

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.68)

УДК 06.81.65:82.15.21.11

Н. С. Беляєва,
кандидат економічних наук, доцент, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-8833-1493

МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ¹

N. Bieliaieva
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Department of Management,
Kyiv National University of Trade and Economics

INTERNATIONAL HR AUDIT PRACTICE

У статті розглянуто міжнародну практику провадження кадрового аудиту на прикладі різних країн. Проаналізовано еволюцію HR функції з моменту її виокремлення. Визначено напрями провадження кадрового аудиту на прикладі Strategic HR inc. (США). Виділено спільні напрями провадження кадрового аудиту з канадськими компаніями. Визначено основні елементи системи провадження кадрового аудиту у міжнародній практиці. Зазначено важливість регулярного проведення кадрового аудиту для роботодавця. Розглянуто приклади штрафних санкцій за порушення у сфері HR у міжнародній практиці. Визначено, що при правильному проведенні кадрового аудиту, має підвищитись ефективність розробки та провадження кадрової політики, процеси планування та роботи з персоналом. Діагностовано, що втрата одного працівника, як оцінюється, коштуватиме компанії 50-150% від заробітної плати втраченого працівника за час і гроші, витрачені на заміну цього працівника.

The article examines the international practice of HR audit on the example of different countries. The purpose of the HR audit is to conduct a more in depth analysis of the HR function to identify areas of strength and weakness and where improvements may be needed. The evolution of the HR function since its separation has been analyzed. Directions of HR auditing on the example of Strategic HR inc. (USA) are determined. The common areas of HR audit with Canadian companies are highlighted. The basic elements of the HR auditing system in international practice are identified. Conducting an audit involves a review of current practices, policies, and procedures, and may include benchmarking against organizations of similar size and/or industry. Areas that should be audited include, but are not limited to: legal compliance, record-keeping, compensation/pay equity, employee relations, performance appraisal systems, policies and procedures/employee handbook, terminations, health, safety and security. The importance of regular HR auditing for the employer is noted. It is also noted that the organization is

¹ Публікація містить результати досліджень, проведених за грантом Президента України за конкурсним проектом (Ф 82)

responsible for ensuring HR compliance, and is therefore ultimately responsible for any liabilities that may arise. Examples of penalties for violations in the field of HR in international practice are given out. It has been determined that, with the proper conduct of HR audit, the effectiveness of the development and implementation of personnel policy, planning processes and staffing should be improved. It is recommended that the organization considers hiring outside legally-qualified counsel to perform the audit. By doing so, it can protect itself through the legal privileges against disclosure. By maintaining a satisfied and productive workforce, an employer lessens the expense associated with costly turnover of staff. It has been diagnosed that losing one employee is estimated to cost a company 50–150% of the lost employee's salary in time and money spent to replace that employee. The role of the auditor is to give professional advice, but the decision of how to solve the problems will be left up to the organization itself. To make the most of an HR audit, companies must be ready and willing to take the next steps to ameliorate any possible issues that are revealed. It can be very frustrating, when HR knows that certain employment policies need to be revised or certain payment methods may not comply with legal requirements, and yet other members of the management team will not make the changes.

Ключові слова: кадровий аудит; штрафи; міжнародна практика; HR; управління персоналом; кадрова документація; HR функція.

Key words: HR audit; fines; international practice; HR; personnel audit; HR records; HR function.

Постановка проблеми. В міжнародному середовищі, як правило, також існує доволі велика кількість законодавчих актів, які регламентують різні стадії процесу зайнятості. Тому для роботодавця надзвичайно важливо регулярно проводити кадровий аудит на підприємстві. Це допомагає виявити проблеми дотримання існуючих регуляторних норм, а відтак і уникнення потенційно дорогих штрафів та / або судових позовів, які є доволі вагомими у більшості країн (США, Канада, Швейцарія, Німеччина, Австрія, та ін.).

Наприклад, у США накладається такі штрафи: у розмірі \$1100 за будь-яке порушення належної оплати понаднормових робіт для працівників відповідно до Закону про справедливі норми праці; у розмірі до \$10 000 кожний за випадок невиконання необхідних дій у сфері безпеки праці або ведення точних кадрових записів; у розмірі до \$1000 за кожного працівника за недотримання Федерального закону про імміграційну реформу; штрафи за порушення прав працівників у сфері медичного страхування, захисту від дискримінації та збереження приватної інформації про здоров'я сягають \$100 на день для кожного працівника і до \$ 500 000 за навмисні порушення, тощо.

Щороку компанії змушені сплачувати мільярди доларів штрафів, пов'язаних із загальними правилами дотримання політики провадження HR, встановленими урядом. Наприклад, Комісія з рівних можливостей зайнятості США показала, що в 2017 році «вона забезпечила понад 404 мільйонів доларів грошових виплат для фізичних осіб». І це стосується лише дискримінації. А порушень у сфері HR є безліч, починаючи від порушень, що виникли через некомпетентність HR менеджерів, до порушень, які виникають внаслідок недобросовісності самих працівників компаній, в т.ч. провадженням трудових спорів. Трудові спори можуть бути дорогими як з точки зору грошей, так і з точки зору репутації компанії.

Ще одним прикладом може слугувати ситуація, коли уряд Нігерії вирішив усунути працівників-«примар» із зайнятості на державній службі. Ситуація була вирішена шляхом провадження аудиту та за допомогою Світового банку. Методика передбачала анкетування, фізичний облік, підготовку загальних номінальних списків (штатний реєстр), скановані фотографії та використання номерів файлів для пошуку відповідних людей, складання фактичних витрат на персонал та обчислення витрат на персонал на основі кількості рахунків, відображених у номінальному списку. І це дозволило заощадити досить велику суму коштів.

Таким чином, систематичне провадження кадрового аудиту допомагає власникам бізнесу заощаджувати тисячі доларів щороку. Регулярні аудиторські перевірки у сфері управління персоналом в організації можуть допомогти компанії зберегти конкурентну перевагу, уникнути потенційних втрат та покращити управління людським капіталом.

А сфера людських ресурсів (HR) розвинулася в останні роки настільки, що, навіть, наприклад, всі університети Південної Африки зараз пропонують кваліфікацію з персоналу [1, Р. 12]. А нещодавня програма економічної реструктуризації уряду Індії викликала необхідність реструктуризації організацій, що, серед іншого, закликає до реструктуризації виробництва, робочої сили, стратегій, практик управління та філософії тощо. Кадровий аудит може проводитися в усіх аспектах управління людськими ресурсами в

організації. Наприклад, з точки зору планування потреб у робочій силі, можна провести аудит ефективності попереднього прогнозування та планування, щоб встановити, наскільки потреби є визначеними в часі.

Саме тому провадження кадрового аудиту, як попереджувального заходу, є настільки вагомим для будь-якої компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведення аудиту в міжнародній практиці досліджувало не так багато науковців, зокрема Z. Erdenebileg [2], U. Hikmatul [3]. В основному, варто оперувати даними, наведеними на сайтах компаній, які безпосередньо надають послуги кадрового аудиту, оскільки саме вони провадять цю діяльність і описують реальні кроки, напрями щодо провадження кадрового аудиту в організаціях.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз міжнародної практики провадження кадрового аудиту з метою виокремлення елементів, що можуть бути застосовані в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як і фінансовий аудит, кадровий аудит – це незалежна та об'єктивна оцінка поточного стану політики, практики, документації та систем щодо управління персоналом організації. Кадровий аудит може попередити компанію про приховані проблеми та помилки, пов'язані з персоналом, а також про можливі проблеми дотримання правил відповідно до змін у зовнішньому оточенні підприємства (політика, законодавство, тощо). Проведення якісного аудиту дозволяє організації встановлювати кращі практики, тим самим захищаючи її від можливого операційного та юридичного ризику [2].

Таким чином, кадровий аудит є важливим для підприємств, які не можуть дозволити собі втратити кошти на судові позови, на сплату штрафних санкцій. Кадровий аудит допомагає компаніям визначити, чи є їх політика, процедури та практика управління персоналом законними та ефективними.

Так само, як і в Україні, за кордоном кадровий аудит можливо провадити в межах самої компанії (внутрішній аудит), проте все ж, бажано, щоб його провадила кваліфікована незалежна та об'єктивна сторона, яка може забезпечити гарантії відповідно до наданих нею послуг (окрема компанія, яка має право на провадження аудиту), оскільки є ризик того, що у працівників компанії бракуватиме знань щодо провадження аудиту, буде «замилений» погляд, а також може впливати те, що певні практичні «фішки» перевірки може знати лише той, хто постійно займається проведенням кадрового аудиту, тобто, по суті, вузькоспеціалізований фахівець.

Варто розуміти, що хоча деякі аудиторські процедури є добровільними, інші є обов'язковими відповідно до законодавства конкретної країни. Наприклад, в США це стосується компаній, що мають щонайменше 100 працівників, які беруть участь у організації діяльності компанії.

В той же час, в міжнародній практиці існує така парадигма – якщо аудит проводиться внутрішнім або сторонніми консультантами, які не є юристами, результати аудиту можуть підлягати судовому розгляду. Тому рекомендується, щоб організація розглядала питання щодо наймання зовнішньої особи, яка буде юридично-кваліфікованою, для здійснення аудиту. Тим самим, компанія захищає себе, впевнюючись в юридичному дотриманні норм законодавства [2].

У сфері HR аудит не є звичайним. Не існує законів чи правил, які вимагають від роботодавців залучення незалежного аудитора щодо здійснення аудиту політики та практики організації. Однак через складність державних та федеральних трудових законів та правил роботодавці звичайно покладаються на своїх адвокатів для перегляду своєї кадрової політики та практики. Більше того, великі організації розробили внутрішні вказівки щодо проведення самооцінки або ж незалежного огляду.

Законодавство, що стосується всіх аспектів забезпечення діяльності людських ресурсів в організації, постійно розвивається, а юридичні наслідки недотримання впливають як на HR відділи, так і на організацію в цілому та її працівників. Кадровий аудит може допомогти забезпечити дотримання законодавства під час вимірювання ефективності програм, політик управління персоналом. Існує багато причин, чому слід проводити кадровий аудит, і результати його можуть бути використані для багатьох цілей.

Важливо також зазначити, що організація несе відповідальність за забезпечення дотримання норм HR, і тому, в кінцевому рахунку, відповідає за будь-які зобов'язання, які можуть виникнути.

Наприклад, у США існує доволі багато компаній, які працюють у сфері аудиту та консалтингу. Зокрема, компанія Strategic HR inc. [4] – відома аутсорсингова фірма з управління персоналом, яка працює з організаціями, які мають слабкий HR відділ або не мають його взагалі.

Напрямами провадження кадрового аудиту Strategic HR inc. визнає: процеси наймання та адаптації; пільги; компенсації; оцінка ефективності; процес припинення трудових відносин; інтерв'ювання (як при найманні на роботу, так і вихідне інтерв'ю); посадові інструкції; кадрова документація.

Компанія розглядає кадровий аудит у сенсі визначення сильних сторін та виявлення будь-яких потреб у сфері удосконалення процесу управління людськими ресурсами у компанії. Правильно проведений аудит розкриє проблемні області та надасть рекомендації та пропозиції щодо вирішення цих проблем. Деякі з причин проведення такого огляду включають:

- забезпечення ефективного використання людських ресурсів організації;
- перегляд відповідності стосовно адміністрації організації;
- прищеплення почуття впевненості та довіри до сфери управління та роботи з персоналом;
- підтримка або підвищення репутації як організації, так і департаментів в суспільстві;
- проведення «належної перевірки» для акціонерів або потенційних інвесторів / власників;

– встановлення базового рівня діяльності для подальшого вдосконалення системи управління персоналом в організації.

Наприклад, у Канаді, аудит охоплює життєвий цикл планування, підбору персоналу та загального складу персоналу з особливим акцентом на технічні посади, які історично складно було «закрити». Напрямами кадрового аудиту виступають [5]:

- перегляд відповідних функціонально спрямованих документів, таких як кадрові політики, вказівки та положення;
- перегляд поточних процесів, процедур та інструментів роботи, пов'язаних з плануванням кадрів, розробкою стратегій підбору та кадрового забезпечення, та їх реалізацією;
- перегляд заходів щодо ефективності та стандартів обслуговування, звітів та аналізу даних, проведених HR;
- проведення співбесід з делегованими менеджерами, HR менеджерами, іншими зацікавленими особами, які беруть участь у плануванні, підборі та відборі персоналу;
- аналіз даних з різних систем та джерел для оцінки та порівняння результатів різних стратегій підбору персоналу, щоб гарантувати, що HR найняв потрібних людей з потрібними компетенціями в потрібний час на потрібну посаду;
- порівняння корпоративних та регіональних планів з управління персоналом з результатами ефективності роботи персоналу у звітах про результати діяльності;
- виявлення потенційних альтернативних практик набору та відбору персоналу, що застосовуються іншими федеральними організаціями, особливо, якщо вони стосуються складних професійних груп.

Кадровий аудит виявляє, як працює керівництво в досягненні цілей організації, використовуючи працю персоналу. Кадровий аудит виступає як загальна перевірка якості реалізації HR функції. Це широка оцінка практик, навичок, систем та стратегій управління персоналом в контексті ділових цілей організації. Під час проведення аудиту, якщо виявлено якийсь недолік, вживаються заходи щодо його усунення.

У Швейцарії вважають, що HR функція суттєво еволюціонувала з моменту її виокремлення – фактично від адміністративного спрямування до тієї, без якої, на разі, неможливе ефективне управління організацією. Тобто, історична роль поняття людських ресурсів в організації різко змінилася з моменту їх визнання на початку 1900-х років. Те, що виступало раніше тільки як робота, насамперед, з діловодством, зараз є стратегічним партнером у плануванні та досягненні організаційної політики та цілей. Сьогоднішні ділові реалії покладають на HR відділи інноваційний тягар – робити більше з мінімальними трудовозатратами, при цьому сприяючи цілям бізнесу. Структура HR функції постійно переглядалася, її політика та процедури були впорядковані для досягнення більшої ефективності та результативності. Таким чином, поняття аудиту у цій сфері також змінювалося – від аудиту кадрової документації до повного кадрового аудиту організації [6].

Таким чином, напрями провадження кадрового аудиту у міжнародній практиці, в цілому, співпадають. Десь напрями розписані більш широко, десь більш узагальнено, проте, в той же час, можливо виокремити основні напрями провадження кадрового аудиту у міжнародній практиці (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні елементи системи провадження кадрового аудиту у міжнародній практиці

№	Напрямок аудиту	Сутність елемента
1	Короткий інструктаж та орієнтація	Це підготовча зустріч ключових співробітників щодо: <ul style="list-style-type: none"> • обговорення окремих питань, які вважаються важливими, • створення графіку процедур аудиту та • розроблення плану та програми аудиту.
2	Аналіз (обробка) матеріальної інформації	Передбачає перевірку всієї наявної інформації, що стосується персоналу, довідників, журналів, інструктажів, форм оцінювання, матеріалів про підбір персоналу, можливостей технічного забезпечення (комп'ютерів) та всієї іншої інформації, що вважається матеріальною.
3	Опитування працівників	Опитування співробітників включає інтерв'ю з ключовими менеджерами, функціональними керівниками, топ-менеджерами в організації та навіть представниками працівників, якщо це необхідно. Мета полягає у визначенні проблемних питань, представленні наявних сильних сторін, визначенні очікуваних потреб та управлінських філософій щодо людських ресурсів.
4	Процес проведення інтерв'ю	Які питання задати? Напрямок, якого повинен притримуватися аудит, ґрунтується на інформації, положеннях, отриманих в результаті аналізу (обробці) матеріальної інформації. Однак зусилля з аудиту отримують поштовх, якщо буде чітко визначено ключові фактори управління людськими ресурсами, обрані для аудиту, та пов'язаних із цим питань, які необхідно дослідити.
5	Синтезування (збір, узагальнення)	Зібрані таким чином дані синтезуються для представлення: <ul style="list-style-type: none"> • поточної ситуації; • пріоритетів; • структури персоналу та

		<ul style="list-style-type: none"> • виявлених проблем. <p>Аналогічно визначаються майбутні потреби та розробляються відповідні критерії для висвітлення пріоритетів у сфері управління людськими ресурсами та конкретних рекомендацій.</p>
6	Звітність	<p>Так само, як зустрічі щодо планування аудиту, результати аудиту обговорюються протягом декількох раундів з керівниками та HR менеджером. У процесі, моменти, положення, які чітко виокремлюються, повідомляються керівництвом у формальному звіті. Після проведення аудиту необхідні подальші спостереження, щоб дізнатись, чи працює розроблений план дій для вирішення проблем, чи перевірка виявилась ефективною чи ні.</p>

Джерело: сформовано на основі опрацювання [7]

Тобто кадровий аудит може проводитися або шляхом опитування (зазвичай, у частині оцінки управління персоналом), або шляхом інтерпретації даних (зазвичай, у частині оцінки кадрової документації). Інтерпретацію даних можна здійснити або шляхом простого порівняння за певний період, або за допомогою аналізу співвідношень, або за допомогою графічних чи зображувальних відображень.

Періодичний та систематичний аудит допомагає правильно здійснити планування кадрів в організації та вчасно оновлювати плани та програми зайнятості. Тобто при правильному проведенні кадрового аудиту, має підвищитись ефективність розробки та провадження кадрової політики, процеси планування та роботи з персоналом. Ефективний аудит визначає прогалини між «що є» і «що має бути» або «що може бути». Ліквідуючи або зменшуючи розмір таких невідповідностей, організація може підвищити рівень дотримання законодавства, забезпечити відповідність встановленим професійним стандартам та / або сприяти покращенню якості.

Найкращим варіантом виступає ситуація, коли організація готова діяти та впроваджувати передбачений кадровим звітом план удосконалення, а також розвивати свою HR-функцію до того рівня, коли можна реалізувати весь потенціал організації для підтримки місії та цілей організації.

Висновки з проведеного дослідження. Міжнародна практика свідчить, що систематичне проведення кадрового аудиту дозволяє роботодавцю зменшити витрати, пов'язані з дороговартісною плинністю кадрів. Втрата одного працівника, як оцінюється, коштуватиме компанії 50-150% від заробітної плати втраченого працівника за час і гроші, витрачені на заміну цього працівника.

Один із способів управління персоналом, що може допомогти керівникам, які потребують прийняття рішень щодо певної політики зайнятості – і повернути їх увагу – це знання того, що не тільки невиконання певних законів може призвести до дороговартісних у міжнародній практиці цивільних позовів; але іноді вони також можуть призвести й до кримінального переслідування. Хоча такі звинувачення трапляються доволі рідко, – це очевидно, що таких ситуацій всі співробітники та всі менеджери хочуть уникати.

В той же час, міжнародна практика свідчить, що роль аудитора полягає в аналізі HR системи організації, наданні професійних порад, але рішення про те, як саме все ж таки буде вирішена проблема, буде покладено на саму організацію.

Список літератури.

1. HR auditing from the perspective of directors. *HR audit TRIBUNE*. 2016. P. 11-16. URL: <https://sabpp.co.za/wp-content/uploads/2016/12/sabpp-hr-audit-tribune-2016.pdf> (accessed 04 December 2019)
2. Erdenebileg Z. Why HR Audits are Important for Foreign Companies in China. *China Briefing*. 2017. URL: <https://www.china-briefing.com/news/hr-audits-important-foreign-companies-china/> (accessed 07 December 2019)
3. Hikmatul U. The Urgency of Human Rights Audit on Mining Company in Indonesia. Proceedings at International Conference on Energy and Mining Law (ICEML 2018). 2018. URL: <https://doi.org/10.2991/iceml-18.2018.28> (accessed 04 December 2019)
4. Strategic HR inc.: *official webcite*. URL: <https://strategichrinc.com/about-us/> (accessed 06 December 2019)
5. Audit of Recruitment Strategies and the Staffing Process: *The official website of the Government of Canada*. 2016. URL: <https://www.tc.gc.ca/eng/corporate-services/aas-audit-1384.html> (accessed 01 December 2019)
6. Global Fund Human Resources Management Processes: *Audit Report*. Geneva, Switzerland, 2019. 22 p. URL: https://www.theglobalfund.org/media/8381/oig_gf-oig-19-007_report_en.pdf?u=637066540230000000 (accessed 04 December 2019)
7. Auditing process: Essential Steps in Human Resource Auditing: *website of HRM*. URL: <http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Auditing-process> (accessed 06 December 2019)

References.

1. HR auditing from the perspective of directors. *HR audit TRIBUNE*. 2016. P. 11-16. Available at: <https://sabpp.co.za/wp-content/uploads/2016/12/sabpp-hr-audit-tribune-2016.pdf> (accessed 04 December 2019)

2. Erdenebileg Z. (2017) Why HR Audits are Important for Foreign Companies in China. *China Briefing*. Available at: <https://www.china-briefing.com/news/hr-audits-important-foreign-companies-china/> (accessed 07 December 2019)
3. Hikmatul U. (2018) The Urgency of Human Rights Audit on Mining Company in Indonesia. Proceedings at International Conference on Energy and Mining Law (ICEML 2018). Available at: <https://doi.org/10.2991/iceml-18.2018.28> (accessed 04 December 2019)
4. Strategic HR inc.: *official webcite*. Available at: <https://strategichrinc.com/about-us/> (accessed 06 December 2019)
5. Audit of Recruitment Strategies and the Staffing Process: *The official website of the Government of Canada*. 2016. Available at: <https://www.tc.gc.ca/eng/corporate-services/aas-audit-1384.html> (accessed 01 December 2019)
6. Global Fund Human Resources Management Processes: *Audit Report*. Geneva, Switzerland, 2019. 22 p. Available at: https://www.theglobalfund.org/media/8381/oig_gf-oig-19-007_report_en.pdf?u=637066540230000000 (accessed 04 December 2019)
7. Auditing process: Essential Steps in Human Resource Auditing: *website of HRM*. Available at: <http://www.whatishumanresource.com/Human-Resource-Auditing-process> (accessed 06 December 2019)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2019 р.