprise, identify the main factors of staff motivation and find reserves to improve the activities of the enterprise. The economic aspect of personnel audit allows to determine the level of effectiveness of measures to improve staff development. Especially important in the audit of personnel development is the consideration and study of strategies and plans for personnel development of the enterprise. The main problems that arise during the implementation of training programs at the enterprise are identified and characterized. Measures to ensure quality and increase the efficiency of staff development at the enterprise are presented.*

**Keywords:** personnel audit, personnel development, management, evaluation, capacity, enterprise.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Запорукою успіху будь-якого підприємства, установи, чи організації являється ефективність та результативність роботи персоналу. Власне, від злагодженості і вміння співробітників працювати на результат, безпосередньо залежить фінансовий успіх підприємства. Ключовим аспектом забезпечення фінансового успіху підприємства та ефективного функціонування системи менеджменту, в ринкових умовах господарювання, є застосування сучасних управлінських технологій у сфері управління персоналом, які необхідно використовувати в комплексному поєднанні з практикою систематичного проведення аудиту персоналу. Застосування аудиту персоналу на підприємстві на рівні систематичної практики, дозволить керівництву підприємства отримати ряд переваг, зокрема відслідковувати та контролювати перебіг управлінських процесів щодо забезпечення ефективного управління персоналом, отримувати достовірні інформаційні звіти про наявність помилок та вузьких місць в сфері менеджменту персоналу, та оперативно приймати відповідні управлінські рішення й швидко коригувати управлінські процеси.

Аудит персоналу, як складова системи менеджменту підприємства, включає численну сукупність аспектів та напрямків його проведення, серед яких пріоритетним є застосування його у сфері розвитку персоналу. Враховуючи особливий вплив та важливість забезпечення розвитку персоналу, задля забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання, актуальним постає питання щодо дослідження аспектів та особливостей проведення аудиту розвитку персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється вивченню та дослідженню методології аудиту персоналу. Грунтовні дослідження, стосовно напрямків проведення кадрового аудиту, особливостей та методів його дослідження представлені у наукових працях Рачинського А. П., Лукяненко А. Д., Бей Г. В., Збрицької Т. П., Олійника О. О., Назарова Г. В. та ін. [1–7]. При цьому малодослідженим, в рамках системного вивчення проблематики кадрового аудиту, залишається питання важливості та необхідності проведення аудиту розвитку персоналу підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання розвитку персоналу займає ключове місце в системі менеджменту підприємства, оскільки керівництво підприємства розуміє, що найціннішим ресурсом будь-якої організації є її персонал, саме кваліфіковані співробітники допомагають підприємству не тільки вистояти, а й успішно розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби і під

час активних ринкових трансформацій. З огляду на це успішні міжнародні компанії надають значної важливості питанням навчання та розвитку персоналу, та вкладають значні фінансові ресурси у підвищення кваліфікації своїх співробітників. Ефективність проведених заходів з розвитку персоналу та рівень їх рентабельності визначаються за результатами проведення на підприємстві аудиту розвитку персоналу. При цьому, переважна більшість вітчизняних підприємств не приділяють значної уваги застосуванню аудиту розвитку персоналу, або, взагалі, нехтують його здійсненням. З огляду на це, дослідження питання щодо визначення важливості проведення аудиту розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах та отримання ними ряду переваг, потребує подальшого розгляду та вивчення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основна мета статті полягає у визначенні важливості проведення аудиту розвитку персоналу та особливостей його здійснення в напрямку забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аудит розвитку персоналу є одним із пріоритетних напрямків аудиту персоналу. Він спрямований на застосування ключових прийомів й заходів, що необхідні для успішного, гармонійного й прогресивного покращення роботи колективу. При цьому, актуальність забезпечення та проведення аудиту розвитку персоналу на підприємстві продиктована необхідністю постійного адаптування під умови розвитку управлінських технологій та потреб ринку праці.

Сутність та зміст аудиту розвитку персоналу визначають, як комплекс заходів спрямований на аналіз стану і перспектив розвитку персоналу у відповідності із тенденціями ринку [2; 3; 6]. За іншими твердженнями, аудит розвитку персоналу слід розглядати, як проведення оцінювання розвитку персоналу на основі використання сучасних кадрових технологій [1, с. 195]. Проведення аудиту розвитку персоналу на підприємстві передбачає використання сукупності методів і підходів щодо аналізу та планування розвитку персоналу, задля поліпшення наявних навичок працівників та удосконалення розвитку їх трудового потенціалу.

Проведення аудиту розвитку персоналу охоплює наступні напрямки дослідження, зокрема:

- здійснення аналізу особливостей управлінської діяльності в галузі розвитку персоналу;
- виявлення сильних і слабких сторін в управлінні розвитком персоналу;
- ранжування проблем управління розвитком персоналу;
- адаптацію процедур оцінки до умов організації та розроблення додаткових процедур

оцінки, що імітують важливі аспекти діяльності компанії;

- здійснення оцінки особистісно-ділових і професійних якостей, що є важливими для керівників вищої та середньої ланки управління [1, с. 196].

Важливість проведення аудиту персоналу визначається його основними цілями, які передбачають:

- оцінювання розвитку людського потенціалу компанії і формування оптимальної управлінської команди;

- виявлення функціональних і перспективних для компанії співробітників і формування програм особистого розвитку;

- виявлення тих співробітників, з якими «не по дорозі», та визначення стратегії їх звільнення з компанії;

- оцінювання рівня задоволеності та лояльності співробітників;

- контроль психологічної динаміки на підприємстві [1, с. 196].

Аудит розвитку персоналу здійснюється в рамках трьох основних аспектів, а саме: організаційно-технологічному, соціально-психологічному та економічному.

Організаційно-технологічний аспект аудиту розвитку персоналу передбачає проведення перевірки кадрової та фінансової документації, а також розрахунок й аналіз показників ефективності проведених навчальних заходів та визначення їх впливу на загальний рівень ефективності діяльності підприємства. У західній практиці аудит розвитку персоналу найчастіше включає аналіз даних, що відносяться до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, ставлення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею [6, с. 87].

Соціально-психологічний аспект аудиту розвитку персоналу спрямований на дослідження стану трудових відносин на підприємстві. При цьому інформаційною базою дослідження виступає сукупність кадрової документації підприємства, що аналізується в сукупності із інформаційними даними, які отримані під час безпосереднього опитування співробітників. Основними методами збору даних є анкетування, опитування, інтерв'ю, індивідуальні та колективні бесіди з працівниками різних категорій та рівнів управління. За результатами дослідження формується інформаційний звіт, в якому визначено рівень розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві, зазначено основні чинники трудової мотивації та резерви вдосконалення діяльності підприємства.

Економічний аспект аудиту персоналу – це визначення таких найважливіших характеристик діяльності підприємства:

- конкурентоспроможності підприємства в трудовій сфері, яка оцінюється шляхом

порівняння економічних та соціальних показників діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами і нормативами або з середніми і кращими в галузі показниками на аналогічних підприємствах;

- ефективності функціонування служб управління трудовими ресурсами, виявлення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

- економічної ефективності самого аудиту, порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами [3, с. 187].

При здійсненні аудиту розвитку персоналу необхідно особливу увагу приділяти дослідженні і перевірці затверджених стратегій та планів розвитку персоналу підприємства. Оскільки вдало вибрана стратегія може сприяти розвитку підприємства і підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Тож при побудові стратегії слід зважати на ряд показників, а саме на можливість підготовки і перепідготовки працівників, створення карт-схем індивідуального розвитку та заходів моніторингу таких процесів [2, с. 159].

Поруч з визначення і побудовою стратегії розвитку персоналу слід зважати й на наявність загальних умов розвитку, тобто конкретних обставин, при яких необхідно здійснювати постійне навчання та перепідготовку персоналу. Загальні умови розвитку передбачають наступне:

- 1) формування стратегічних планів та програм розвитку персоналу;

- 2) створення необхідного відділу з розвитку та перепідготовки персоналу;

- 3) створення резерву матеріального забезпечення розвитку співробітників [2, с. 163].

Також важливо виокремити й необхідність аудиту даних щодо наявного потенціалу розвитку, тобто досліджень можливостей персоналу у здобутті нових вмінь і навичок. Найголовніше питання, яке слід вирішити будь-якому аудиторю – доцільність проведення програм розвитку серед персоналу.

Оскільки будь-яка програма розвитку є доволі витратною і займає немало часу, аудит розвитку персоналу спрямований саме на визначення необхідності впровадження програм розвитку і формування кінцевої мети з огляду на економічну доцільність. Слід зважати і на те, що неправильно впроваджені програми розвитку персоналу та їхній аудит в подальшому можуть призвести до відтоку кваліфікованих кадрів, які здобувши нові знання не бажатимуть працювати на пропонованих посадах.

З іншого боку аудит розвитку персоналу має спрямовуватись на виявлення недоліків і невиконання програм розвитку, що впроваджуються на підприємстві. Адже несвоєчасне виявлення недоліків у програмах розвитку у майбутньому знизить конкурентоспроможність підприємства та вплине на його роботу в цілому. Таким чином проведення аудиту розвитку персоналу

неможливе без вирішення ряду важливих проблем, що виникають під час запровадження кампанії розвитку.

По-перше, будь-яка впроваджена програма розвитку персоналу, так чи інакше містить конфіденційні дані, які надаються працівникам для підвищення їхніх вмій та навичок. Проте існує великий ризик втрати таких даних через ініціативу персоналу або з причин некоректної системи моніторингу розвитку. Вирішенням цієї проблеми слугує ретельна перевірка індивідуальних якостей персоналу та програми розвитку персоналу перед її впровадженням.

По-друге, удосконалення розвитку персоналу найчастіше є ініціативою вищого керівництва, проте керівники нижчих рівнів управління не завжди розуміють повну доцільність та кінцеву мету навчальних заходів, а тому спостерігаються часті випадки гальмування процесу розвитку персоналу на стадії його реалізації, через різні погляди на його проведення.

Наступною проблемою на шляху забезпечення розвитку персоналу підприємства найчастіше постає консерватизм співробітників. Консерватизмом персоналу слід вважати явище, коли працівник маючи достатній досвід роботи, і достатній на його думку багаж знань, не бажає виконувати запропоновані йому програми навчання чи перепідготовки. Консерватизм персоналу досить поширене явище серед працівників переважно старшого віку, яким зміни у роботі на психологічному рівні даються надто важко.

Вирішення питань консерватизму персоналу при аудиті розвитку можливе кількома шляхами.

По-перше, необхідно визначити серед персоналу противників змін, та шляхом індивідуальних бесід і переконань роз'яснити переваги і перспективи навчань та описати нові можливості. За потреби залучитися підтримкою спеціалістів.

По-друге, якщо працівник виявляє небажання проходити навчання за обраною програмою, слід спробувати розробити йому персональну програму розвитку, яка б відповідала його потребам, враховуючи його досвід і стаж.

На рівень ефективності системи навчання персоналу вказують наступні показники, а саме:

- повнота реалізації плану навчання персоналу;
- кількість працівників, які пройшли підготовку й успішно здали підсумкові тести;
- якість проведеного навчання [5, с. 208].

Задля забезпечення якості та підвищення ефективності розвитку персоналу на підприємстві необхідно здійснювати зворотній зв'язок із співробітниками яких залучено до навчання, проводити моніторинг результатів роботи

працівників, які пройшли навчання, відслідковувати динаміку зміни основних економічних показників діяльності персоналу та підприємства в цілому.

У практиці менеджменту аудит розвитку персоналу є, з одного боку, способом спостереження подібно фінансовому чи бухгалтерському аудиту, з другого – інструментом управління, що дозволяє вирішити ряд проблем щодо забезпечення розвитку персоналу [1, с. 238].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аудит розвитку персоналу являється невід'ємною і найбільш актуальною складовою дисципліни «аудит персоналу» адже вміщує у собі актуальні питання щодо роботи з персоналом та моніторингу розвитку персоналу. Безперечно аудит розвитку персоналу має свої особливості у порядку планування та проведення. До таких особливостей варто віднести як особливості з впровадження кампаній розвитку так і перевірки ходу та етапів розвитку персоналу. Слід також зауважити, що аудит розвитку персоналу передбачає як роботу з колективами, тобто аудит колективного розвитку, так і роботу з окремими працівниками, тобто аудит індивідуального розвитку. В кожному випадку аудиторі мусять ретельно підходити до перевірки та контролю, адже від вдало проведеного аудиту може залежати успіх компанії. Розвиток персоналу прямо впливає на формування конкурентоспроможності компанії на ринку. Підприємства та установи, працівники яких регулярно залучаються до планових навчань та перепідготовки, можуть розраховувати на певні зиски з вмій і навичок здобутих персоналом. З іншого боку є ймовірність прояву так званого консерватизму персоналу, коли фахівці з великим досвідом категорично не бажають залучатись до програм розвитку з особистих причин.

Моніторинг підготовки та перепідготовки кадрів нині передбачає не лише перевірку стану реалізації, а й покроковий супровід та рекогносцировку певних моментів.

Отже, аудит розвитку персоналу це не лише сукупність прийомів із перевірки підготовки персоналу. Сьогодні це ключовий напрямок в системі менеджменту підприємства, що змістовно охоплює такі питання як розроблення програм розвитку, особливості їх впровадження, супровід на етапі реалізації, та поточну перевірку результату. Тож зважаючи на це дослідження питання проведення аудиту розвитку персоналу на підприємстві продовжує активно вивчатись як науковцями так і практиками-аудиторами, які щоразу змінюють концепції підходів до розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.



2. Бей Г. В. Аудит персоналу : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «ТОВТРИ», 2018. 216 с.
3. Олійник О. О. Аудит персоналу : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.
4. Дерев'янку С. І., Кузик Н. П., Олійник С.О., Ганяйло О. М. Аудит : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 380 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
6. Назарова Г. В., Лебединська О. С. Аудит персоналу на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 162 с.
7. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

#### REFERENCES:

1. Zbrytska T. P., Salo Ya. V. (2019) Audyt personalu [Audit of personnel]: a textbook. Odesa: ONEU, 381 p. (in Ukrainian)
2. Bei H. V. (2018) Audyt personalu [Audit of personnel]: a textbook. Vinnytsia: TOV «TOVTRY», 216 p. (in Ukrainian)
3. Oliinyk O. O. (2016) Audyt personalu [Audit of personnel]: a textbook. Rivne: NUVHP, 290 p. (in Ukrainian)
4. Derevianko S. I., Kuzyk N. P., Oliinyk S.O., Haniailo O. M. (2016) Audyt [Audit]: a textbook. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 380 p. (in Ukrainian)
5. Mykhailova L. I. (2020) Upravlinnia personalom [Personnel Management]: a textbook. Sumy: Lytovchenko Ye. B., 284 p. (in Ukrainian)
6. Nazarova H. V., Lebedynska O. S. (2015) Audyt personalu na pidpriemstvi [Audit of personnel at the enterprise]: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 162 p. (in Ukrainian)
7. Muromets N. Ye., Myroshnychenko Yu. V., Savchenko I. H. (2019) Upravlinnia personalom v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of the organization]: monohrafiia. Kharkiv: Panov A. M., 192 p. (in Ukrainian)