

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: «Формування системи аудиту персоналу на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0522- уп  
спеціальності 051 – Економіка  
Освітня програма: «Управління  
персоналом і економіка праці»

Власов А.Д.

Керівник професор кафедри управління  
персоналом і маркетингу, д.е.н.,

Андросова О.Ф.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ  
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 – Економіка  
Освітня програма управління  
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Власову Артуру Дмитровичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Формування системи аудиту персоналу на підприємстві»

керівник роботи: Андросова О.Ф., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446 – с

2. Строк подання студентом роботи: «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ПП «Вікнабудсервіс», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та поняття аудиту персоналу; дослідити сфери та інструменти проведення аудиту персоналу; розглянути процес формування системи аудиту персоналу; дати загальну характеристику діяльності ПП «Вікнабудсервіс»; здійснити аналіз структури й складу персоналу ПП «Вікнабудсервіс», проаналізувати системи розвитку та навчання кадрів ПП «Вікнабудсервіс», розробити рекомендації щодо формування системи аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс», розробити

рекомендації впровадження системи атестації персоналу ПП «Вікнабудсервіс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 13 рис., 15 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О.Ф., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Андросова О.Ф., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Андросова О.Ф., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 1 липня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

А.Д. Власов  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

О.Ф.Андросова  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Л.А.Бехтер  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 97 с., 13 рис., 15 табл., 66 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є процес формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи аудиту персоналу на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи аудиту персоналу на ПП «Вікнабудсервіс».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) визначено сутність та поняття аудиту персоналу;
- 2) досліджено сфери та інструменти проведення аудиту персоналу;
- 3) розглянуто процес формування системи аудиту персоналу;
- 4) здійснена загальна характеристика діяльності ПП «Вікнабудсервіс»;
- 5) здійснено аналіз структури й складу персоналу ПП «Вікнабудсервіс»;
- 6) проаналізувано систему розвитку та навчання кадрів ПП «Вікнабудсервіс»;
- 7) розроблено рекомендації щодо формування системи аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс»;
- 8) розроблено рекомендації впровадження системи атестації персоналу ПП «Вікнабудсервіс».

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні системи аудиту персоналу для приватного підприємства

«Вікнабудсервіс», з використанням аналітичного підходу, який дозволяє враховувати особливості посад та умови їх виконання.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість підприємству малого і середнього бізнесу максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу за рахунок формування і впровадження системи аудита персоналу.

СИСТЕМА, АУДИТ ПЕРСОНАЛУ, КАДРИ, ОЦІНКА, УМОВИ ПРАЦІ, СТРУКТУРА. КВАЛІФІКАЦІЯ, СИСТЕМА АТЕСТАЦІЇ.

## SUMMARY

Master's master's thesis: 97 pages, 13 figures, 15 tables, 66 sources.

The object of the study is the process of forming a personnel audit system at the enterprise.

The subject of the study is the process of forming a personnel audit system at the enterprise.

The purpose of the master's thesis is the systematization and development of theoretical and methodological provisions for the formation of the personnel audit system at the enterprise and the development of practical recommendations for the implementation of the personnel audit system at PE "Viknabudservice".

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the essence and concept of personnel audit is determined;
- 2) the areas and tools of personnel audit were investigated;
- 3) the process of forming a personnel audit system is considered;
- 4) a general description of the activity of PE "Viknabudservice" was carried out;
- 5) an analysis of the structure and composition of the personnel of PE "Viknabudservice" was carried out,
- 6) the system of development and training of personnel of PE "Viknabudservice" was analyzed;
- 7) developed recommendations on the formation of an audit system for the personnel of PE "Viknabudservice",
- 8) developed recommendations for the implementation of the personnel attestation system of PE "Viknabudservice".

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The scientific novelty of the research results lies in the development and substantiation of the personnel audit system for the private enterprise "Viknabudservice", using an analytical approach that allows taking into account the specifics of positions and the conditions for their performance.

The significance of the results of the scientific research is that the developed recommendations enable the small and medium-sized business enterprise to use the labor potential of the staff as effectively as possible due to the formation and implementation of the personnel audit system.

SYSTEM, PERSONNEL AUDIT, PERSONNEL, EVALUATION, WORKING CONDITIONS, STRUCTURE. QUALIFICATION, CERTIFICATION SYSTEM.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ .....	13
1.1 Сутність та поняття аудиту персоналу .....	13
1.2 Сфери та інструменти проведення аудиту персоналу .....	23
1.3 Формування системи аудиту персоналу .....	34
Висновки до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ВІКНАБУДСЕРВІС».....	41
2.1 Організаційна характеристика ПП «Вікнабудсервіс» .....	41
2.2 Аналіз структури й складу персоналу ПП «Вікнабудсервіс» .....	49
2.3 Аналіз системи розвитку та навчання кадрів на ПП «Вікнабудсервіс» ...	57
Висновки до розділу 2 .....	65
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ВІКНАБУДСЕРВІС».....	67
3.1 Рекомендації щодо формування системи аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс» .....	67
3.2 Рекомендації впровадження системи атестації персонала ПП «Вікнабудсервіс» .....	76
Висновки до розділу 3 .....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90



## ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища, де конкуренція постійно зростає, малі підприємства стикаються з необхідністю ефективного використання всіх своїх ресурсів для забезпечення стійкості та розвитку. Одним з ключових ресурсів будь-якої організації є її персонал. Відповідно, формування системи аудита персоналу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання людських ресурсів, виявити потенційні проблеми в управлінні персоналом та розробити стратегії для їх вирішення.

Аудит персоналу на малих підприємствах має ряд особливостей. Малі підприємства часто мають обмежені ресурси, тому ефективне використання кожного працівника є критично важливим. Малі підприємства мають бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Аудит персоналу допомагає зрозуміти, наскільки ефективно персонал може відповідати цим вимогам. Аудит може виявити потреби в навчанні та розвитку персоналу, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу. Також він допомагає ідентифікувати слабкі місця в організаційних процесах та пропонувати шляхи їх оптимізації.

Для малих підприємств важливо не тільки залучати кваліфікованих працівників, але й утримувати їх. Аудит персоналу може допомогти зрозуміти, які фактори сприяють задоволеності та лояльності працівників.

У підсумку, формування системи аудита персоналу на малих підприємствах є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи, забезпечення гнучкості та адаптивності бізнесу, а також для створення стійкої та продуктивної робочої сили.

Теоретико-методологічні аспекти формування системи аудита персоналу досліджено в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Н.Апенько, М. Армстронга, Ю., Базарової, Л. В. Балабанової, В.В.

Безсмертної, Н.П. Беляцкого, А. А. Бердник, Л. М. Григор'єва, В. І. Дериховської, П. Ф. Друкера, О. П. Єлецьта ін.

Разом із тим всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ формування системи аудиту персоналу з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Основною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності роботи співробітників, здійснюючи аналіз, наскільки кадровий потенціал підприємства відповідає його стратегічним цілям та планам розвитку. Це включає перевірку дотримання встановлених нормативно-правових вимог у сфері управління персоналом, а також ідентифікацію та вирішення проблем у соціально-трудових відносинах для їх подальшого уникнення. Одним із ключових аспектів аудиту є визначення відповідності між потребами підприємства в кваліфікованих кадрах та наявним рівнем кадрового потенціалу, що є важливим для загального успіху та конкурентоспроможності організації.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи аудиту персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо формування і впровадження системи аудиту персоналу на прикладі приватного підприємства ПП «Вікнабудсервіс».

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

- визначити сутність та поняття аудиту персоналу;
- дослідити сфери та інструменти проведення аудиту персоналу;
- розглянути процес формування системи аудиту персоналу;
- дати загальну характеристику діяльності ПП «Вікнабудсервіс»;
- здійснити аналіз структури й складу персоналу ПП «Вікнабудсервіс».

- проаналізувати системи розвитку та навчання кадрів ПП «Вікнабудсервіс»;
- розробити рекомендації щодо формування системи аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс»;
- розробити рекомендації впровадження системи атестації персоналу ПП «Вікнабудсервіс».

Об'єктом дослідження є процес формування системи аудиту персоналу на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс».

Предметом дослідження є процес формування системи аудиту персоналу на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом.

У роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку системи аудиту персоналу; кореляційний аналіз – при оцінюванні показників аналізу і структури персоналу; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ПП «Вікнабудсервіс», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні системи аудиту персоналу для приватного підприємства «Вікнабудсервіс», з використанням аналітичного підходу, який дозволяє враховувати особливості посад та умови їх виконання.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість підприємству малого і середнього бізнесу максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу за рахунок формування і впровадження системи аудита персоналу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження прийнято участь у IV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність та поняття аудиту персоналу

Сучасному підприємству важливо ефективно управляти своїм персоналом, адже це ключ до підвищення продуктивності та створення продукції, яка зможе конкурувати на ринку. Людський капітал становить фундамент успіху будь-якої організації, тому управління персоналом має бути спрямоване на активне мотивування працівників для досягнення цілей компанії. Невміння керівництва в цій області може призвести до нераціонального використання людських ресурсів, особливо у контексті високої конкуренції. Тому на підприємствах важливо проводити всебічний аналіз, щоб ідентифікувати проблеми та запобігти їх виникненню в майбутньому, що може бути реалізовано через аудит персоналу.

Аудит персоналу є важливою частиною стратегічного управління в компанії. Його основна мета полягає у вдосконаленні професійних якостей персоналу, виявляючи відхилення в управлінських рішеннях від оптимальних, які визначаються корпоративною політикою, стратегією та загальними трендами розвитку. Такий аудит зосереджується на забезпеченні того, щоб персонал і його діяльність відповідали потребам та викликам сучасної економічної системи, зокрема умовам, які постійно змінюються. Це важливо для адаптації та ефективності персоналу у відповідь на динамічні трансформаційні процеси.

Поняття аудиту персоналу набуває широкого поширення в сучасному бізнес-середовищі, особливо у сферах консалтингу, кадрового менеджменту та рекрутингу. Аудит персоналу можна розглядати як комплексний аналіз кадрового обліку, визначення потенціалу співробітників, а також оцінку

соціально-трудових відносин в компанії. Цей процес спрямований на виявлення можливостей для вдосконалення системи управління персоналом. Він також передбачає надання консультаційної підтримки для реалізації виявлених напрямків удосконалення та оптимізації кадрової роботи в організації.

Основною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності роботи співробітників, здійснюючи аналіз, наскільки кадровий потенціал підприємства відповідає його стратегічним цілям та планам розвитку. Це включає перевірку дотримання встановлених нормативно-правових вимог у сфері управління персоналом, а також ідентифікацію та вирішення проблем у соціально-трудових відносинах для їх подальшого уникнення. Одним із ключових аспектів аудиту є визначення відповідності між потребами підприємства в кваліфікованих кадрах та наявним рівнем кадрового потенціалу, що є важливим для загального успіху та конкурентоспроможності організації.

Необхідність проведення аудиту персоналу часто зумовлюється кількома ключовими факторами в діяльності підприємства. По-перше, висока плинність кадрів, яка може свідчити про проблеми в управлінні персоналом або в робочому середовищі, вимагає аналізу та вдосконалення стратегій залучення та утримання співробітників. По-друге, значні втрати робочого часу можуть бути ознакою неефективності робочих процесів або недостатнього управління. Проведення аудиту допомагає виявити та вирішити ці проблеми. По-третє, необхідність атестації персоналу та впровадження нових посадових інструкцій також вимагає аудиту для забезпечення відповідності цих процесів корпоративним цілям та стратегіям. Нарешті, при реорганізації підприємства аудит персоналу допомагає адаптувати кадрову структуру до нових вимог та умов роботи, оптимізувати процеси та забезпечити гладкий перехід до нових форм організації діяльності.

Отже, основними об'єктами аудиту персоналу є система управління персоналом та кадрова політика підприємства; організаційна структура підприємства та його кадровий потенціал (рис.1.1).

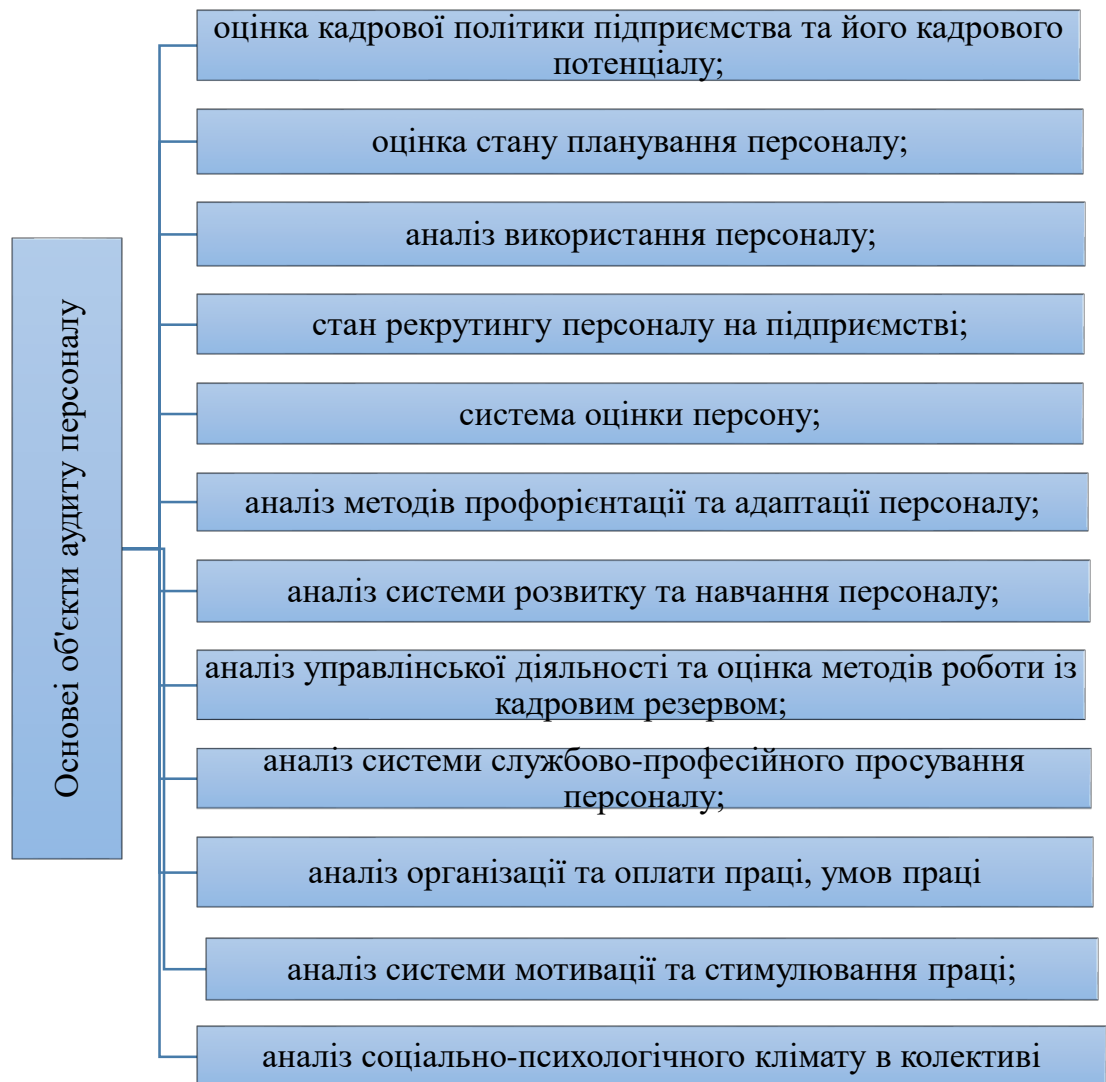


Рисунок 1.1 – Основні об'єкти аудиту персоналу

Аудит персоналу дійсно можна розглядати як детальний аналіз кадрового складу підприємства. Він включає оцінку кількісних та якісних характеристик кадрового складу, тобто скільки фахівців працює на підприємстві та наскільки вони кваліфіковані для виконання своїх обов'язків. Одним із ключових аспектів є встановлення відповідності персоналу

стратегічним цілям та планам підприємства, що означає аналіз того, наскільки добре команда підготовлена до виконання довгострокових завдань та досягнення цілей.

Аудит персоналу повинен проводитися регулярно, оскільки такий підхід дозволяє вчасно виявляти проблемні зони та вживати заходів для їх виправлення. Він охоплює всі стадії кадрового циклу, включаючи набір, оцінку, розвиток та звільнення співробітників, забезпечуючи комплексне розуміння кадрової ситуації в організації.

Кадровий аудит на підприємстві проводиться в декілька етапів (рис.1.2):

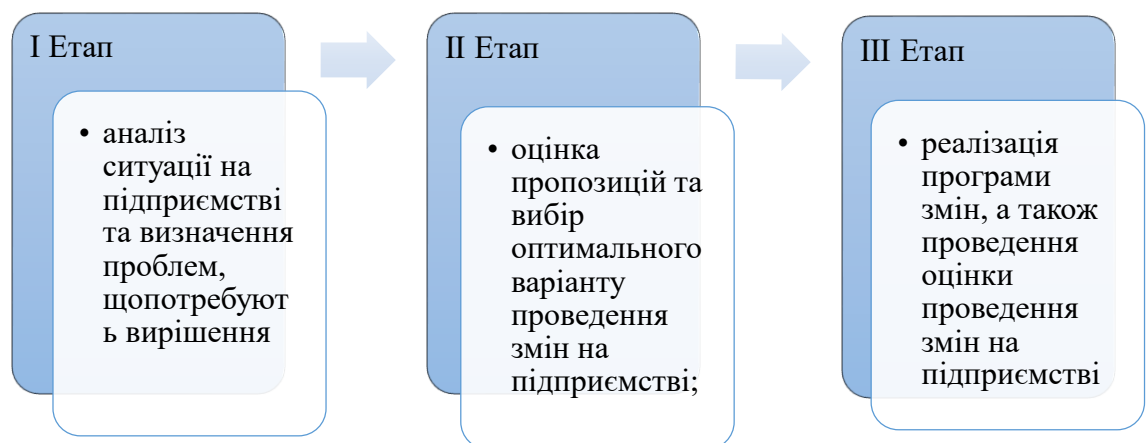


Рисунок 1.2 – Етапи проведення кадрового аудиту

Під час аудиту персоналу роботодавець має унікальну можливість оцінити особистісний потенціал своїх співробітників, а також визначити, наскільки їх компетенції та цінності відповідають корпоративній культурі та цілям компанії. Це включає аналіз таких аспектів, як професійні навички, мотивація, комунікативні здібності та загальна відданість цілям організації.

Важливо розуміти, що кожна компанія має свою специфіку, тому оцінка персоналу повинна враховувати особливості конкретного бізнесу та галузі. Водночас існують загальні принципи та правила, які слід



дотримуватися при проведенні кадрового аудиту. Ці принципи можуть включати об'єктивність у оцінці, конфіденційність інформації, забезпечення зворотного зв'язку співробітникам та використання стандартизованих методик оцінювання. Це допомагає створити прозорий і справедливий процес, який сприяє розвитку персоналу та поліпшенню загальної ефективності організації.

Під час кадрового аудиту реалізуються декілька ключових завдань:

- оцінка системи управління персоналом (СУП): включає аналіз організаційної та функціональної структури системи, процесів та процедур управління людськими ресурсами, а також перевірку ведення кадрової документації відповідно до чинних нормативів;
- оцінка кадрового потенціалу організації: охоплює аналіз менеджерського потенціалу (готовність керівного складу до реалізації стратегічних та тактичних цілей підприємства), кваліфікаційного потенціалу (відповідність рівня знань та навичок співробітників професійним завданням), інноваційного потенціалу (готовність до змін), а також особистісного та творчого потенціалу;
- діагностика структури взаємодій між співробітниками: включає аналіз формальних та неформальних взаємодій, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічного клімату у підрозділах, виявлення джерел проблемних та конфліктних ситуацій, а також ідентифікацію альтернативних лідерів та угруповань серед персоналу.

Ці завдання сприяють глибокому розумінню ситуації всередині організації, дозволяючи виявити сильні сторони та потенційні проблеми в управлінні персоналом, та надають можливість для їх своєчасного вирішення та оптимізації.

При виборі методики оцінки персоналу важливо враховувати цілі та основні завдання планованого аудиту. Методики можна класифікувати залежно від різних критеріїв:

1. Періодичність проведення – визначає, наскільки часто проводиться оцінка – регулярно (щорічно, квартално) або за потребою (наприклад, під час значних змін у компанії).

2. Повнота охоплення: вказує на обсяг персоналу, який підлягає оцінці – всі співробітники, окремі підрозділи, керівники тощо.

3. Методи аналізу: можуть бути кількісні (наприклад, оцінка продуктивності, аналіз відсутностей) або якісні методи (наприклад, аналіз мотивації, оцінка корпоративної культури).

4. Рівень проведення аудиту: оцінка може проводитися на різних рівнях – від індивідуального рівня (окремий співробітник) до рівня організації в цілому.

5. Способи оцінки персоналу: включають різноманітні техніки, як-от безпосередні інтерв'ю, анкетування, 360-градусна оцінка, оцінка за компетенціями та інші.

Правильний вибір методів та підходів залежить від специфіки підприємства, його розміру, галузі, корпоративної культури та конкретних цілей аудиту. Важливо забезпечити, щоб обрана методика була ефективною та адекватною для досягнення поставлених завдань.

Види оцінки персоналу представлено у табл.1.1

Таблиця 1.1 – Види аудиту персоналу

Ознака класифікації	Тип аудиту персоналу	Основні характеристика
Періодичність проведення	поточний	Проводиться за заздалегідь установленим регламентом за певний період часу.
	оперативний	Проводиться за оперативним розпорядженням 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
Повнота охоплення досліджуваних об'єктів	повний	Охоплює всі об'єкти
	локальний	Охоплює окрему групу об'єктів або один об'єкт
Методика аналізу	тематичний	Включає всі об'єкти, но з однієї тематики
	комплексний	Використовує весь арсенал методів
	вибірковий	Аналіз проводиться з робітниками, які були вибрані за спеціальною методикою
Рівень проведення	стратегічний	Оцінка проводиться на рівні вищого керівництва
	управлінський	Оцінка проводиться на рівні лінійних керівників
	тактичний	Оцінка проводиться на рівні служби управління персоналом
Спосіб проведення аудиту	Зовнішній	Проводиться за допомогою залучення сторонніх спеціалістів
	внутрішній	Проводиться працівниками організації

Формування прогнозу кадрового потенціалу є важливою складовою кадрового аудиту, оскільки воно допомагає в оцінці майбутньої відповідності кадрових процесів стратегіям та цілям розвитку організації. Для цього, як правило, розробляється система індикаторів та впроваджується механізм моніторингу кадрових процесів. Серед процесів, які мають істотний вплив на формування кадрового потенціалу, можна виділити наступні:

1. Набір та відбір персоналу. Ефективні методи набору та відбору допомагають залучити кваліфікованих співробітників, які відповідають потребам та цінностям компанії.

2. Навчання та розвиток. Систематичне навчання та розвиток сприяють підвищенню кваліфікації та професійного зростання

співробітників, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність роботи організації.

3. Оцінка та мотивація персоналу. Ефективні системи оцінки та мотивації важливі для підтримки високої продуктивності та задоволеності співробітників.

4. Кар'єрне планування та просування. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання впливає на утримання талановитих співробітників.

5. Управління змінами. Гнучкість у відповіді на зміни у бізнес-середовищі та здатність адаптувати кадрові стратегії до нових вимог є ключовими для довгострокового успіху.

6. Планування наступності. Забезпечення готовності до змін у керівництві та ключових позиціях сприяє стабільності та неперервності бізнес-процесів.

Моніторинг та аналіз цих процесів допомагає організаціям прогнозувати та планувати свої кадрові потреби, адаптуючись до мінливих умов та забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Процеси, що відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу організації:

1. Процес професійного розвитку. Організації, що прагнуть спеціалізувати своїх співробітників, фокусуються на поглибленні їхніх знань та навичок у певних сферах діяльності. Це включає тренінги, професійне навчання, конференції та інші форми розвитку. Цей процес допомагає забезпечити високий рівень компетентності персоналу, що необхідно для досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Процеси внутрішньофірмової комунікації. Ці процеси відображають, як відбувається обмін інформацією всередині організації. Аналіз способів та ефективності комунікацій може виявити сильні сторони та слабкості в корпоративній культурі. Це також допомагає зрозуміти, наскільки співробітники відчують себе залученими та інформованими.

3. Процеси управління. Аналіз управлінських процесів дозволяє оцінити, наскільки ефективні та адекватні існуючі системи управління в компанії. Він включає оцінку стилів лідерства, способів прийняття рішень, а також ставлення персоналу до цих процедур. Цей аналіз може виявити потреби в змінах або удосконаленнях у системі управління для підвищення загальної ефективності та задоволеності працівників.

Розуміння та оцінка цих процесів є важливими для виявлення потенційних проблем і можливостей для покращення в межах кадрової політики та стратегії розвитку організації.

Оцінка кадрового складу є ключовим компонентом аудиту персоналу і повинна включати наступні аспекти:

**Оцінка укомплектованості кадрового складу:** аналіз загальної чисельності співробітників, а також їх розподілу по рівнях управління. Важливо забезпечити, що всі відділи та етапи технологічного процесу мають достатню кількість кваліфікованого персоналу.

**Оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності:** Перевіряється, наскільки кваліфікація та навички співробітників відповідають потребам їхніх посад та завдань.

**Аналіз структури кадрового складу:** аналіз відповідності кадрового складу вимогам технологій та класифікатору посад, а також аналіз соціально-демографічних характеристик співробітників.

**Оцінка плинності кадрів:** частота зміни співробітників та їхні причини, що може вказувати на потенційні проблеми в управлінні персоналом або робочому середовищі.

Рисунок 1.3 – Оцінка кадрового складу як ключовий компонент аудиту персоналу

Результати аудиту кадрового складу та потенціалу дозволяють ідентифікувати:

- рівень кадрової забезпеченості та потребу в персоналі, дозволяє розуміти, чи вистачає у компанії персоналу для виконання поточних та майбутніх завдань;
- якісну структуру управлінського персоналу – включає оцінку рольової та психологічної структури керівництва;
- потреби в навчанні: допомагає визначити необхідність у подальшому розвитку та навчанні співробітників;
- стилі управління: дозволяє оцінити, наскільки ефективні поточні методи керівництва та взаємодії з персоналом;
- соціально-психологічний клімат: відображає загальну атмосферу та відносини всередині колективу;
- інноваційний потенціал: визначає готовність та здатність організації та її персоналу до нововведень та адаптації до змін.

Аудит кадрового складу та потенціалу допомагає організаціям виявити ключові області для покращення, оптимізувати управління персоналом, та забезпечити його відповідність корпоративним цілям та стратегіям.

Отже, аудит персоналу справді є критично важливим інструментом для будь-якого підприємства, що прагне до ефективного розвитку. Основні переваги проведення кадрового аудиту включають: підвищення рівня компетенцій та кваліфікації співробітників; аудит допомагає визначити сильні та слабкі сторони у кадровій політиці компанії, виявити можливі проблемні зони та надати рекомендації щодо їх виправлення; зниження плинності кадрів; сприяє кращому використанню потенціалу кожного співробітника, що веде до загального підвищення продуктивності на підприємстві; забезпечуючи стабільність і задоволеність працівників, компанія може зменшити витрати, пов'язані з пошуком та навчанням нових співробітників. Таким чином, аудит персоналу не тільки допомагає підвищити ефективність роботи персоналу, але й стає стратегічним інструментом для досягнення довгострокових бізнес-цілей компанії.

## 1.2 Сфери та інструменти проведення аудиту персоналу

Аналіз і планування трудових показників є важливою частиною аудиту у сфері трудових відносин. Такий аудит, як правило, охоплює три основних аспекти (рис.1.4):



Рисунок 1.4 – Основні аспекти аудиту персоналу

Сутність економічного аспекту наведено на рис.1.5

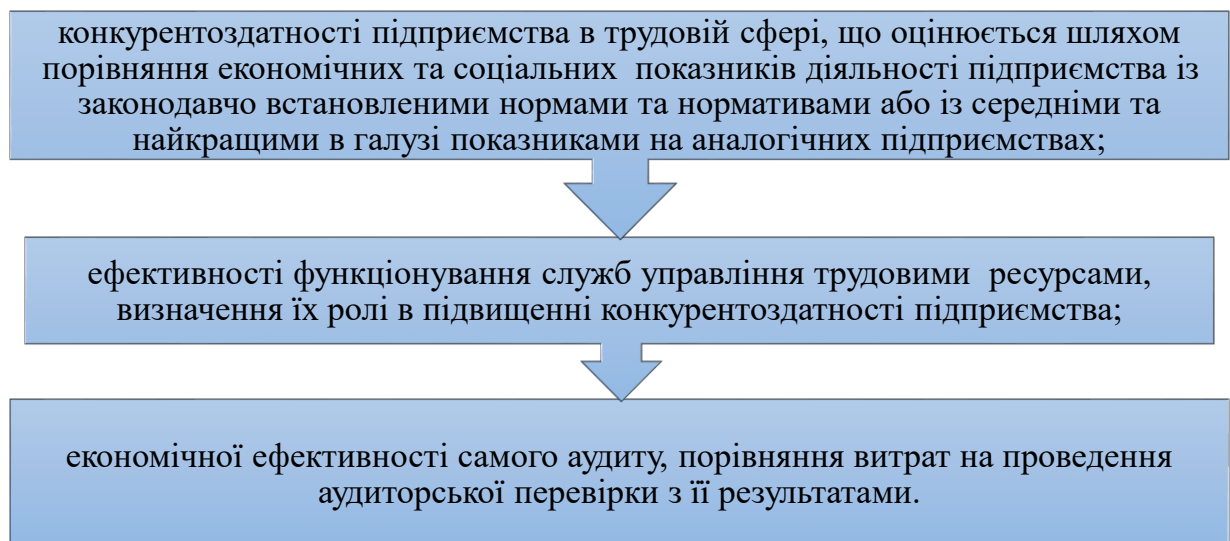


Рисунок 1.5 – Сутність економічного аспекту

В рамках організаційно-технологічного аспекту, аудит включає аналіз документів та оцінку індикаторів, які вказують на законність та продуктивність роботи підприємства. Традиційно, у контексті внутрішньої економіки праці, вивчення робочих показників вважається ключовим елементом організації праці та відносин. У цій області існує значний позитивний досвід, який можна та слід використовувати ефективно. В аудиті західних компаній зазвичай проводиться аналіз даних, пов'язаних із розвитком трудових ресурсів, включаючи показники плинності кадрів, скарги, випадки пропусків роботи, травматизм на виробництві, ставлення працівників до своєї роботи та рівень їх задоволеності нею.

Основні параметри аудиту персоналу наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Основні параметри аудиту персоналу

Параметри	Зміст
1.Формування кадрової політики організації	оцінка поточного стану кадрової політики, ступені її узгодження із цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка ступеня зв'язку кадрової політики зі специфікою організації й зовнішніми умовами
2.Планування персоналу	оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації
3. Використання персоналу	аналіз рівня зайнятості персоналу; аналіз забезпечення стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб літнього віку й інших уразливих верств населення.
4. Найм і відбір персоналу	оцінка використовуваних методів наймання персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості наймання; оцінка результативності наймання, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оцінних процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади, що конкурують організаціями
5. Ділова оцінка персоналу	аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, періодичність її проведення результатів,



	що представляються, і розв'язків, прийнятих по її результатах
7. Навчання персоналу	аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту й тривалості навчання; оцінка персоналу, що пройшов навчання; оцінка ефективності навчання, фактичних результатів
8. Робота з кадровим резервом	аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом
9. Службово-професійне просування, ділова кар'єра персоналу	аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового росту; оцінка результативності методів планування кар'єри.
10. 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 вкладень фінансових коштів у цю сферу й оцінки отриманих результатів
11. Мотивація й стимулювання праці	аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язки з мотивацією персоналу; аналіз рівня й структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці цілям організації
12. Трудові відносини в колективі	діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня відповідності цілям і специфіці організації

Так само, як фінансові аудити, періодичний аудит персоналу здійснюються для забезпечення впевненості компанії в досягненні її цілей. Однак, аналізувати та оцінювати лише один індикатор чи явище окремо є недостатнім для отримання бажаних результатів. Потрібен комплексний аналіз, який включає вивчення індивідуальних показників у контексті змін рівня та динаміки всіх інших. Найбільш ефективною є перевірка, яка забезпечує повну та достовірну інформацію про ефективність програм

управління та розвитку персоналу, розглядаючи це як важливий внесок у вирішення стратегічних завдань організації.

Перевірка функціонування управління персоналом логічно має розпочинатися з аналізу діяльності відділу управління персоналом. У табл. 1.3 представлені три основні сфери, які цей аудит охоплює.

Таблиця 1.3 – Сфери аудиту персоналу

1. Інформаційні системи управління персоналом	
Законодавство: - права людини	Планування персоналу: - попит та пропозиція, оцінка наявності; - діаграма кваліфікації; - переміщення і заміни.
Інформація з управління персоналом: - робочі стандарти; - опис робіт; - специфікація робіт.	Робота адміністрації: - компенсація та зарплати; - пакет і соціальні пільги; - додаткові пільги роботодавця.
2. Укомплектування персоналом і розвиток	
Наймання: - джерела наймання та їх ефективність; - придатність новачків; - навчальні курси;	Відбір: - процедури відбору; - відносини відбору; - дотримання закону і прав людини при відборі.
Навчання та орієнтація: - програми орієнтації; - навчальні цілі й процедури; - навчальні курси.	Розвиток кар'єри: - внутрішні просування; - планування програми кар'єри; - зусилля з розвитку людських ресурсів.
3. Організаційний контроль і оцінка персоналу	
Оцінка виконання: - стандарти і заходи виконання; - методи оцінки виконання; - оцінні інтерв'ю.	Трудові відносини: - законність дозволу трудових суперечок; - правила управління; - проблеми дозволу трудових суперечок;
Контроль персоналу: - робочі комунікації; - дисциплінарні процедури; - зміна і розвиток процедур;	Аудит служби управління персоналом: - функції служби управління персоналом; - лінійні менеджери; - зворотний зв'язок працівників зі службою управління персоналом;

Ці три сфери, що входять до аудиту, взаємно доповнюють і підсилюють одна одну. Аудит охоплює всі аспекти управління персоналом у організації, не акцентуючи на жодній із областей зокрема. Аналізуючи лише ізольовані частини системи, можна пропустити ключові індикатори ефективності роботи відділу управління персоналом. Для кожного пункту в таблиці аудиторська група повинна визначити відповідальних осіб за кожен напрямок, окреслити цілі кожної діяльності, розглянути політику і методи досягнення цих цілей, аналізувати зразки звітів у системі управління персоналом, перевіряти правильність реалізації політики і практики, підготувати звіт з рекомендаціями щодо поліпшення цілей, політики та процедур, розробити план дій для виправлення помилок у цих аспектах та скласти план оцінки впливу цих виправлень на підрозділ компанії, працівників та третіх сторін.

Внутрішній аудит персоналу в компанії сприяє своєчасному виявленню слабких місць у роботі відділу управління персоналом, дозволяючи оперативно вирішувати виникаючі проблеми. Основна мета такого аудиту – контролювати ефективність впровадження кадрової політики фірми. Тому аудитори мають дотримуватися ключових принципів загального аудиту, щоб забезпечити об'єктивність і точність своєї роботи.

У процесі своєї професійної діяльності, внутрішні аудитори мають дотримуватися як законодавчих норм держави, так і встановлених внутрішньофірмових стандартів аудиту. Це забезпечує їхню роботу відповідно до юридичних вимог та корпоративних політик (рис.1.6).

Лінійний (управлінський) рівень аудиту фокусується на перевірці того, як лінійні керівники застосовують розроблену методологію управління персоналом. Оскільки лінійне управління має індивідуальний характер, аудит його ефективності в масштабі всієї організації може не принести значної користі. Проте, оцінюючи відповідність дій лінійних менеджерів

стратегічним та функціональним аспектам управління персоналом, можна підвищити ефективність цієї сфери діяльності.

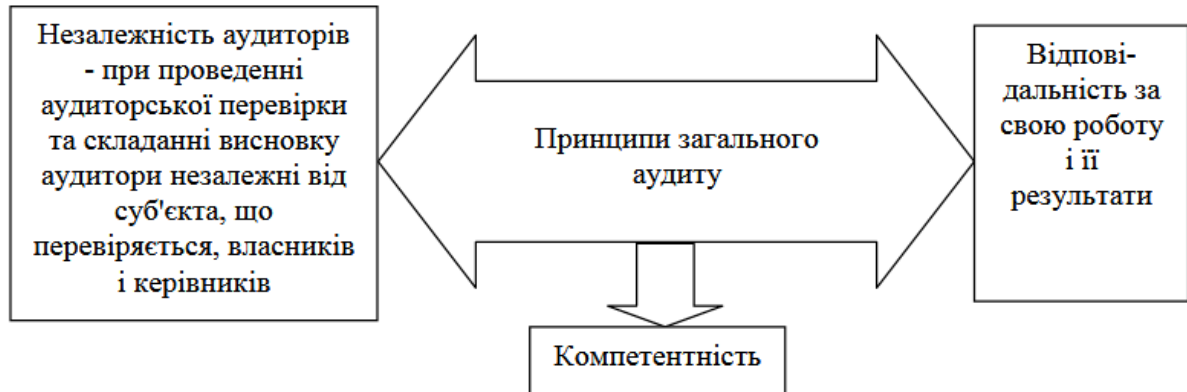


Рисунок 1.6 – Принципи загального кадрового аудиту

Аудит на управлінському рівні включає перевірку відповідності дій керівництва цілям кадрової політики та процедурам управління персоналом, а також дотримання ними законодавчих вимог у своїй роботі. Виконання аудиторських процедур в цій сфері сприяє зростанню поваги лінійних керівників до функцій відділу управління персоналом. Якщо лінійні менеджери високо оцінюють управління персоналом, може виникнути необхідність коригування діяльності служби управління персоналом. При проведенні аудиту на цьому рівні використовуються різноманітні джерела інформації (рис.1.7).

Перевірка сама по собі лише забезпечує інформацію про поточний стан справ у організації, яка може не мати безпосереднього практичного застосування. Реальний вплив на ефективність діяльності підприємства може бути досягнутий тільки через розробку та впровадження програм змін соціально-трудова відносин, а також через створення алгоритмів для практичного вирішення управлінських завдань на основі отриманої інформації.

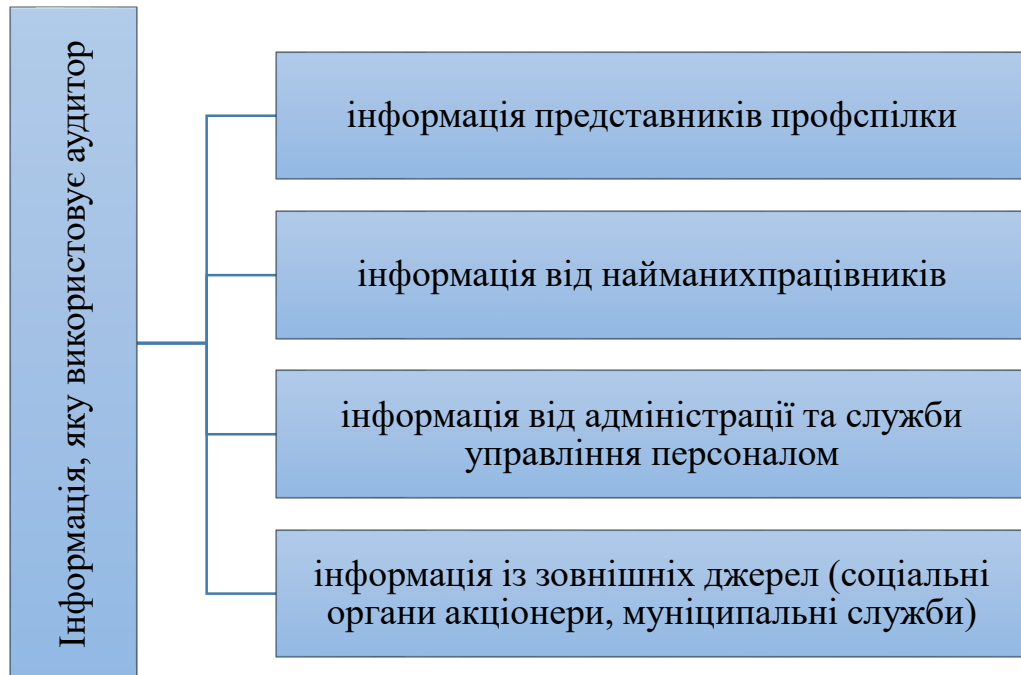


Рисунок 1.7 – Джерела інформації, які використовує аудитор

Аудит включає оцінку того, наскільки ефективно лінійні менеджери дотримуються кадрової політики компанії. Це особливо важливо, якщо менеджери ігнорують або порушують цю політику, а також законодавство щодо працівників. Аудит має виявляти такі помилки і допомагати в розробці коригувальних дій. Дотримання законів є критично важливим, адже в разі порушення прав працівників, норм безпеки, компенсацій чи трудового законодавства, відповідальність за це лягає на компанію.

Внутрішньофірмовий аудит персоналу може значно підвищити репутацію та значимість служби управління персоналом у компанії. Коли аудиторська команда враховує думку та коментарі менеджерів з управління персоналом, які спрямовані на задоволення потреб персоналу, це підсилює повагу до служби. Оскільки служба управління персоналом виконує сервісну роль, її діяльність може сприяти досягненню цілей організації.

Ефективні відділи управління персоналом прагнуть задовольнити як потреби компанії, так і потреби працівників. Незадоволені потреби

працівників можуть призвести до високої текучості кадрів і абсентеїзму, що негативно впливає на ефективність організації. Для оцінки задоволеності працівників, аудиторська команда аналізує інформацію про заробітну плату, пільги, методи винагороди та контролю, можливості кар'єрного розвитку та зворотній зв'язок, який працівники отримують щодо виконання своїх обов'язків.

Незалежно від обраного методу, для аудиторів важливо зібрати дані про діяльність служби управління персоналом організації, що є складним завданням. Одна з причин цієї складності полягає у труднощах із визначенням ефективності служби, оскільки багато показників є суб'єктивними та залежними від конкретної організаційної структури. Крім того, ефективність управління персоналом на рівні всієї організації може відрізнятися від ефективності роботи самої служби управління персоналом.

У процесі аудиту персоналу використовуються стандартні інструменти управлінського аудиту. Кожен з цих інструментів надає часткове розуміння діяльності служби управління персоналом. При грамотному застосуванні цих інструментів аудиторська команда може розробити та впровадити конкретні заходи щодо поліпшення управління персоналом у організації (рис. 1.8).

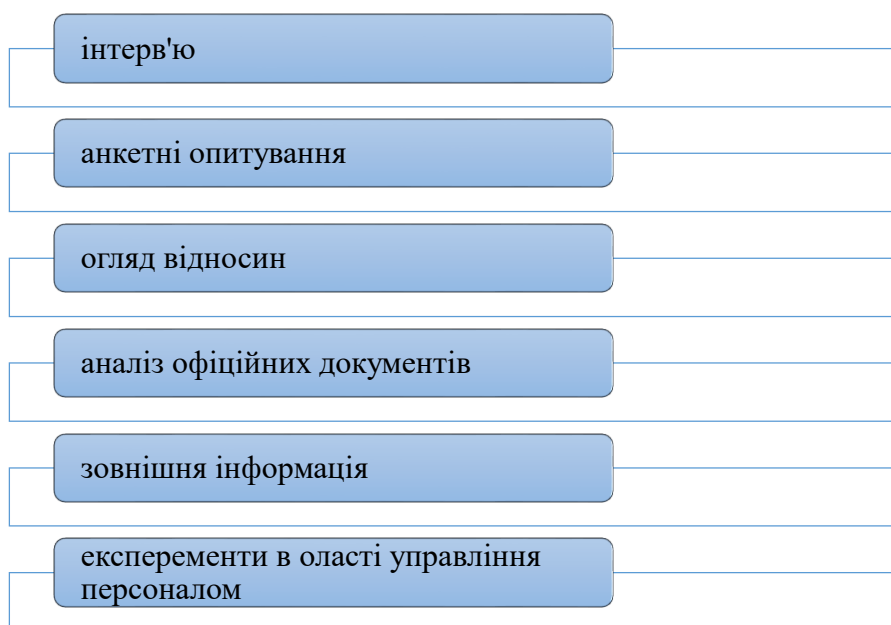


Рисунок 1.8 – Інструменти проведення аудиту персоналу

Інтерв'ю є одним із найбільш важливих інструментів збору інформації у процесі аудиту персоналу. Цей метод використовується для збору даних про робочий процес, а також для виявлення думок та суджень працівників щодо конкретних питань. Під час інтерв'ю кожен новий факт допомагає доповнити або спростувати попередню інформацію, виявляти додаткові аспекти та несподівані взаємозв'язки, які можуть впливати на процеси чи створювати обмеження в роботі персоналу.

Анкетні опитування та "огляди відносин" є ефективними інструментами для оцінки ставлення працівників до роботи та їх трудової поведінки, що має значний вплив на продуктивність. Ці методи дозволяють виробляти організаційні зміни для підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Опитування є одним з найбільш об'єктивних та економічних способів збору інформації про ставлення працівників.

Анкети дозволяють зібрати багато даних від великої кількості людей. Вони часто використовуються, оскільки інтерв'ю є більш витратною процедурою і зазвичай застосовується лише до невеликої кількості працівників. Анкетні опитування особливо корисні для оцінки міжособистісних взаємин у колективі, мотивації до роботи, ефективності керівництва та систем винагород і компенсацій. Також важливо, що опитування, на відміну від інтерв'ю, зазвичай призводять до більш відвертих відповідей, оскільки відсутній прямиий контакт з інтерв'юєром.

Аналіз офіційних документів є ключовим компонентом у процесі аудиту персоналу, оскільки дозволяє виявити проблеми, які не завжди можна виявити через інтерв'ю або анкетування. Основні види звітів, які використовуються під час аудиту, включають:

1. Звіт про безпеку і здоров'я – допомагає виявити зміни, що відбулися після реалізації програм управління персоналом, особливо в контексті плинності та абсентеїзму, а також виявляє порушення КЗпП і норм здоров'я.

2. Скарги – дозволяють зрозуміти причини незадоволеності працівників і недоліки в області управління персоналом.

3. Аналіз системи винагород – перевіряє, чи відповідає рівень заробітної плати ринковим умовам, чи прозорий і зрозумілий принцип додаткових виплат, чи відповідає система премій та додаткових пільг місцевим умовам і конкурентам.

4. Права людини – аудиторі зосереджуються на питаннях найму, розстановки та винагороди представників меншин та інших вразливих категорій.

5. Аналіз кадрової політики і програм – перевіряє, чи досягаються заявлені цілі кожної програми, їх узгодженість між собою та інтеграція в загальнофірмове управління.

6. Рівень конфліктності – визначає, чи зменшилася кількість конфліктів завдяки навчанню, преміюванню чи іншим соціальним програмам.

7. Плинність – оцінює зміни в показниках плинності та абсентеїзму до і після реалізації програм з управління персоналом.

8. Підвищення кваліфікації – перевіряє, чи покращують програми навчання виконання роботи працівниками.

9. Просування по службі – визначається, яка частка вакансій заповнюється за рахунок внутрішніх кандидатів, та оцінюється, чи ефективно функціонує система просування в організації.

10. Підбір персоналу – аналізується, наскільки якість роботи нових співробітників залежить від джерела вербування, та чи є витрати на вербування та відбір персоналу порівнянні з витратами інших компаній.

11. Облік робітників – перевіряється, чи ведеться картотека працівників належним чином, чи є звіти кадрової служби точними, актуальними та корисними, а також чи працівники є джерелом порушень дисципліни чи міжособистісних конфліктів.



12. Спеціальні програми – оцінюється, чи досягають спеціальні програми в галузі управління персоналом поставлених цілей.

Зовнішня інформація відіграє важливу роль у процесі аудиту персоналу, допомагаючи отримати більш широкий контекст та порівняльну перспективу. Обмежуючись лише внутрішніми даними та звітами, можна пропустити зовнішні тенденції, які впливають на організацію. Використання зовнішніх джерел дозволяє аудиторам зрозуміти, як діяльність фірми вписується у ширший галузевий та економічний контекст.

До основних джерел зовнішньої інформації входять:

- опубліковані державні статистичні дані, галузеві збірники та періодика науково-практичного характеру;
- офіційні статистичні матеріали Держкомстату України та Мінпраці України, які включають статистику економічної активності населення, обстеження з проблем зайнятості, дані про чисельність, заробітну плату, умови праці працівників, розрахунки балансу трудових ресурсів та узагальнюючі показники на основі інтеграції даних з різних джерел;

Використання цих даних дозволяє аудиторам отримати більш повне уявлення про стан ринку праці, умови праці та ефективність управління персоналом у порівнянні з іншими підприємствами та організаціями.

Використання зовнішньої інформації дійсно надає аудиторам значущі дані для оцінки сучасного стану економіки та ринку праці. Ці дані включають критично важливі індикатори, такі як: середньомісячна заробітна плата, прострочена заборгованість з виплати заробітної плати; середнє число заміщених робітників і вакантних місць; рух кадрів; прогнози підприємств щодо вивільнення персоналу; відпрацьований час; вимушена неповна зайнятість та втрати робочого часу з цієї причини; умови праці працівників; рівень і динаміка продуктивності праці.

Збір та аналіз цих даних дозволяє аудиторам отримати повне уявлення про стан справ у компанії та зіставити його з тенденціями на ринку.

### 1.3 Формування системи аудиту персоналу

Система аудиту персоналу — це організований процес оцінки та перегляду практик, політик, процедур та стратегій управління персоналом у компанії. Основна мета системи аудиту персоналу полягає у забезпеченні, що функції управління персоналом відповідають законодавчим вимогам, корпоративним цілям та найкращим практикам у галузі

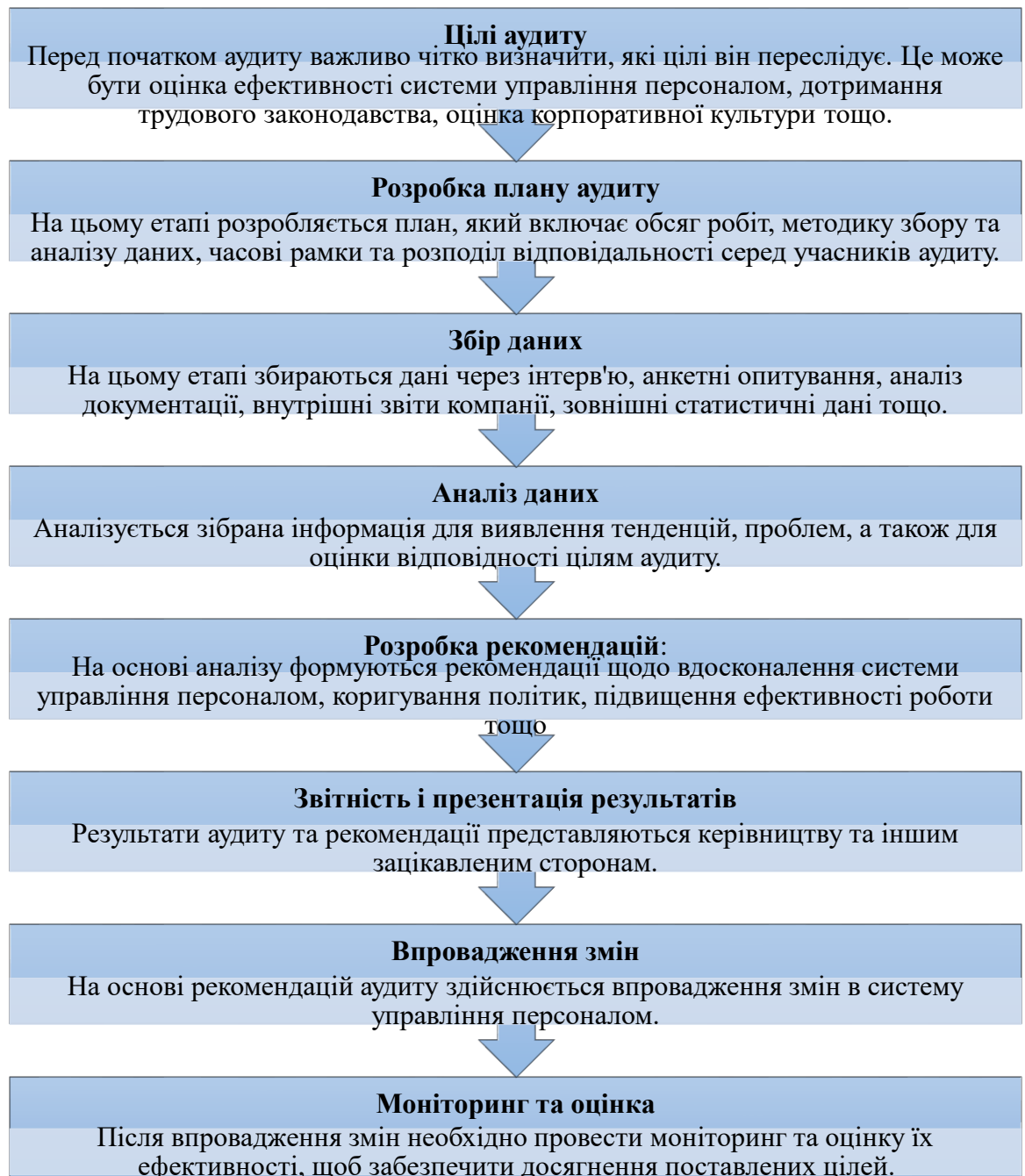


Рисунок 1.9 – Етапи формування системи аудиту персоналу

Формування системи аудиту персоналу включає кілька ключових етапів, які представлено на рис. 1.9.

Формування ефективної системи аудиту персоналу вимагає системного підходу, включаючи в себе ретельне планування, збір та аналіз даних, а також впровадження та оцінку змін.



Рисунок 1.10 – Система аудиту персоналу

Як можна побачити на рисунку 1.10, формування системи аудиту персоналу залежить від місії або стратегії підприємства, на основі якої складається кадрова стратегія. Цей процес впливається різними факторами: умовами зовнішнього середовища, кваліфікацією працівників, нормативно-

правовою політикою підприємства, його цілями, які визначають стратегію управління персоналом, а також розвитком техніки і технологій, що встановлюють основні вимоги до працівників, серед інших аспектів.

Коли розглядати елементи аудиту персоналу у комплексному вигляді, система аудиту персоналу підприємства виступає як відкрита, складна система, скомпонована з різних груп елементів. Діяльність цих елементів організовується та координується з метою досягнення певних цілей (рис.1.11).



Рисунок 1.11 – Система аудиту персоналу на підприємстві

Як можна бачити на рисунку 1.11, структура системи аудиту персоналу на підприємстві включає такі компоненти: вхідні ресурси; ключові принципи, що лежать в основі аудиту персоналу; чинники, що впливають на процес аудиту; внутрішнє середовище підприємства, де відбувається взаємодія

учасників для досягнення стратегічних цілей; зовнішнє середовище, що впливає на розвиток системи аудиту; процес безпосереднього проведення аудиту; результати аудиту, які можуть вести до зростання ефективності управління персоналом або до зворотного зв'язку для коригування системи.

Підсистеми системи аудиту персоналу наведені на рис.1.12.

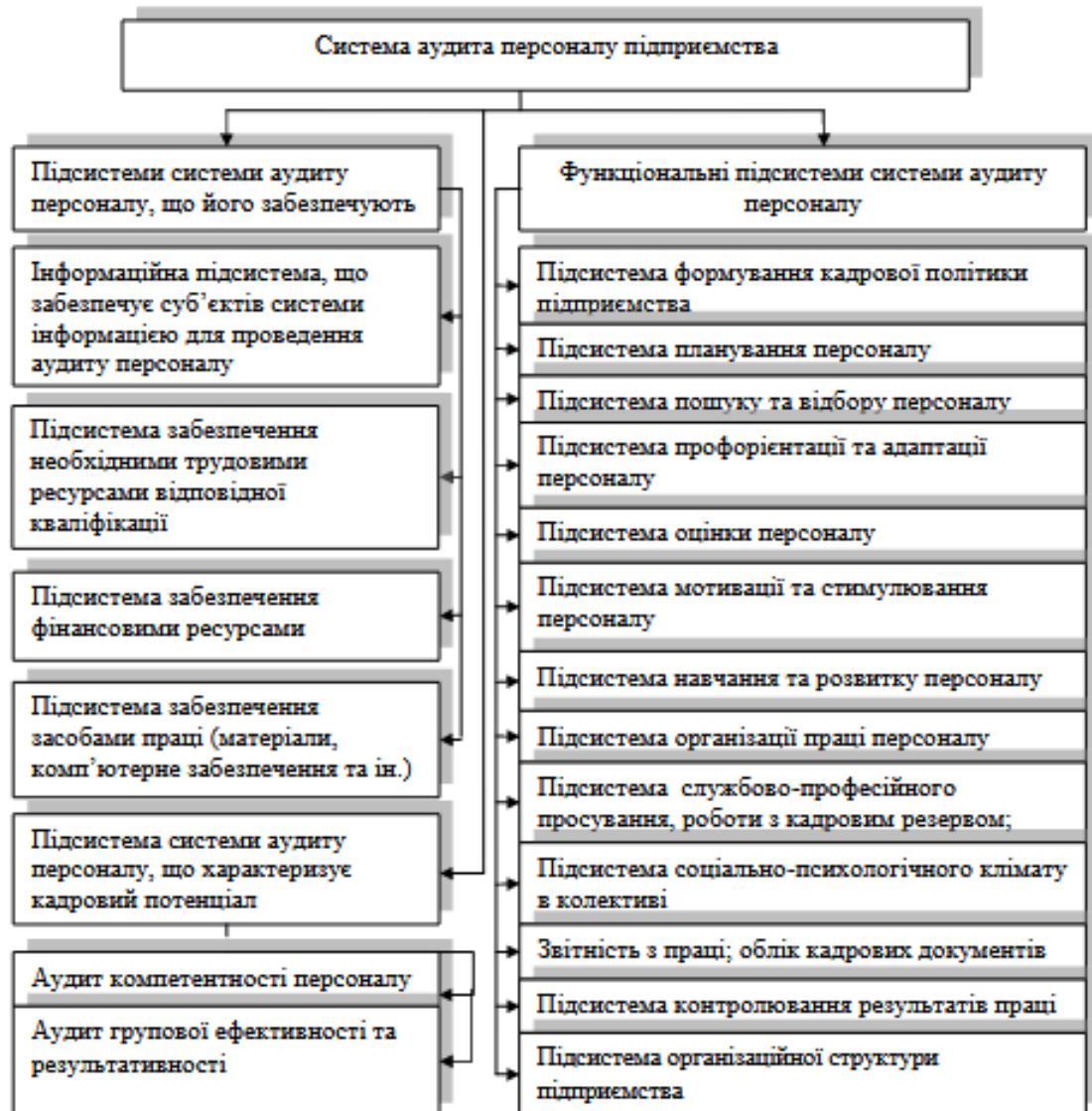


Рисунок 1.12 – Підсистеми системи аудиту персоналу на підприємстві

Принципи аудиту персоналу на підприємстві включають:

- принцип закономірності підкреслює, що всі компоненти та процеси в системі аудиту персоналу взаємопов'язані та взаємозалежні, що вимагає інтегрованого підходу до аудиту;
- принцип своєчасності: потреба у регулярному та своєчасному проведенні аудиту для забезпечення актуальності та ефективності управління персоналом на підприємстві;
- принцип достовірності: важливість точності та надійності інформації, зібраної під час аудиту, включаючи безпомилкове обчислення показників та глибоке дослідження всіх аспектів кадрових процесів на підприємстві;
- принцип незалежності: забезпечення незалежності аудитора від впливу власників або менеджерів підприємства, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку без конфлікту інтересів;
- принцип об'єктивності: необхідність для аудитора бути справедливим та неупередженим у своїх оцінках та висновках, щоб забезпечити точність та справедливість аудиту;
- принцип чесності: аудитор повинен дотримуватися високих стандартів чесності у виконанні своїх професійних обов'язків, забезпечуючи правдивість та точність усієї інформації та висновків;
- принцип професіоналізму: вимагає від аудитора компетентності, старанності та постійного підтримування та оновлення професійних знань і навичок;
- принцип системності: підкреслює необхідність розгляду управління персоналом, управління кадровим потенціалом та кадрової політики як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами, які взаємодіють для досягнення спільних кінцевих результатів;
- принцип ефективності: означає, що результати аудиту персоналу повинні бути вигідними та окупними, тобто отримана вигода від аудиту повинна перевищувати витрати на його проведення.

Для створення ефективної системи аудиту персоналу критично важливо провести аналіз ефективності внутрішньої системи контролю. Це дозволяє оцінити надійність контрольного середовища та виявити потенційні області для поліпшення. На основі цього аналізу можуть бути розроблені та запропоновані конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу аудиту персоналу, забезпечуючи більшу точність, ефективність та відповідність цілям підприємства.

## Висновки до розділу 1

Поняття аудиту персоналу набуває широкого поширення в сучасному бізнес-середовищі, особливо у сферах консалтингу, кадрового менеджменту та рекрутингу. Аудит персоналу можна розглядати як комплексний аналіз кадрового обліку, визначення потенціалу співробітників, а також оцінку соціально-трудова відносин в компанії. Цей процес спрямований на виявлення можливостей для вдосконалення системи управління персоналом. Він також передбачає надання консультаційної підтримки для реалізації виявлених напрямків удосконалення та оптимізації кадрової роботи в організації.

Основною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності роботи співробітників, здійснюючи аналіз, наскільки кадровий потенціал підприємства відповідає його стратегічним цілям та планам розвитку. Це включає перевірку дотримання встановлених нормативно-правових вимог у сфері управління персоналом, а також ідентифікацію та вирішення проблем у соціально-трудова відносинах для їх подальшого уникнення. Одним із ключових аспектів аудиту є визначення відповідності між потребами підприємства в кваліфікованих кадрах та наявним рівнем кадрового потенціалу, що є важливим для загального успіху та конкурентоспроможності організації.

Необхідність проведення аудиту персоналу часто зумовлюється кількома ключовими факторами в діяльності підприємства. По-перше, висока плинність кадрів, яка може свідчити про проблеми в управлінні персоналом або в робочому середовищі, вимагає аналізу та вдосконалення стратегій залучення та утримання співробітників. По-друге, значні втрати робочого часу можуть бути ознакою неефективності робочих процесів або недостатнього управління. Проведення аудиту допомагає виявити та вирішити ці проблеми. По-третє, необхідність атестації персоналу та впровадження нових посадових інструкцій також вимагає аудиту для забезпечення відповідності цих процесів корпоративним цілям та стратегіям. Нарешті, при реорганізації підприємства аудит персоналу допомагає адаптувати кадрову структуру до нових вимог та умов роботи, оптимізувати процеси та забезпечити гладкий перехід до нових форм організації діяльності.

Система аудиту персоналу — це організований процес оцінки та перегляду практик, політик, процедур та стратегій управління персоналом у компанії. Основна мета системи аудиту персоналу полягає у забезпеченні, що функції управління персоналом відповідають законодавчим вимогам, корпоративним цілям та найкращим практикам у галузі

Для створення ефективної системи аудиту персоналу критично важливо провести аналіз ефективності внутрішньої системи контролю. Це дозволяє оцінити надійність контрольного середовища та виявити потенційні області для поліпшення. На основі цього аналізу можуть бути розроблені та запропоновані конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу аудиту персоналу, забезпечуючи більшу точність, ефективність та відповідність цілям підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ВІКНАБУДСЕРВІС»

#### 2.1 Організаційна характеристика ПП «Вікнабудсервіс»

Компанія ПП «Вікнабудсервіс» працює на ринку Запорізького регіону протягом багатьох років. Вона була заснована у 2002 році і спеціалізується в основному на виробництві металопластикових вікон і дверей.

Юридична адреса підприємства:

39118, Україна, м. Запоріжжя, ул. Электрозаводская, 3,  
e-mail: vbs18@ukr.net

ПП «Вікнабудсервіс»- це надійний виробник металопластикових вікон та дверей, розташований у місті Запоріжжя, який пропонує широкий спектр послуг та продуктів для житла а саме: металопластикові вікна та двері, виготовлені з високоякісних матеріалів; швидкий термін виготовлення 3-4 доби; гарантія на якість та надійність – за доступними цінами; можливість додаткової комплектації вікон різними опціями, включаючи відливи, підвіконня, жалюзі, антимоскітні сітки; послуги з обшивки та разварки балконів, а також монтаж французьких балконів; можливість виготовлення вікон різних форм, включаючи арочні та трикутні.

ПП «Вікнабудсервіс» – є юридичною особою з моменту його державної реєстрації і володіє наступними характеристиками: Поточні та інші банківські рахунки в установах банків, що дозволяє проводити фінансові операції. Власний стандартний друкований знак для товарів і послуг, який використовується для ідентифікації продукції чи послуг підприємства. Печатку зі своїм найменуванням для оформлення документів та ідентифікації документів підприємства. Відповідність діяльності ПП «Вікнабудсервіс»- чинному законодавству України, Статуту та установчому договору, що

визначають основні правила та положення функціонування підприємства. Самостійний баланс, який відображає фінансовий стан підприємства. Фірмовий бланк для письмової кореспонденції та інших документів, який має відповідне оформлення та логотип підприємства. Печатку з повним найменуванням підприємства державною мовою, що використовується для підпису документів та офіційних відміток. Наявність необхідних штампів та печаток для проведення різноманітних операцій та документообігу. ПП «Вікнабудсервіс» діє на принципах господарського розрахунку, що передбачає ефективне ведення бізнесу та господарську діяльність.

ПП «Вікнабудсервіс» було створено з метою виготовлення та встановлення надійних та якісних вікон з метою задоволення потреб населення. Основною метою підприємства є отримання прибутку для задоволення інтересів його учасників.

Місія ПП «Вікнабудсервіс» визначається такими основними завданнями:

- здійснення комерційної діяльності на основі угод з клієнтами, що передбачає виготовлення та встановлення якісних вікон і задоволення їхніх потреб;
- впровадження сучасних технологій, нової техніки і передового досвіду у виробничі процеси для підвищення якості та ефективності виготовлення вікон;
- здійснення контролю над виробничими процесами та проведення документальних ревізій і перевірок з метою забезпечення якості продукції та дотримання стандартів.

Ці завдання визначають спрямованість ПП «Вікнабудсервіс» на надання найкращих продуктів та послуг у сфері вікон та відповідають його місії задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку для учасників товариства.

ПП «Вікнабудсервіс» має можливість надавати різноманітні види продукції та послуг, включаючи:

- поставку профілю INTERNOVA для виробництва ПВХ вікон;
- розробку, виготовлення, професійне встановлення та налагодження устаткування для виробництва вікон;
- виробництво вікон, з можливістю виготовлення до 30 виробів в зміну;
- постачання фурнітури Endow (Туреччина);
- постачання систем Slovinil Siding для облицьовування фасадів, виготовлених в Словаччині;
- постачання сучасних дверних петель від фірми Simonswerk з Німеччини;
- постачання енергозберігаючого скла від Euroglas, яке виробляється в Німеччині;
- виробництво та монтаж ПВХ вікон із профілів «INTERNOVA»;
- застосування вікон, балконів і лоджій, що включає в себе установку віконних склопакетів.

Цей різноманітний спектр продукції та послуг свідчить про розширену діяльність підприємства у сфері вікон і дверей, а також доказує його здатність задовольняти різні потреби клієнтів у цій галузі.

Продукція підприємства є сертифікованою, що гарантує її високу якість та відповідність стандартам безпеки. ПП «Вікнабудсервіс» володіє значними перевагами над своїми конкурентами.

Процедура оформлення замовлення на ПП «Вікнабудсервіс» надзвичайно проста та зручна для клієнтів. Після звернення до нас, клієнт одразу почує дружню атмосферу. Наші кваліфіковані менеджери готові відповісти на всі питання, надати попередні розрахунки та запланувати зустріч із спеціалістом по заміру. Точні розміри вікон обробляються у нашому технічному відділі. Менеджер замовлення узгоджує з клієнтом

кінцеву суму та терміни договору. Після цього замовлення передається у виробничий цех. На нашому підприємстві клієнт може обрати зручний час для установки вікон, включаючи суботу. Ми також пропонуємо гнучку систему знижок для наших замовників, а постійні клієнти можуть розраховувати на спеціальні умови. Для організацій та забудовників доступні комфортні ціни і варіанти оплати.

Завдяки цим пунктам, ми намагаємося зробити співпрацю з нашими клієнтами максимально зручною та вигідною, забезпечуючи високу якість продукції та високий рівень обслуговування.

Організаційна структура ПП «Вікнабудсервіс» представлена на рисунку 2.1.

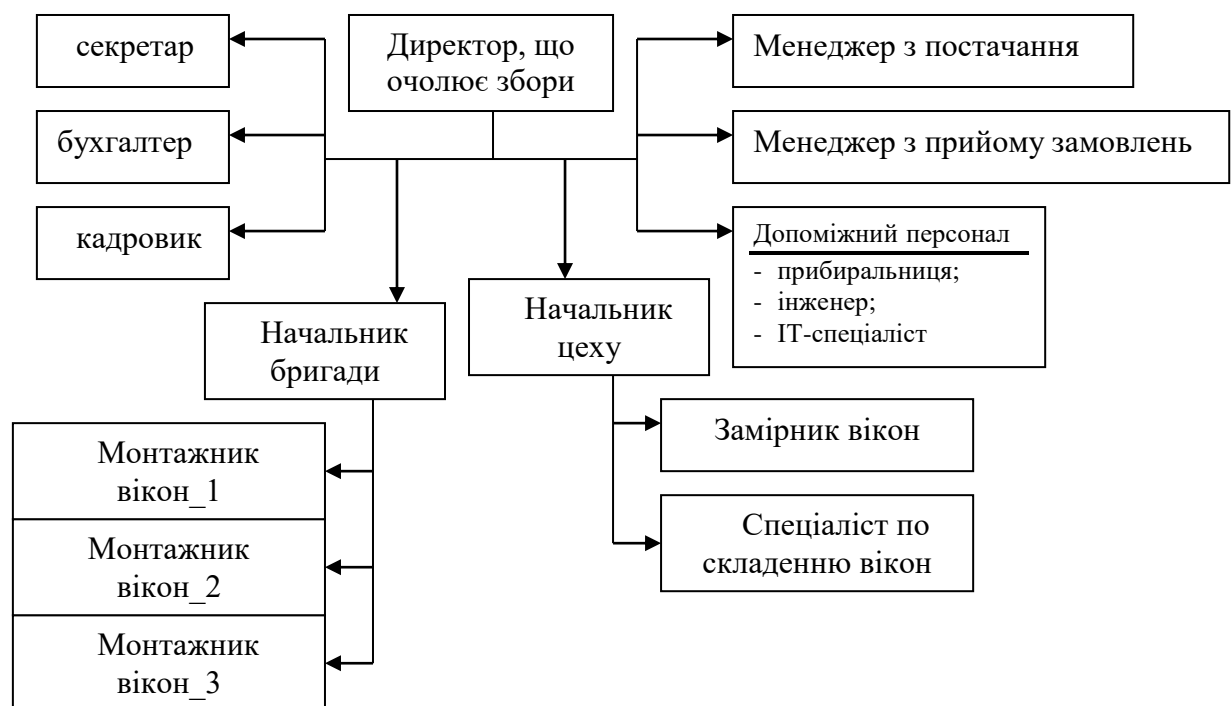


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ПП «Вікнабудсервіс»

Організаційна структура підприємства може бути дуже різноманітною і змінюватися відповідно до конкретних умов та потреб. Для розуміння структури підприємства важливо враховувати ряд факторів, таких як розмір

підприємства, виробничий профіль, характер випуску продукції та інші об'єктивні умови.

Зазвичай на чолі підприємства стоїть директор, який має великі повноваження і приймає рішення з питань, що стосуються діяльності підприємства. Директор представляє інтереси підприємства у всіх вітчизняних фірмах і організаціях, укладає договори, розпоряджається майном та видає обов'язкові для виконання накази та розпорядження. Він також несе відповідальність за схоронність майна та фінансової діяльності підприємства.

Структура підприємства може включати різні відділи та підрозділи в залежності від його діяльності і потреб. Наприклад, адміністративний відділ відповідає за організаційні та адміністративні аспекти роботи, а виробничий відділ займається виробництвом продукції. Маркетинговий та продажний відділ відповідає за рекламу та продажі, а відділ контролю якості – за якість продукції.

Ця структура може бути адаптована та змінюватися з часом для відповідності потребам та умовам підприємства.

Під керівництвом директора працюють такі співробітники: менеджер по кадрах, секретар, бухгалтер, майстер цеху, начальник бригади монтажників, менеджери відділів постачання та замовлень, а також допоміжний персонал.

Секретар відповідає за документацію на підприємстві та сприяє ефективній взаємодії підприємства з іншими організаціями, клієнтами і партнерами.

Начальник цеху керує процесом виробництва вікон та співпрацює з фахівцями зі змірювання та складання вікон. Їхня основна місія – виготовити вікна заданих параметрів з наявних матеріалів для задоволення потреб клієнтів.

Начальник бригади монтажників очолює групу професіоналів, які встановлюють вікна в будинках з високою якістю обслуговування клієнтів.

Менеджери з постачання та замовлень мають важливі завдання, такі як дотримання правил комерційної діяльності, здійснення якісних замовлень на товари та послуги, і виконання планів збуту продукції. Вони мають право вносити пропозиції щодо поліпшення роботи, але їхні повноваження обмежені.

Інженер відповідає за систематичний контроль за виконанням трудового розпорядку, забезпечує належний стан приміщень, передає накази і вказівки директора працівникам та дбає про дотримання техніки безпеки та якості робіт. Він має право організовувати роботу відділу та забезпечувати робочі умови.

Прибиральниця відповідає за підтримання чистоти у приміщеннях підприємства.

ІТ-спеціаліст забезпечує безперебійну роботу інформаційних мереж та налагоджує їхню роботу.

Бухгалтер організовує бухгалтерський облік, веде контроль за використанням ресурсів, облік грошових засобів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів і витрат виробництва, а також операції з фінансами та розрахунками. Він також займається прийомом та контролем первинної документації і підготовкою її до обробки в обліку.

Менеджер по кадрах відповідає за забезпечення підприємства необхідним персоналом, який відповідає рівню кваліфікації та профілю, необхідному для виконання завдань підприємства. Він займається прийняттям, звільненням та переведенням працівників і контролює їхнє розміщення та використання в різних підрозділах підприємства. Також він організовує прийом і розміщення молодих фахівців та робітників з урахуванням отриманої ними освіти та спеціальності. Відділ кадрів підприємства діє відповідно до законодавчих актів, правил внутрішнього

трудового розпорядку та внутрішніх розпоряджень та наказів директора, виданих в межах його компетенції.

Цей відділ діє відповідно до вимог Конституції України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини. Він також діє з урахуванням правил внутрішнього трудового розпорядку та внутрішніх розпоряджень і наказів директора, які видані в рамках його компетенції.

До основних обов'язків менеджера по кадрах підприємства належать наступні завдання:

- забезпечення нормального функціонування системи підбору персоналу;
- координація співпраці з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями, кадровими агентствами, а також з державними та недержавними пенсійними фондами і страховими компаніями;
- підготовка статистичних звітів про звільнення працівників, наявність вакансій, потребу в новому персоналі та інші звіти, пов'язані з кадровою роботою;
- участь у розробці та узгодженні колективного договору підприємства та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- надання методичної підтримки керівникам структурних підрозділів щодо розробки посадових інструкцій та інших кадрових документів;
- ведення трудових книг працівників відповідно до законодавства України;
- ознайомлення працівників з колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями та положеннями, що регулюють роботу служби кадрів підприємства;
- проведення обліку та аналізу структури кваліфікованого персоналу на підприємстві;

- організація роботи методичного кабінету, який займається професійною орієнтацією, розробкою системи ротації персоналу між підрозділами підприємства;

- розгляд заяв і скарг працівників щодо порушень норм трудового законодавства [24, 77].

Також до обов'язків менеджера по кадрах належить:

- контроль за дотриманням чинного трудового законодавства, включаючи використання праці неповнолітніх, жінок і інвалідів згідно з чинним законодавством;

- виконання розпоряджень органів державного нагляду, пропозицій та подань уповноважених трудових колективів і профспілок;

- забезпечення своєчасного проведення атестації робочих місць та обслуговуючого персоналу, проведення інструктажів відповідно до чинних Положень про служби (відділи) та окремі посади;

- організація проходження працівниками попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (під час трудової діяльності) медичних оглядів;

- виконання заходів, наказів і розпоряджень, що стосуються питань трудового законодавства.

Отже, з організаційної структури можна побачити, що ПП «Вікнабудсервіс» має різноманітний персонал, включаючи директора, менеджера по кадрах, секретаря, бухгалтера, майстра цеху, начальника бригади монтажників, менеджерів відділів постачання та замовлень, а також допоміжний персонал.



## 2.2 Аналіз структури й складу персоналу ПП «Вікнабудсервіс»

Трудові ресурси охоплюють частину населення, яка має необхідні фізичні характеристики, знання та навички для праці в відповідній галузі. Забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та висока продуктивність праці мають велике значення для збільшення обсягу продукції та підвищення ефективності виробництва.

У сучасних умовах виробництва ефективність використання виробничих ресурсів, таких як виробничі фонди та сировина, а також покращення якості продукції, залежить як від кількості працівників, так і від рівня їхньої кваліфікації. Нерівноважний склад персоналу часто призводить до негативного впливу на якість та динаміку обсягу продукції.

Це підкреслює важливість правильного вибору та підготовки персоналу для досягнення успішної діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання мають великий вплив на обсяг та своєчасність виконання робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і, в результаті, на обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники [25, 51].

Основними завданнями аналізу є:

1. Вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями та професіями.
2. Визначення та вивчення показників плинності кадрів.
3. Виявлення резервів трудових ресурсів та розгляд можливостей більш повного та ефективного їх використання.

Для початку аналізу цих питань цілком резонно розпочати з оцінки динаміки чисельності працюючих на підприємстві за останні 2-3 роки. При

цьому важливо виділити чисельність працівників, які займаються основною діяльністю підприємства. Просте порівняння цих цифр за кілька років, хоч і має аналітичне значення, не дозволить нам отримати повні відповіді на ці питання.

Аналіз динаміки чисельності працівників повинен бути поєднаний з оцінкою змін виробничих потужностей підприємства та їх використання, а також динаміки продуктивності праці. Тільки в контексті такого комплексного аналізу ми зможемо зробити обґрунтовані висновки про динаміку чисельності працівників підприємства, їх взаємозв'язок з конкурентним середовищем на ринку продукції та ринку трудових ресурсів.

Джерелами інформації для проведення аналізу ПП «Вікнабудсервіс»: ф.№ 1–ПВ «Звіт з праці за 2020 рік» та ф.№ 1–ПВ «Звіт з праці за 2021 рік» та 2022 рік.

Кількісний аналіз робочої сили на підприємстві зазвичай базується на двох ключових показниках: обліковій і середньосписковій чисельності працівників. Облікова чисельність визначається на конкретну дату та включає всіх працівників, які були на роботі у цей день, включаючи тих, хто прийшов і пішов у цей день. Явочна чисельність, з іншого боку, вказує на кількість працівників, які фактично з'явилися на роботу. Різниця між цими двома показниками вказує на кількість цілодобових простоїв, які можуть бути зумовлені відпустками, хворобами, відрядженнями тощо.

Склад і структуру персоналу ПП «Вікнабудсервіс» подано у таблиці 2.1.

Згідно з таблицею 2.1, найбільшу частину персоналу на ПП «Вікнабудсервіс» складають основні робітники. Однак варто відзначити, що попри зменшення кількості персоналу на цьому підприємстві протягом розглянутого періоду, це зменшення не відбувається пропорційно до зростання обсягів виробництва. Це може свідчити про відсутність системи ефективного планування кадрів на підприємстві.

Таблиця 2.1 – Склад і структура персоналу ПП «Окнастройсервіс»

Показник	2020	2021	2022
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	12	16	15
з них:			
- основні	8	13	12
- допоміжні	4	3	3
директор	1	1	1
Спеціалісти	6	9	9
Службовці	5	6	5

Якість трудових ресурсів персоналу підприємства визначається рівнем професійної і кваліфікаційної придатності його працівників для досягнення цілей підприємства та виконання робіт, які вони виробляють.

На сьогоднішній день існує багато підходів до розуміння якості праці та якісної складової трудового потенціалу робочої сили. Дебати щодо цих питань в економічній літературі протягом 40-60-х і 70-х років зазначили основні параметри або характеристики, що визначають якість праці:

а) економічні показники (складність робіт, кваліфікація працівника, галузева приналежність, умови праці, стаж роботи); б) особистісні якості (дисциплінованість, наявність вмінь, сумлінність, оперативність, творча активність); в) організаційно-технічні аспекти (привабливість роботи, наявність обладнання, рівень організації виробництва, раціональна організація праці); г) соціально-культурні чинники (колективний дух, соціальна активність, рівень загальної культури та морального розвитку).

Структурна характеристика трудових ресурсів (персоналу) підприємства визначається шляхом розгляду складу і кількісного співвідношення різних категорій та груп працівників на підприємстві. Проведемо аналіз якісних характеристик цих трудових ресурсів, оцінивши їх розподіл за такими критеріями, як вік, стать, освіта і кваліфікація (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Якісний склад трудових ресурсів ПП «Вікнабудсервіс»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
<b>ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ</b>			
За віком, років :			
—до 20	0	1	
—від 20 до 30	8	3	2
—від 30 до 40	4	11	13
Всього	12	16	15
За статтю :			
—чоловіки	10	12	12
—жінки	2	4	3
Всього	12	16	15
За освітою :			
—середня технічна	8	6	5
—вища	4	10	10
Всього	12	16	15

Дані таблиці 2.2 показують, що на ПП «Вікнабудсервіс» основну частину працівників становлять чоловіки у віці від 30 до 40 років, які мають вищу освіту. Це свідчить про те, що підприємство надає перевагу кваліфікованим та освіченим співробітникам.

Оборот кадрів визначається двома аспектами: по прийому та по звільненню працівників. Оборот кадрів по прийому визначається як відношення кількості новозарахованих працівників на підприємство (або відділ) за певний період часу до середньоспискової кількості працівників на підприємстві (або відділі) за той же період часу. Оборот кадрів по звільненню визначається як відношення кількості працівників, які були звільнені з підприємства (або відділу) протягом певного періоду часу, до середньоспискової кількості працівників на підприємстві (або відділі) за той самий період часу [13,30].

Далі проведемо аналіз показників руху та плинності кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху працівників ПП «Вікнабудсервіс»

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Складало працівників на початок періоду	16	15	-1	-6,75
Прийнято всього, чол.	-	-	0	0
Вибуло всього, чол., у т. ч.:	1	0	-1	-6,75
–за власним бажанням	1	0	-1	-6,75
–за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
Складає працівників на кінець періоду, чол.	16	15	-1	-6,75
Середньосписочна чисельність	16	15	-1	-6,75
Кількість працівників, пропрацювавших рік	16	15	-1	-6,75

Із даних табл. 2.3 бачимо, що було скорочення штату працівників на 1 особу за 2022 рік. У той же час, якщо подивитись динаміку за 2020 рік, відносно 2021 року, було збільшено кількість персоналу на 4 особи.

Аналізуючи данні зміни складу в підприємстві за 2 роки, з 2021 по 2022 роки. На початку 2021 року середньосписочна чисельність складу ПП «Вікнабудсервіс» складала 16 чоловік. Один працівник звільнився за власним бажанням.

Розглянемо плинність кадрів за 2022 рік. Плинність кадрів характеризується кількістю співробітників, які виходять з роботи за власним бажанням, або тих, яких звільнюють через прогули чи інші порушення трудової дисципліни. Цей показник визначається як відношення цієї кількості до середньосписочної чисельності працівників і виражається у відсотках.

За допомогою цього показника можна оцінити рівень втрати кадрів на підприємстві через власну відмову співробітників або через порушення

трудової дисципліни. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про проблеми в організації робочих умов, керівництві або інших аспектах управління персоналом, які потребують уваги та корекції.

$$K_{п} = (100 * 1) / 12 \approx 8,3 \%$$

Коефіцієнт плинності кадрів за 2022 рік склав 8,3 %.

Загальний коефіцієнт обороту визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньоспискового числа службовців:

$$K_{о} = 100 * (1 + 1) / 12 = 16,7 \%$$

Загальний коефіцієнт обороту до кінця 2021 року склав 16,7 %.

На початку 2022 року середньоспискова чисельність складу підприємства склала 12 чоловік. Прийняли на роботу 4 працівники.

Коефіцієнт плинності дорівнює:

$$K_{п} = 100 * (0 + 0) / 16 = 0 \%$$

Загальний коефіцієнт обороту під кінець року дорівнює:

$$K_{о} = 100 * (4 + 0) / 16 = 25\%$$

На кінець 2022 року середньоспискова чисельність складу підприємства склала 15 чоловік.

Звідси видно, що за два роки з підприємства звільнилося 1 чоловік за власним бажанням. Прийнято на роботу жодного. Найвищий коефіцієнт обороту був за 2021 рік, найнижчий в 2022 році. Це свідчить про те, що виробництво скорочується у наступному році.

Аналіз продуктивності праці включає в себе наступні основні завдання:

1. Визначення виконання плану. Аналіз дозволяє встановити, чи досягнуто планованого рівня продуктивності праці і як цей показник відповідає заданим цілям.

2. Динаміка продуктивності праці. Спостереження за змінами продуктивності праці з часом дозволяє виявити тенденції і тренди її розвитку.

3. Визначення чинників, що впливають на рівень продуктивності праці. Аналіз допомагає ідентифікувати фактори, які впливають на продуктивність праці, такі як організація робочих процесів, кваліфікація працівників, доступ до ресурсів тощо.

4. Аналіз затрат праці. Визначення кількості часу та зусиль, які необхідні для виробництва одиниці продукції, допомагає виявити можливості зниження затрат праці та оптимізації виробничих процесів.

5. Виявлення резервів подальшого зниження затрат праці. Аналіз дозволяє ідентифікувати можливі шляхи для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на виробництво.

Середньорічний виробіток продукції одним працюючим є ключовим показником продуктивності праці, оскільки він враховує як виробіток робітників, так і їхню кількість, тривалість робочого дня і кількість робочих днів. Цей показник дає узагальнену інформацію про ефективність використання працівниками робочого часу і ресурсів на підприємстві.

Показники продуктивності праці на ПП «Вікнабудсервіс» відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники продуктивності праці на ПП «Вікнабудсервіс»

	Показники	2021 рік	2022 рік	Абсол. відхил.	Відносн. відхил, %
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	462400	648320	+185920	+40,2
2	Середньосписочна чисельність промислово–виробничого персоналу (ПВП), чол	16	15	-1	- 6,75
3	—в т.ч. робітників, чол	12	11	-1	-0,14
4	Кількість відпрацьованих робітниками ч/днів	1988	1644	-2900	-0,64
5	Кількість відпрацьованих робітниками за рік ч/годин	15904	13150	-2750	+0,17
6	Середньорічний виробіток 1 працівника ПВП, грн. (ряд.1 * 1000 / ряд.2)	26 650	43 221,3	+16 571	+35
7	Виробіток 1 працівника, грн. : —середньорічний (ряд.1 * 1000 / ряд.3)	192667	231543	+38876	+0,17

8	—середньоденний (ряд.1 * 1000 / ряд.4)	700	8150	+1150	+0,14
9	—середньогодинний (СВ) (ряд.1 * 1000 / ряд.5)	88	101,9	+139,0	+0,14
10	Середня кількість днів, відпрацьованих 1 робітником за рік (Д) (ряд.4 / ряд.3)	274	284	+10	+0,035
11	Середня кількість годин, відпрацьованих 1 робітником (ряд.5 / ряд.3)	2192	2272	+80	+0,04
12	Середня тривалість робочого дня, годин (Т) (ряд.5 / ряд.4)	8,1	8	-0,1	-0,0125

Таким чином, як можемо бачити з табл. 2.4, аналіз продуктивності праці на ПП «Вікнабудсервіс» виявив наступне: середньорічний виробіток одного працівника промислово–виробничого персоналу збільшився в 2022 році у порівнянні із 2021 роком на 0,17 %, що в абсолютному виразі склало 43 221,3грн. Середньорічний виробіток одного робітника збільшився в 2022 році у порівнянні із 2021 роком на 0,035 %, що в абсолютному виразі склало 1100 грн.

У порівнянні із минулим роком, зменшились показники середньоденного і середньогодинного виробітку одного робітника на 0,14% та 0,14 %, що в абсолютному виразі склало 1750 грн. та 2390 грн.

Для встановлення впливу різних факторів на середньорічний виробіток, ви можете використовувати метод абсолютних різниць. Цей метод допомагає визначити, як зміни в кожному з факторів впливають на зміну середньорічного виробітку. Але спочатку потрібно визначити питому частку робітників в загальній кількості працівників (ПЧ) :

$$ПЧ1 = 6 / 12 = 0,5 \text{ – в 2021 році;}$$

$$ПЧ2 = 7 / 16 = 0,44 \text{ – в 2022 році.}$$

Показники за 2021 рік мають порядковий номер 1, а за 2022 –2.

$$РВ = ПЧ * Д * Т * СВ \quad (3.1)$$



$$1) \Delta P_{V_{ПЧ}} = (ПЧ2 - ПЧ1) * Д1 * T1 * СВ1 = (0,44 - 0,5) * 12 * 8,1 * 88 = -513;$$

$$2) \Delta P_{V_{Д}} = (Д2 - Д1) * ПЧ2 * T1 * СВ1 = (284 - 274) * 0,44 * 8,1 * 88 = 3136,32;$$

$$3) \Delta P_{V_{T}} = (T2 - T1) * Д2 * ПЧ2 * СВ1 = (8 - 8,1) * 284 * 0,44 * 88 = -1099,65;$$

$$4) \Delta P_{V_{СВ}} = (СВ2 - СВ1) * ПЧ2 * Д2 * T2 = (101,9 - 88) * 0,44 * 284 * 8 = +13895,55;$$

$$\text{Всього : } \Delta = -513 + 3136,32 - 1099,65 + 13895,55 = +15419,22.$$

Вище наведені дані свідчать про позитивну динаміку у виробництві на ПП «Вікнабудсервіс» у 2022 році. Цей ріст продуктивності праці є результатом кількох факторів: збільшення частки робітників, зростання середньої кількості днів, які відпрацьовує один робітник за рік, подовження тривалості робочого дня та впровадження сучасних технологій, які відповідають європейським стандартам. Ця динаміка також вплинула на збільшення обсягу виконаних робіт. Зростання продуктивності є позитивним явищем, що вказує на ефективне використання робочих ресурсів на даному підприємстві.

### 2.3 Аналіз системи розвитку та навчання кадрів на ПП «Вікнабудсервіс»

Навчання кадрів є важливою складовою успішного функціонування організацій. Організації завжди мають потребу у підвищенні продуктивності своїх працівників, і ця потреба включає в себе не лише набір висококваліфікованих співробітників, але й систематичне навчання та підготовку існуючого персоналу.

Підготовка працівників передбачає надання їм необхідних навичок і знань, які допоможуть підвищити їхню продуктивність на робочому місці. Основною метою цього навчання є створення у компанії резерву людей, обладнаних необхідними навичками і здібностями для досягнення цілей організації. Такий підхід допомагає компанії забезпечити наявність кваліфікованого персоналу і підвищити ефективність їх роботи.

Загалом, навчання кадрів є стратегічно важливим елементом управління персоналом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності організації та досягнення її цілей.

Навчання кадрів. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво повинне також проводити програми систематичного навчання й підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками й здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Підготовка здійснюється в системі, що дозволяє фахівцю, насамперед, придбати знання, необхідні для майбутнього виконання необхідного завдання. Придбані знання використовуються для формування уміння. Уміння розглядається як процес ефективної організації тимчасових зв'язків на основі раніше отриманих знань. Чим ширше обсяг знань, тим різноманітніше уміння.

Уміння дозволяє виробити у виконавця важливі виробничі якості: організованість, здатність правильного вибору прийомів і методів, а також оцінки результатів своєї діяльності. Воно може бути придбаним різними

засобами, у тому числі інструктажем, наслідуванням кращим зразкам трудової діяльності, особистим пошуком. Тому різноманітні й уміння: пізнавальні, загально трудові, конструктивно-технічні, організаційно-технологічні, операційно-контрольні.

Професійне уміння формується у процесі різних етапів, які можна представити у вигляді таблиці 2.5. Ці професійні уміння впливають на якість трудової діяльності людини, розширюють її досвід та стають складовою частиною особистості, її навичками [28].

Професійне уміння в процесі свого формування проходить ряд етапів, представлених у таблиці 2.5. Професійні уміння, що здобуваються людиною, не тільки визначають якість його трудової діяльності, збагачують досвід, але і стають якостями особистості, умілістю [28].

Таблиця 2.5 – Етапи формування умінь

Етапи	Критерії визначення
Початковий	На цьому етапі особа ознайомлюється з основами та базовими знаннями у своїй професії. Вона вчиться основним принципам та правилам.
Практичний	Після набуття базових знань особа розвиває свої навички через практичний досвід. Вона виконує завдання та вправи, щоб навчитися застосовувати теоретичні знання на практиці.
Професійний	На цьому етапі особа вже є досвідченим виконавцем у своїй області. Вона розвиває свої навички та вміння, працюючи над складнішими завданнями та вдосконалюючи свою майстерність.
Експертний	Етап експертизи включає в себе вищий рівень знань та навичок. Особа стає справжнім експертом у своїй галузі та може передавати свої знання іншим.
Майстер-клас	На цьому етапі особа не лише є експертом, але також демонструє високий рівень майстерності. Вона може вчити і надихати інших на досягнення високих результатів.

Розробка окремих підсистем підготовки й перепідготовки для різних категорій працівників є важливим завданням для ефективного управління персоналом. Потреба в навчанні може виникати з різних причин, і вона

повинна враховувати конкретні потреби та обставини кожної категорії працівників.

1. Освоєння нової роботи. Працівники, які переходять на нову посаду або виконують нові обов'язки, можуть потребувати навчання для засвоєння необхідних знань та навичок.

2. Переклад на іншу роботу. При переміщенні працівника на іншу посаду чи в інше відділення може бути потрібна підготовка для відповідності новим вимогам та завданням.

3. Продвиження по службі. Працівники, які прагнуть розвивати свою кар'єру та отримувати вищі посади, можуть потребувати навчання для підготовки до більш відповідальних ролей.

4. Зміни у законодавстві. Зміни в законодавстві чи правилах можуть вимагати оновлення знань та навичок працівників, щоб вони діяли відповідно до нових вимог.

5. Реорганізація. Під час реорганізації організації може бути необхідно підготувати працівників до нових структур та процесів роботи.

6. Атестація. Процес атестації може включати в себе оцінку знань і вмінь працівників, що може вимагати підготовки.

Кожна з цих ситуацій може вимагати розробки спеціалізованих програм навчання та перепідготовки, які відповідають потребам конкретних категорій працівників.

Керівники служб по управлінню персоналом обов'язково повинні оцінювати результати навчання, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався учням зміст навчального курсу, чи була програма цікавою.

Для цього необхідно оцінити критерії вмінь та навичок кожної категорії працюючих, які подані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Критерії вмінь та навичок персоналу

Категорії працюючих	Категорії працюючих
Головний інженер-проектант та його підлеглі	Повинні орієнтуватися в обслуговуванні всього обладнання, що є на виробництві, вміти своєчасно відремонтувати обладнання не допускаючи його простоїв
Юрисконсульти	Повинні володіти законодавчою ситуацією та стежити за ходом змін у діючому законодавстві, забезпечувати підприємство правовою базою
Бухгалтера	Знання бухгалтерського та податкового обліку, досвід роботи на підприємствах з подібною сферою діяльності
Секретар-референт	Знання документообігу, діловодства, вміння спілкуватися як особисто, так і по телефону, пунктуальність, відповідальність
Економісти	Знання ринку послуг, ґрунтовні знання економіки підприємств, вміння розраховувати наслідки господарських рішень
Начальник відділу кадрів	Знання трудового та ін. законодавства, вміння роботи з персоналом, технічні знання
Робітники	Вміння поводитися з основними машинами та обладнанням, а також іншими знаряддями праці

Існує пряма залежність між кваліфікацією працівника та ефективністю його праці. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників допомагають підприємствам досягати вищої продуктивності та покращувати результати своєї діяльності. [44].

У 2021 році ПП «Вікнабудсервіс» придбало новий комплект обладнання і провело роботу щодо підготовки свого персоналу для ефективного використання цієї техніки. В рамках цього процесу було перепідготовлено 4 працівників, що дозволило їм оволодіти необхідними навичками та знаннями для роботи з новим обладнанням. Крім того, одного з робітників підвищили в розряд, що може вказувати на його здатність виконувати більш складні завдання або відповідальніші обов'язки, пов'язані з новим обладнанням. Це свідчить про прагнення підприємства підвищити

кваліфікацію свого персоналу та забезпечити ефективне використання нових ресурсів.

Потреба в перепідготовці працівників ПП «Вікнабудсервіс» стає все більш актуальною через тиск конкурентів та швидкі технологічні зміни в сучасному бізнесі. Поява нових технологій, нових конкурентів та зміни стандартів вимагають від підприємства ефективного використання трудових ресурсів. В цьому контексті важливо надавати співробітникам можливість оволодівати новими знаннями та навичками, щоб вони були конкурентоспроможними і в змінному бізнес-середовищі.

Такі фактори, як технічні зміни та вимоги до оволодіння новітніми знаннями, а також недостача кваліфікованих працівників, роблять перепідготовку кадрів надзвичайно важливою для підприємства. Це допомагає забезпечити, що персонал має необхідні навички та знання для виконання сучасних завдань та досягнення бізнес-цілей компанії. Підприємство повинно продовжувати планування та реалізацію програм перепідготовки кадрів, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і успішну діяльність на ринку.

Підвищення кваліфікації працівників ПП «Вікнабудсервіс» є важливим аспектом виробництва, оскільки вимагає від них постійного удосконалення теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності та освоєння нових технологій. На даному підприємстві практикується проведення курсів підвищення кваліфікації раз у 5 років. У минулому році 3 працівники успішно пройшли такі курси, які були організовані безпосередньо на виробництві.

У майбутньому, у 2024 році, планується проведення курсів підвищення кваліфікації для бухгалтера і менеджера по продажу. Це свідчить про прагнення підприємства підтримувати актуальність знань та навичок свого персоналу і забезпечувати їхню готовність до виконання різних завдань і обов'язків у сучасних умовах бізнесу.

Підвищення кваліфікації. Виробництво потребує від працівника постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації працівників ПП «Вікнабудсервіс» проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли 3 працівника. Вони були організовані безпосередньо на виробництві. У 2024 році планується провести такі курси для бухгалтера і менеджера по продажу.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Але дирекція підприємства не намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ПП «Вікнабудсервіс».

Підготовці керівних кадрів на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» не додається генеральне значення.

Але підприємство зіштовхується і з деякими фінансовими проблемами: не завжди підприємство може оплатити курси, командировочні чи заняття на семінарах. Найчастіше це залежить не стільки від даного підприємства, скільки від зовнішніх факторів, що впливають на прибуток і витрати.

Аналізуючи дану ситуацію на ПП «Вікнабудсервіс» можна зробити висновок, що підприємство приділяє мало уваги підготовці та перепідготовці своїх кадрів. Розглянувши ситуацію з 2020 по 2022 роки можна сказати, що:

У 2020 році було підготовлено всього 4 особи. Підготовка була проведена за індивідуальною формою навчання. Підвищили кваліфікацію в цьому ж році – 1 чоловік.

Такі дані свідчать про те, що на підприємстві керівництво майже не вживає заходів по підвищенню кваліфікації своїх працівників, а отже, на підприємстві слабо розвинена робота з персоналом. Рівень якості наданих

послуг залежить від навичок, вмінь та кваліфікації працівників, які безпосередньо залучені до цього.

Недостатність коштів на навчання призводить до того, що підприємство наймає молодих, не навчених працівників, випускників ПТУ та шкіл, які зовсім не мають кваліфікації. Ці працівники навчаються безпосередньо в ході виробництва іншими працівниками. А це призводить до випуску продукції більш гіршої якості.

Чітко сформованої системи оцінки персоналу на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» наразі не існує. Оцінка персоналу проводиться виключно на етапі прийняття на роботу у вигляді опитування. У заповнюваній персоналом анкеті є такі розділи для заповнення:

1. Загальна інформація про співробітника організації, в якому зазначаються його ініціали повністю, дата народження, громадянство, паспортні дані, контактний телефон, сімейний стан та кількість і вік дітей.

2. Інформація про освіту, включаючи назву навчального закладу, роки початку і закінчення навчання, факультет і отриману спеціальність.

3. Питання, що стосуються досвіду роботи на інших підприємствах, з вказівкою посади, тривалості роботи та причини пошуку нової роботи.

4. Чи володіє кандидат якими-небудь спеціалізованими комп'ютерними програмами.

5. Також є питання, що стосуються вподобань кандидата .

6. Бажання, які пред'являються до нового місця роботи.

Також, при подачі заявки на роботу, оцінка кандидатів включає їх відповіді на запитання, що стосуються бажання кандидата працювати на даній посаді

Проводиться зовнішня оцінка кандидатів, тобто оцінка зовнішнього вигляду кандидата.



Також оцінка персоналу включає в себе оцінковий лист, в якому проставляються бали, набрані кандидатами після результатів анкетування та зовнішньої оцінки.

Атестація персоналу ПП «Вікнабудсервіс» проводиться лише за вимогою керівництва і не має чітко визначених термінів. Проведена атестація не підтверджується документально в формі розробленого положення про атестацію. Це свідчить про те, що керівництво не має права звільняти персонал з позначкою «не відповідає займаній посаді», оскільки ця зауваження використовується виключно після проведення оцінки або атестації персоналу на підставі розроблених положень.

Існуюча атестація персоналу здійснюється на основі анкетування, що є недопустимим для прийняття рішення про проходження атестації працівником та відповідність вимогам, викладеним у цілях проведення атестацій, які в свою чергу також не мають чіткого формулювання.

У атестаційній анкеті персоналом заповнюються розділи, які стосуються ситуацій в колективі та перевірки знань працівника щодо його трудових обов'язків у організації.

Отже, ми прийшли до висновку, що на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» відсутня система оцінки персоналу, але існує її «подібність».

## Висновки до розділу 2

Аналіз другого розділу, що описує ситуацію на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» вказує на кілька ключових проблем у сфері управління персоналом:

Відділ кадрів стикається з труднощами у забезпеченні підприємства необхідним персоналом. Основною причиною цього є відсутність достатнього числа кваліфікованих працівників на ринку праці в даній сфері.

Підприємство також має проблему з узгодженим завчасним плануванням кадрів, що ускладнює відбір кваліфікованих співробітників для конкретних напрямків.

Підприємство має недосконалу систему навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Ця проблема може призводити до недостатньо підготовлених працівників і впливати на якість наданих послуг. Крім того, тяжкі та позмінні умови праці можуть спричиняти швидкий обмін кадрів та додаткове навантаження на залишаючихся співробітників.

Керівництво підприємства не вживає значних заходів для вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням персоналу і підвищенням його ефективності. Це може погіршувати ситуацію на підприємстві та впливати на його успішність.

Підприємство може розглянути можливість планування кадрів заздалегідь, передбачаючи можливий ріст або зменшення обсягів робіт. Це дозволить забезпечити наявність необхідного персоналу. Важливо вдосконалити систему навчання і підготовки, забезпечивши працівників необхідними знаннями і навичками для виконання їх завдань. Можливо, варто розглянути можливість співпраці з навчальними установами або залучення зовнішніх тренерів. Керівництво повинно віддати належну увагу управлінню персоналом, виробивши стратегії для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників. Важливо приймати управлінські рішення, спрямовані на покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу, щоб зменшити текучість кадрів і покращити їхню продуктивність.

Чітко сформованої системи оцінки персоналу на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» наразі не існує. Оцінка персоналу проводиться виключно на етапі прийняття на роботу у вигляді опитування.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ВІКНАБУДСЕРВІС»

### 3.1 Рекомендації щодо формування системи аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс»

Зважаючи на те, що на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» відсутня власна система аудиту персоналу, розробка такої системи може значно покращити ефективність управління персоналом і допомогти визначити недоліки та потенціал кожного працівника. Нижче наведено рекомендації для розробки системи аудиту персоналу:

1. Визначення цілей та завдань. Спочатку потрібно визначити мету проведення аудиту персоналу. Чи має він на меті покращення навичок та професійних якостей працівників, оцінку відповідності робітників посаді, чи планування кар'єрного розвитку.

2. Вибір критеріїв та показників. Визначення критеріїв та показників, які будуть оцінювати працівників. Ці показники повинні бути конкретними, об'єктивними та відображати важливі аспекти роботи.

3. Збір даних. Проведення аудиту вимагає збору інформації про працівників, яка може включати в себе оцінки їхніх керівників, результати внутрішніх оцінок, спеціалізовані тести, інтерв'ю та інше.

4. Аналіз результатів. Оцінка зібраних даних та аналіз результатів, щоб визначити сильні та слабкі сторони працівників і ідентифікувати області для покращення.

5. Розробка рекомендацій. На основі аудиту розробляються рекомендації щодо подальшого розвитку та удосконалення персоналу. Ці

рекомендації можуть включати навчання, тренінги, зміни у внутрішній організації роботи і т. д.

6. Впровадження та моніторинг. Реалізація запропонованих рекомендацій та моніторинг їхньої ефективності в процесі розвитку персоналу.

7. Постійне оновлення. Система аудиту персоналу повинна бути постійно оновлювана та адаптована до змін у внутрішній та зовнішній ситуації підприємства.

Розробка системи аудиту персоналу може допомогти підприємству ПП «Вікнабудсервіс» зробити більш об'єктивну оцінку свого персоналу та сприяти покращенню ефективності роботи колективу.

Показники можуть використовуватися для оцінки різних аспектів роботи працівників. Умовно, показники оцінки персоналу можна поділити на дві групи, ми будемо керуватися косвенними показниками.

Для вибору показників косвенної оцінки важлива така їх класифікація: знання та досвід; професіоналізм у поведінці; заслуги; дисципліна праці; особисті характеристики; рівень та перспективи розвитку (потенціал).

Класифікація є умовною, але вона може бути корисною для систематизації процедури оцінки показників персоналу. Використання цієї класифікації допоможе у структуруванні процесу оцінки та визначенні показників, які важливі для ПП «Окнастройсервіс».

Використання аналітичного методу для розробки системи оцінки персоналу є раціональним підходом. Цей метод дозволяє враховувати специфіку робочих обов'язків та умов їх виконання, що є важливим для об'єктивної оцінки. Аналітичний метод також допоможе ідентифікувати ключові фактори, які впливають на успішність працівників і визначають їхню ефективність.

Звернення до аналітичного методу в процесі розробки системи оцінки персоналу дозволить створити більш об'єктивну та адаптовану до потреб ПП

«Вікнабудсервіс»систему, яка сприятиме покращенню ефективності управління персоналом та розвитку працівників.

Для розробки системи оцінки персоналу ми плануємо використовувати аналітичний підхід, який базується на аналізі різних факторів, що враховуються при оцінці. Цей метод дозволяє враховувати особливості посад та умови їх виконання. В таблиці 3.1 визначено напрями аудиту співробітників ПП «Вікнабудсервіс»позицій: секретар, менеджер по персоналу, менеджер постачання, менеджер з прийому замовлень.

Таблиця 3.1 – Напрямки аудиту посад співробітників ПП «Окнастройсервіс»

Напрямок оцінки	Відсоткова частка
Професійні навички	30%
Працелюбність та відданість	20%
Комунікабельність та спілкування	15%
Організаційні навички	20%
Ініціатива та творчість	15%
Разом	100%

Приклад аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс» представлено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Приклад аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс»

Напрямок оцінки	Удельний вес	Секретар	Менеджер по персоналу	Менеджер постачання	Менеджер з прийому замовлень
Професійні навички	30%	8	7	9	8
Працелюбність та відданість	20%	9	8	7	8
Комунікабельність та спілкування	15%	9	10	10	8
Організаційні навички	20%	8	9	9	9
Ініціатива та творчість	15%	7	6	7	6
Разом 100	100%	82%	80%	84%	78%

Для технічних професій, таких як начальник бригади, начальник цеху, монтажник і спеціаліст по складанню вікон, важливими критеріями аудиту можуть бути технічні навички, професійний досвід, продуктивність, якість виконаної роботи та дотримання технічних стандартів, які представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрямки аудиту технічних співробітників ПП «Вікнабудсервіс»

Напрямок оцінки	Відсоткова частка
Технічні навички	30%
Професійний досвід	20%
Продуктивність	15%
Якість виконаної роботи	20%
Дотримання стандартів	15%
Разом	100%

Приклад аудиту персоналу технічного напрямку ПП «Вікнабудсервіс» представлено у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад аудиту технічних співробітників ПП «Вікнабудсервіс»

Напрямок оцінки	Удельний вес	Начальник цеху	Начальник бригади	Монтажник	Спеціаліст по складанню вікон
Технічні навички	30%	9	9	8	8
Професійний досвід	20%	9	10	8	9
Продуктивність	15%	8	8	9	8
Якість виконаної роботи	20%	8	8	9	9
Дотримання стандартів	15%	9	9	8	8
Разом	100%	86%	88%	84%	84%

Після визначення ключових напрямків оцінки посад персоналу ПП «Вікнабудсервіс» та встановлення відсоткових співвідношень для кожного з

цих напрямків, а також додавання максимально можливої кількості оцінюваних критеріїв та проведення оцінки кожної посади на основі цих критеріїв, ми перейдемо до наступного методу оцінки персоналу – методу шкалювання. Цей метод представляє собою систему, яка відображає відношення між об'єктами вимірювання, включаючи метод альтернативно заданих характеристик і метод ранжування.

При застосуванні методу альтернативно заданих характеристик можна оцінити відповідність або невідповідність персоналу вимогам керівництва ПП «Вікнабудсервіс». Наприклад, можна враховувати такі характеристики та вимоги (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аудит персоналу ПП «Вікнабудсервіс» альтернативно заданими характеристиками

Альтернативно задані характеристики	Начальник цеху	Начальник бригади	Монтажник	Спеціаліст по складанню вікон
<b>1. Досвід роботи:</b>				
кількість років досвіду в сфері виробництва та встановлення металопластикових вікон;	12	9	5	7
досвід роботи з конкретними видами вікон, які виробляє підприємство (однокамерні, двокамерні, арочні і т.д.).	12	9	4	7
<b>2. Технічні навички:</b>				
вміння користуватися спеціалізованим обладнанням та інструментами для виробництва і монтажу вікон;	+	+	+	+
знання технологій і методів монтажу металопластикових вікон.	+	+	+	+
<b>3. Кваліфікація:</b>				
наявність необхідних сертифікатів та дозволів для роботи з металопластиковими вікнами;	+	+	-	-
проходження навчання і підвищення кваліфікації в сфері монтажу вікон.	+	+	-	-
<b>4. Якість роботи:</b>				
відсутність скарг і відмов від клієнтів на якість встановлених вікон;	+	+	+	+
дотримання стандартів і норм якості при виготовленні та монтажі вікон.	+	+	+	+

5. Здатність до спілкування: вміння консультиувати клієнтів, відповідати на їх питання та надавати рекомендації.	+	+	+	+
6. Безпека: дотримання правил та норм безпеки при роботі з вікнами та важкими матеріалами.	+	+	+	+
7. Ефективність та швидкість: здатність виконувати роботу в строк та з високою продуктивністю.	+	+	+	+
8. Командний дух: здатність працювати в команді з іншими працівниками підприємства.	+	+	+	+
9. Етика праці: дотримання етичних норм та професійної моралі в спілкуванні з клієнтами та колегами.	+	+	+	+

Ці характеристики допоможуть оцінити кандидатів та працівників підприємства, щоб забезпечити високу якість виготовлення та монтажу металопластикових вікон і задоволення потреб клієнтів.

Після аудиту персоналу ПП «Вікнабудсервіс» методом альтернативно заданих характеристик, необхідно розпочати оцінку персоналу методом ранжування. Зазвичай цей метод використовується при остаточній оцінці персоналу. Ефективність цього методу визначається високим професіоналізмом та рівнем моралі менеджера, який проводить оцінку персоналу.

Менеджер по кадрах, якщо він працює в штаті підприємства (або зовнішній аудитор), повинен при оцінці персоналу методом ранжування вказати, хто з оцінюваних ним співробітників є найкращим (має перше місце). Тож перейдемо до безпосередньої оцінки персоналу методом ранжування (табл. 3.6). В якості показників беруться: попереднє місце роботи співробітника; загальний стаж роботи у сфері; рівень освіти.



Таблиця 3.6 – Оцінка співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс» методом ранжування

Шифр співробітника	Загальний стаж роботи	Попереднє місце роботи	Посада на попередньому місці роботи	Рівень освіти	Ранг	Примітка
001	12	ПП «Інтерпласт»	Менеджер сбуту	в/о	3	
002	6	ТОВ «»	Монтажник	с/о	1	
003	3	ТОВ «»	Бухгалтер	в/о	2	

Отже, після заповнення цієї таблиці необхідно провести аналіз, описавши середній стаж роботи співробітників, їхній рівень освіти та ранг.

Також оцінку персоналу можна проводити за допомогою методу градації (табл.3.7). При цьому методі встановлюється шкала, яка складається з більше ніж двох градацій. Просте ранжування рівня знань може бути недостатнім. Для ідентифікації співробітника за даною характеристикою потрібно надати опис вимог до кожного рівня. Метод передбачає оцінку персоналу у балах, сума яких підраховується. В результаті можна отримати узагальнені оцінки. Цей метод досить простий і неможливий, для показників визначення ступеня відповідності встановлюються градації.

Таблиця 3.7 – Оцінка персоналу методом градації ПП «Вікнабудсервіс»

Показники	Оцінка персоналу в балах			
	1	2	3	4
Рівень знань	високий	середній	низкий	-
Стаж роботи	15 років	10 років	5 років	3 роки
Організаторські здібності	виражені	відсутні	відсутні	відсутні
Підвищення кваліфікації	цього року	минулого року	відсутні	відсутні
Професіоналізм	високий	середній	низький	відсутній

У цій таблиці 3.7 можна вказувати різні показники, які відповідають градаціям, і для кожної градації визначається, які критерії відповідають цій градації. Сума балів підраховується для кожного працівника на основі його відповідей в кожному з цих показників. Відповідно, після завершення процедури аудиту можливо зміна уявлень про цілі та завдання процедури, що проводиться. Результати цієї оцінки стануть або неактуальними, або вимагатимуть здійснення додаткових коригувальних заходів, що призведе до збільшення тимчасових та матеріальних витрат

Створення системи аудиту персоналу для приватного підприємства, ПП «Вікнабудсервіс», яке займається виготовленням та встановленням склопакетів, включає декілька ключових кроків. Ця система повинна оцінювати ефективність роботи персоналу, відповідність їх навичок вимогам роботи, а також забезпечувати дотримання стандартів якості та безпеки.

Отже послідовність формування система аудиту персоналу для ПП «Вікнабудсервіс» в зальному вигляді представлена на рис.3.1.

На першому етапі визначаються цілі та об'єкти аудиту. Це може включати підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції, зниження витрат або поліпшення робочої культури. Об'єктами аудиту можуть бути конкретні аспекти роботи персоналу, які будуть оцінюватися, наприклад, навички, ефективність, дотримання процедур безпеки.

На другому етапі розробляються критерії та методологія аудиту. Визначається, за якими параметрами буде здійснюватися оцінка персоналу (наприклад, якість роботи, дотримання термінів, командна робота). Методологія передбачає спостереження, інтерв'ю, аналіз робочих звітів.

На третьому етапі відбувається планування аудиту, складається графік як часто і коли будуть проводитися аудити (наприклад, щоквартально або щорічно) та призначаються відповідальні особи (команда або індивід).

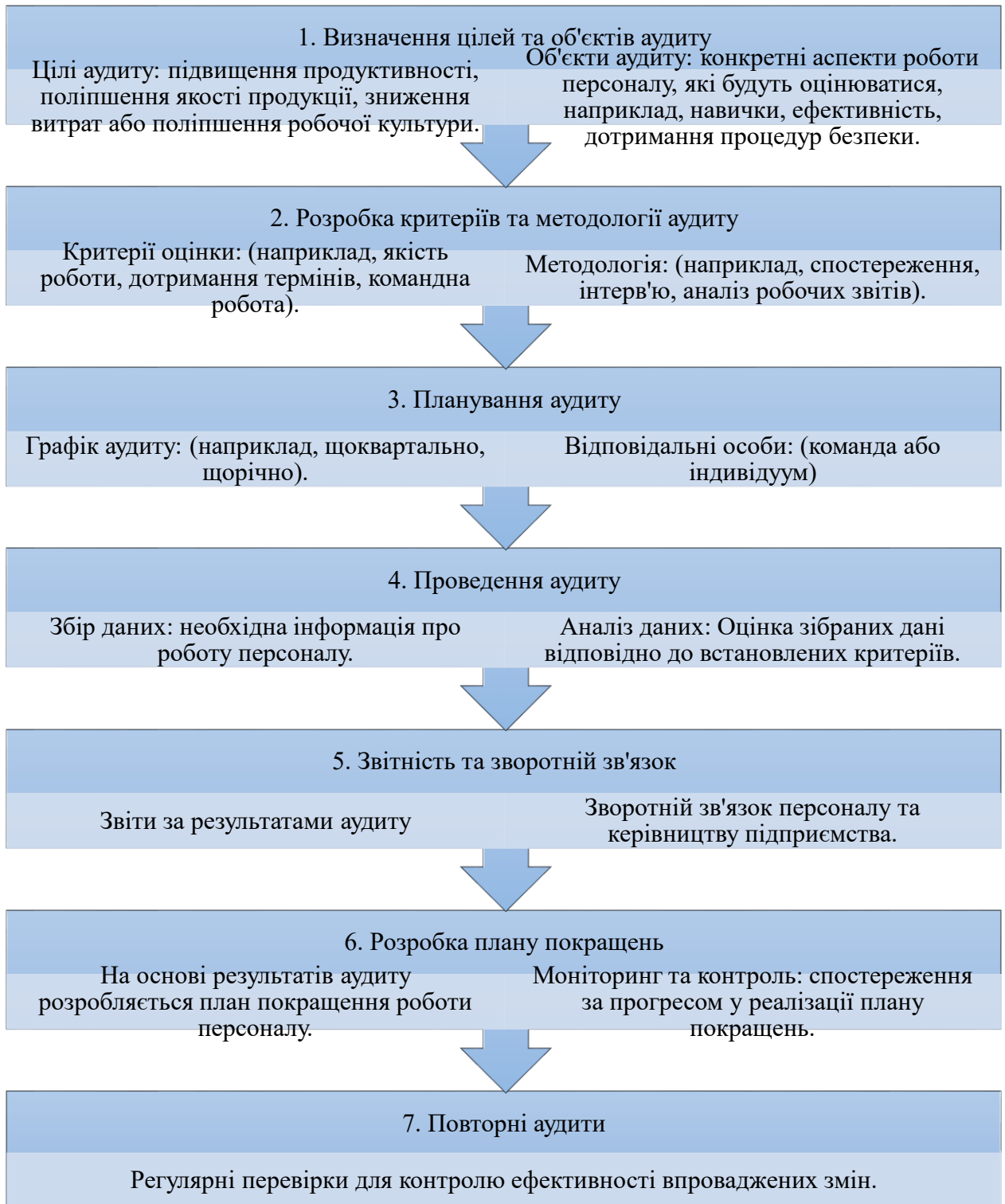


Рисунок 3.1 – Послідовність вормування системи аудиту персоналу  
 ПП «Вікнабудсервіс»

Безпосередньо на четвертому етапі проводиться аудит, збирається необхідна інформація про роботу персоналу та здійснюється оцінка зібраних даних відповідно до встановлених критеріїв.

П'ятий етап передбачає підготовка звітності за результатами аудиту та зворотній зв'язок персоналу та керівництву підприємства.

На шостому етапі прописується розробка плану покращень на основі результатів аудиту для покращення роботи персоналу. Та відбувається моніторинг та контроль за прогресом у реалізації плану покращень.

Повторні аудити потрібно проводити регулярно для контролю ефективності впроваджених змін.

Варто зазначити додаткові аспекти які включають програми навчання та професійного розвитку для усунення виявлених недоліків. Та важливим питанням є законодавча відповідність аудиту персоналу та галузевим стандартам. Ця система аудиту персоналу повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати змінним потребам та умовам роботи підприємства.

### 3.2 Рекомендації впровадження системи атестації персоналу ПП «Вікнабудсервіс»

У минулому на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» атестація персоналу здійснювалася спорадично, без встановленої системи та регулярності, що не дозволяло отримати об'єктивну картину ефективності роботи співробітників. Враховуючи це, ми рекомендуємо переглянути підхід до атестації, зробивши її регулярною та систематизованою частиною робочого процесу.

Ми пропонуємо встановити щорічну періодичність проведення атестації. Такий підхід дозволить оцінювати роботу персоналу за весь рік, враховуючи всі коливання та зміни, що відбулися протягом цього періоду. Це

забезпечить більш повне та об'єктивне розуміння ефективності кожного співробітника, а також допоможе виявити потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

Щорічна атестація стане ключовим інструментом управління персоналом, який допоможе підвищити загальну продуктивність та якість роботи на підприємстві. Вона також створить основу для розвитку професійних навичок співробітників та їх кар'єрного зростання в межах компанії.

Цей підхід дозволить ПП «Вікнабудсервіс» створити більш ефективну та продуктивну робочу атмосферу, забезпечуючи високий рівень задоволеності як співробітників, так і керівництва.

Першочергово, наша задача полягає у створенні ефективної системи атестації для співробітників ПП «Вікнабудсервіс». На першому етапі ми визначаємо основну мету атестації, яка полягає у двох ключових аспектах: ідентифікації потреб у навчанні та професійному розвитку персоналу, а також оцінці відповідності співробітників займаним посадам. Це дозволить нам не лише перевірити, наскільки відповідають стандарти діяльності та вимоги до співробітників, але й виявити можливі прогалини в їх знаннях та навичках, а також оцінити адекватність їхнього розміщення на певних посадах.

Враховуючи багатогранність нашої мети, ми пропонуємо наступний підхід. Для досягнення підцілі «потреба у навчанні та розвитку», ми зосередимося на атестації в тих підрозділах, де навчання є критично важливим для якісного виконання роботи. Це стосується таких ключових позицій, як начальник цеху, начальник бригади, монтажник, спеціаліст по складанню вікон. Окрему увагу ми приділимо також менеджерам зі збуту, оскільки їх роль у комерційному успіху підприємства є вирішальною.

Цей підхід дозволить нам не тільки оцінити поточний рівень професійної компетентності наших співробітників, але й визначити ключові

напрямки для їх подальшого розвитку та навчання, що сприятиме зростанню ефективності та конкурентоспроможності нашого підприємства.

Ми вважаємо за необхідне провести атестацію всіх співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс» . Це дозволить нам оцінити, наскільки кожен працівник відповідає вимогам та обов'язкам, які передбачені його посадою. Такий всебічний підхід є особливо важливим, враховуючи вимоги Трудового законодавства, згідно з якими звільнення співробітника за невідповідність займаній посаді можливе лише за наявності відповідного висновку атестаційної комісії.

Ця атестація допоможе нам виявити, чи потребують деякі співробітники додаткового навчання або перекваліфікації, а також чи є серед них ті, хто може бути більш ефективним на інших посадах в межах компанії. Також це дозволить нам відповідально та законно підходити до питань звільнення, забезпечуючи справедливість та об'єктивність у прийнятті таких рішень.

Завдяки цьому ми зможемо не тільки підвищити загальну ефективність роботи підприємства ПП «Вікнабудсервіс» , але й забезпечити, що кожен співробітник займає посаду, яка найкраще відповідає його навичкам та кваліфікації.

Атестація персоналу часто може викликати занепокоєння та негативні реакції серед співробітників. Щоб мінімізувати ці емоційні наслідки та забезпечити позитивне сприйняття процесу, керівництву ПП «Вікнабудсервіс» слід дотримуватися декількох ключових принципів:

- підготовка та комунікація інформації про атестацію має бути виконана в доброзичливій та ненав'язливій манері. Рекомендується інформувати персонал про майбутню атестацію заздалегідь, приблизно за два тижні до її проведення, щоб дати достатньо часу для підготовки та адаптації;

– дату проведення атестації слід повідомити співробітникам за кілька днів до її початку. Важливо, щоб керівництво було впевнене у меті атестації та могло чітко та зрозуміло пояснити її значення та цілі всім учасникам;

– оскільки атестація є новою практикою для підприємства, рекомендується проводити її, починаючи з верхнього рівня керівництва та поступово переходячи до нижчих рівнів. Такий підхід демонструє зобов'язання керівництва до процесу та створює приклад для підлеглих, вважаючись оптимальним для впровадження системи атестації.

Ці кроки допоможуть забезпечити плавне та ефективно впровадження атестації на підприємстві, сприяючи розвитку позитивної та конструктивної робочої атмосфери.

Для ефективного проведення атестації персоналу в ПП «Вікнабудсервіс», ми рекомендуємо, щоб цей процес очолював безпосередньо генеральний директор або вищий керівник організації. Такий підхід забезпечить високий рівень відповідальності та залученості керівництва, що є критично важливим для успішної реалізації процесу атестації на виробничому підприємстві.

Включення головного керівника ПП «Вікнабудсервіс» в процес атестації не тільки підкреслює серйозність та значимість цього заходу для всієї організації, але й демонструє зобов'язання керівництва до розвитку та підтримки своїх співробітників. Також це сприяє створенню більш прозорого та об'єктивного процесу оцінювання, оскільки керівник має глибоке розуміння стратегічних цілей підприємства та може ефективно оцінювати внесок кожного співробітника у досягнення цих цілей.

Підготовка до атестації на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» включає не тільки усну підготовку, але й ретельне розроблення письмових матеріалів, зокрема атестаційних форм. Ці форми є ключовим елементом процесу, оскільки вони допомагають структурувати та документувати результати

атестації. Розробка таких форм буде здійснюватися на наступному етапі підготовки.

Атестаційна форма повинна відповідати наступним критеріям:

1. Зрозумілість. Форма має бути легкою для розуміння всіма учасниками атестації. Це означає, що вона повинна бути написана зрозумілою мовою, без надмірного використання спеціалізованої термінології, щоб кожен співробітник міг легко зрозуміти, що від нього вимагається.

2. Простота заповнення. Форма має бути простою у заповненні, з чітко визначеними полями та інструкціями, щоб уникнути плутанини та помилок під час заповнення.

3. Включення ключових критеріїв. Форма повинна включати всі необхідні критерії оцінювання, які відображають основні аспекти роботи співробітника та його внесок у загальні цілі підприємства.

4. Підтримка процесу атестації. Форма має бути корисною для атестуючого під час проведення інтерв'ю та прийняття рішень. Це означає, що вона повинна містити розділи або пункти, які допоможуть атестуючому зосередитися на ключових аспектах роботи співробітника та зробити об'єктивне оцінювання.

Розробка ефективної атестаційної форми є важливим кроком у створенні систематичного та об'єктивного процесу атестації, який сприятиме розвитку та підвищенню ефективності персоналу на підприємстві.

Використання кількох методів атестації одночасно є ефективним підходом для ПП «Вікнабудсервіс», оскільки це дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про відповідність персоналу вимогам та цілям атестації. Одним із ключових методів, який ми рекомендуємо включити, є самооцінка персоналу.

Самооцінка персоналу ПП «Вікнабудсервіс» включає заповнення анкети самооцінки кожним співробітником. Цей процес має кілька переваг:



– рефлексія – анкета самооцінки змушує співробітників задуматися про свою роботу та внесок у підприємство, це сприяє самоаналізу та самовдосконаленню;

– виявлення потенціалу та проблем адже самооцінка може виявити сильні сторони та потенційні області для розвитку, які можуть бути неочевидними для керівництва;

– залучення персоналу – процес самооцінки залучає співробітників у процес атестації, роблячи їх активними учасниками, а не просто об'єктами оцінювання;

– підготовка до інтерв'ю, адже результати самооцінки можуть бути використані як основа для подальшого обговорення під час атестаційного інтерв'ю.

Важливо, щоб анкета самооцінки була добре структурованою та включала ключові аспекти роботи співробітника. Також вона повинна бути простою для заповнення та зрозумілою, щоб співробітники могли чесно та відкрито висловити свої думки та оцінки.

Використання рейтингового методу атестації може бути ще одним ефективним інструментом для ПП «Вікнабудсервіс». Цей метод дозволяє оцінити на приклад задоволеність співробітників умовами праці та рівнем заробітної плати, що є важливими факторами для забезпечення високої продуктивності та мотивації персоналу.

Рейтингова оцінка може бути організована наступним чином:

1. Задоволеність умовами праці: співробітникам пропонується оцінити, наскільки вони задоволені умовами праці в компанії. Це може включати оцінку робочого місця, обладнання, безпеки праці, корпоративної культури тощо.

2. Задоволеність рівнем заробітної плати: співробітники оцінюють, наскільки вони задоволені своєю заробітною платою, враховуючи їхні

обов'язки, внесок у роботу компанії та загальний рівень заробітних плат у галузі.

Шкала задоволеності умовами праці рівнем заробітної плати: :

1 (зовсім не задоволений)

2 (частково задоволений)

3 (нейтрально)

4 (задоволений)

5 (дуже задоволений)

Зразкові графічні рейтингові шкали задоволеності умовами праці рівнем заробітної плати для ПП «Вікнабудсервіс» можуть виглядати так (табл.3.7):

Таблиця 3.7 – Графічне рейтингове шкалування

1. Задоволеність умовами праці персоналом ПП «Вікнабудсервіс»						
Оцініть ваше робоче місце						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений
Технологічність обладнання та устаткування						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений
Умови безпеки праці						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений
Рівень корпоративної культури						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений
2. Задоволеність рівнем заробітної плати						
На скільки ви задоволені своєю заробітною платою						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений
Оцініть обов'язки які ви виконуєте						
дуже задоволений	1	2	3	4	5	зовсім не задоволений

Ці шкали дозволяють співробітникам легко виразити своє ставлення до різних аспектів роботи в компанії, а також надають керівництву чітке уявлення про загальний рівень задоволеності персоналу. Використання таких шкал сприяє простоті та ефективності процесу атестації.

Включення характеристик до атестаційної форми, як доповнення до рейтингових методів, є важливим кроком у створенні більш комплексної та об'єктивної системи атестації для ПП «Вікнабудсервіс». Характеристики

дозволяють керівнику виявити та оцінити аспекти роботи співробітника, які можуть не бути повністю відображені через рейтингові шкали.

Особливості використання характеристик у атестаційних формах:

1. Додатковий контекст. Характеристики надають додатковий контекст та глибину оцінці, дозволяючи керівництву краще зрозуміти сильні та слабкі сторони співробітників.

2. Виявлення унікальних якостей. Через характеристики можна виявити особливі якості та навички співробітників, які можуть бути неочевидними при використанні лише кількісних методів оцінки.

3. Суб'єктивізм. Одним з недоліків характеристик є висока ймовірність суб'єктивізму. Це може вплинути на об'єктивність оцінки, тому важливо використовувати чіткі критерії та намагатися мінімізувати особистісні упередження.

4. Складність обробки інформації. Інформація, отримана з характеристик, може бути складнішою для аналізу та інтерпретації, ніж дані з рейтингових шкал. Тому потрібно мати чітку систему для її обробки та аналізу.

Рекомендації для ефективного використання характеристик:

- чіткі критерії: встановлення чітких критеріїв для характеристик допоможе забезпечити більшу об'єктивність та консистентність у оцінці;
- навчання керівників: проведення тренінгів для керівників з метою навчити їх об'єктивно оцінювати характеристики співробітників;
- комбінування з рейтинговими методами: використання характеристик разом з рейтинговими методами для отримання більш повної картини.

Використання цих підходів допоможе ПП «Вікнабудсервіс» створити більш ефективну та об'єктивну систему атестації персоналу.

Використання методу критичних ситуацій у системі атестації персоналу ПП «Вікнабудсервіс» може стати ефективним інструментом для

оцінки поведінки та реакцій співробітників у складних обставинах. Цей метод дозволяє керівнику отримати глибше розуміння того, як співробітники ведуть себе в непередбачуваних або важливих ситуаціях, що часто відображає їхні реальні компетенції та здатності. Цей метод зосереджується на тому, як співробітники реагують на виклики, стресові ситуації та непередбачувані обставини. Вимагає від керівника уважного спостереження за поведінкою підлеглих, що дозволяє виявити важливі моменти в їхній роботі. Керівник робить записи про важливі моменти, фіксуючи як позитивні, так і негативні аспекти поведінки співробітників. Хоча метод і базується на суб'єктивних спостереженнях, він може бути використаний для об'єктивної оцінки, якщо спостереження документуються систематично та чесно.

### Висновки до розділу 3

Створення системи аудиту персоналу для приватного підприємства, ПП «Вікнабудсервіс», яке займається виготовленням та встановленням склопакетів, включає декілька ключових кроків. Ця система повинна оцінювати ефективність роботи персоналу, відповідність їх навичок вимогам роботи, а також забезпечувати дотримання стандартів якості та безпеки.

Для розробки системи аудиту персоналу було використано аналітичний підхід, який базується на аналізі різних факторів, що враховуються при оцінці. Цей метод дозволяє враховувати особливості посад та умови їх виконання. Було визначено напрями аудиту співробітників ПП «Вікнабудсервіс», позицій: секретар, менеджер по персоналу, менеджер постачання, менеджер з прийому замовлень та для технічних професій, таких як начальник бригади, начальник цеху, монтажник і спеціаліст по складанню вікон,

Було запропоновано застосування методу альтернативно заданих характеристик за допомогою якого можна оцінити відповідність або невідповідність персоналу вимогам керівництва ПП «Окнастройсервіс». Було запропоновано оцінку співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс» методами ранжування та градації.

Рекомендації стосовно впровадження системи атестації персонала ПП «Вікнабудсервіс» передбачають щорічну періодичність, що забезпечить більш повне та об'єктивне розуміння ефективності кожного співробітника, а також допоможе виявити потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення. Запропоновано провести атестацію всіх співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс», що дозволить оцінити, наскільки кожен працівник відповідає вимогам та обов'язкам, які передбачені його посадою. Такий всебічний підхід є особливо важливим, враховуючи вимоги Трудового законодавства, згідно з якими звільнення співробітника за невідповідність займаній посаді можливе лише за наявності відповідного висновку атестаційної комісії.

Використання кількох методів атестації одночасно є ефективним підходом для ПП «Вікнабудсервіс», оскільки це дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про відповідність персоналу вимогам та цілям атестації, але було рекомендовано включити і самооцінку персоналу, рейтингову оцінку персоналу та включення характеристик до атестаційної форми.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи аудиту персоналу на підприємстві.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Поняття аудиту персоналу набуває широкого поширення в сучасному бізнес-середовищі, особливо у сферах консалтингу, кадрового менеджменту та рекрутингу. Аудит персоналу можна розглядати як комплексний аналіз кадрового обліку, визначення потенціалу співробітників, а також оцінку соціально-трудових відносин в компанії. Цей процес спрямований на виявлення можливостей для вдосконалення системи управління персоналом. Він також передбачає надання консультаційної підтримки для реалізації виявлених напрямків удосконалення та оптимізації кадрової роботи в організації.

2. Основною метою аудиту персоналу є оцінка ефективності та продуктивності роботи співробітників, здійснюючи аналіз, наскільки кадровий потенціал підприємства відповідає його стратегічним цілям та планам розвитку. Це включає перевірку дотримання встановлених нормативно-правових вимог у сфері управління персоналом, а також ідентифікацію та вирішення проблем у соціально-трудових відносинах для їх подальшого уникнення. Одним із ключових аспектів аудиту є визначення відповідності між потребами підприємства в кваліфікованих кадрах та наявним рівнем кадрового потенціалу, що є важливим для загального успіху та конкурентоспроможності організації.

3. Система аудиту персоналу — це організований процес оцінки та перегляду практик, політик, процедур та стратегій управління персоналом у

компанії. Основна мета системи аудиту персоналу полягає у забезпеченні, що функції управління персоналом відповідають законодавчим вимогам, корпоративним цілям та найкращим практикам у галузі

4. Для створення ефективної системи аудиту персоналу критично важливо провести аналіз ефективності внутрішньої системи контролю. Це дозволяє оцінити надійність контрольного середовища та виявити потенційні області для поліпшення. На основі цього аналізу можуть бути розроблені та запропоновані конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу аудиту персоналу, забезпечуючи більшу точність, ефективність та відповідність цілям підприємства.

5. Аналіз другого розділу, що описує ситуацію на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» вказує на кілька ключових проблем у сфері управління персоналом:

Відділ кадрів стикається з труднощами у забезпеченні підприємства необхідним персоналом. Основною причиною цього є відсутність достатнього числа кваліфікованих працівників на ринку праці в даній сфері. Підприємство також має проблему з узгодженим завчасним плануванням кадрів, що ускладнює відбір кваліфікованих співробітників для конкретних напрямків.

6. Підприємство має недосконалу систему навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Ця проблема може призводити до недостатньо підготовлених працівників і впливати на якість наданих послуг. Крім того, важкі та позмінні умови праці можуть спричиняти швидкий обмін кадрів та додаткове навантаження на залишаючихся співробітників. Керівництво підприємства не вживає значних заходів для вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням персоналу і підвищенням його ефективності. Це може погіршувати ситуацію на підприємстві та впливати на його успішність.

7. Підприємство може розглянути можливість планування кадрів заздалегідь, передбачаючи можливий ріст або зменшення обсягів робіт. Це

дозволить забезпечити наявність необхідного персоналу. Важливо вдосконалити систему навчання і підготовки, забезпечивши працівників необхідними знаннями і навичками для виконання їх завдань. Можливо, варто розглянути можливість співпраці з навчальними установами або залучення зовнішніх тренерів. Керівництво повинно віддати належну увагу управлінню персоналом, виробивши стратегії для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників. Важливо приймати управлінські рішення, спрямовані на покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу, щоб зменшити текучість кадрів і покращити їхню продуктивність.

8. Чітко сформованої системи аудиту персоналу на підприємстві ПП «Вікнабудсервіс» наразі не існує. Оцінка персоналу проводиться виключно на етапі прийняття на роботу у вигляді опитування.

9. Створення системи аудиту персоналу для приватного підприємства, ПП «Вікнабудсервіс», яке займається виготовленням та встановленням склопакетів, включає декілька ключових кроків. Ця система повинна оцінювати ефективність роботи персоналу, відповідність їх навичок вимогам роботи, а також забезпечувати дотримання стандартів якості та безпеки.

10. Для розробки системи аудиту персоналу було використано аналітичний підхід, який базується на аналізі різних факторів, що враховуються при оцінці. Цей метод дозволяє враховувати особливості посад та умови їх виконання. Було визначено напрями аудиту співробітників ПП «Вікнабудсервіс», позицій: секретар, менеджер по персоналу, менеджер постачання, менеджер з прийому замовлень.

11. Було запропоновано застосування методу альтернативно заданих характеристик за допомогою якого можна оцінити відповідність або невідповідність персоналу вимогам керівництва ПП «Окнастройсервіс». Було запропоновано оцінку співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс» методами ранжування та градації.



12. Рекомендації стосовно впровадження системи атестації персонала ПП «Вікнабудсервіс» передбачають щорічну періодичність, що забезпечить більш повне та об'єктивне розуміння ефективності кожного співробітника, а також допоможе виявити потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення. Запропоновано провести атестацію всіх співробітників підприємства ПП «Вікнабудсервіс», що дозволить оцінити, наскільки кожен працівник відповідає вимогам та обов'язкам, які передбачені його посадою. Такий всебічний підхід є особливо важливим, враховуючи вимоги Трудового законодавства, згідно з якими звільнення співробітника за невідповідність займаній посаді можливе лише за наявності відповідного висновку атестаційної комісії.

Використання кількох методів атестації одночасно є ефективним підходом для ПП «Вікнабудсервіс», оскільки це дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про відповідність персоналу вимогам та цілям атестації, але було рекомендовано включити і самооцінку персоналу, рейтингову оцінку персоналу та включення характеристик до атестаційної форми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: офіц. текст. Київ: *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 року № 322-VIII. *Відомості Верховної ради України*. 1971. № 50. Ст. 375.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 року № 436-IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної ради України*. 2003. № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
4. Про оплату праці: Закон України від 23.01.1997 року № 20-97. *Відомості Верховної ради України*. 1997. №6. Ст. 21.
5. Про зайнятість: Закон України від 01.03.1991 року № 803-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 120-170.
6. Про охорону праці: Закон України від 21.11.2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 2. Ст. 10.
7. Бей, Г. В., & СерEDA, Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34), С. 93-101. <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
8. Брінцева О., Біловус О., Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Київ. 2018. № 1. С. 264-271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28)
9. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. С. 53-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_131\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_131_8)
10. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

11. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf)
12. Волкова, Н., Красноштан, Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. ЛОГОС. Мистецтво наукової думки, № 8, 2019. 40-42.
13. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 3. С. 4–14. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7972/1/Gavkalov.pdf>
14. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. Економіка та підприємництво. 2013. №1. С. 101-105.
15. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. №21. 2018. С. 536-541.
16. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2019. № 2 (40). С. 29-38.
17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник : журнал. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.10.2022р.)
18. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід : журнал. № 6. С. 53-57.
19. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.

20. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 21.10.2022р.)
21. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
22. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. 2017. № 14. С. 476-482. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_75).
23. Іванова С., Ізюмцева Н., Кібанов А. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019. К.: КНЕУ, 2019. С. 341-345.
24. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2(10), С. 7-14.
25. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. №1.
26. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020. С. 268.
27. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 355-359.
28. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського

національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. 2020. С. 154-158. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8183>.

29. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 21.10.2022р.)

30. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

31. Логвиненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 155–161

32. Логвіненко Б.І. Генезис поняття штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та інновації : монографія / за ред. к.е.н., доц. Сагер Л.Ю., к.е.н., доц. Сигиди Л.О. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 133-140.

33. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 1–2. С. 108–114.

34. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. К.: 2018. 252 с.

35. Малтиз В.В. Колобердянко С.В. Особливості системи підбору персоналу в Україні. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної

конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики». 25 жовтня 2022р. Умань. 2022. С. 174-175

36. Матвійчук А. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка. Монографія. КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2010. С. 361.

37. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №18. С. 90-94.

38. Мнушка О.В., Савченко В.М., «Формування та керування командою розробників програмного забезпечення,» Вісник НТУ «ХП». Серія: Інформатика та моделювання. Харків. НТУ «ХП». 2020. №1 (3). С. 99– 112

39. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.

40. Осадча К. П, Осадчий В. В., Харитоновна, О. А. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology, 2021. №9.2. С. 1-19.

41. Очкур А. О. Рекрутинг у підборі персоналу підприємства: сутність та етапи проведення. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в, 2022. № 177. С. 83.

42. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. БізнесІнформ. 2015. № 2. С. 296–301.

43. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 41-46

44. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інновації ні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

45. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
46. Райш С., Краковський С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. *The Academy of Management Review*. 2021. № 46 (1), С. 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
47. Семеняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 410–416.
48. Хитра О. В., Чаплій, А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 230-238.
49. Хованова А.М., Подоляка О.О, «Інформаційна технологія підбору персоналу ІТ компанії,» *Комп'ютерні технології і мехатроніка* : зб. наук. пр. за матеріалами ІІІ міжнарод. наук.-практ. конф. (27 травня 2021 р.). С. 174-177.
50. Хоменко О. В. Оптимізація методів підбору персоналу на сучасному підприємстві. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. 747 с., 703.
51. Черненко Н., Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022, С. 76-83
52. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.
53. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.
54. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.

55. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
56. Bingley, Paul, and Niels Westergaard-Nielsen. Personnel policy and profit. *Journal of Business Research*. 57.5, 2014. P. 557-563.
57. Khytra O.V., Chaplii A.V. (2019) Osoblyvosti zastosuvannya rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpryiemstva [Peculiarities of the application of recruiting in the personnel management system of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4 (15), pp. 230–238. (in Ukrainian)
58. Krasnorutskyi O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia*. 2016. № 2 (6). P. 140-145.
59. Lobza A.V., Bykova A.L., Pylhun A.R. (2020) Osoblyvosti diialnosti rekrutynhovoykh ahentstv na ukrainskomu rynku pratsi [Peculiarities of activity of recruiting agencies on the Ukrainian labor market]. *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi*, vol. 3 (77), pp. 123–129. (in Ukrainian)
60. Lohvinenko B. Socio-economic tool of job search based on artificial intelligence. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice. Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference. Madrid, Spain. 2022.* pp. 19-22 URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-notes-science-research-and-practice-two/>
61. Lohvinenko B. The genesis of the concept of artificial intelligence in the context of managing the behavior of economic agents. *The XVII International Scientific and Practical Conference «Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice»*, May 03 – 06, 2022, Tokyo, Japan. pp. 233-235.
62. People Operations. Be the champions of Google's culture. URL: [https://www.google.com/intl/en\\_us/about/careers/teams/people-operations/](https://www.google.com/intl/en_us/about/careers/teams/people-operations/) (дата звернення: 01.11.2022).



63. SAP Crystal Reports для руководства пользователя Enterprise. SAP Buisnes Object. URL: [https://help.sap.com/doc/businessobject\\_product\\_guides\\_boexir4\\_ru\\_xi4sp2\\_cr\\_ent\\_usergde\\_ru\\_pdf/XI4.0.2/ru-RU/xi4sp2\\_cr\\_ent\\_usergde\\_ru.pdf](https://help.sap.com/doc/businessobject_product_guides_boexir4_ru_xi4sp2_cr_ent_usergde_ru_pdf/XI4.0.2/ru-RU/xi4sp2_cr_ent_usergde_ru.pdf)
64. Stofkova Z., Hraskova D. Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. V. 74.
65. This is Inter IKEA Group. URL: <https://www.inter.ikea.com> (дата звернення: 01.11.2022).
66. Wang, Jerred Junqi, et al. Self-Branding through NFL Team Fanship: Fans' Desired Self-Image and Its Implications for Branding Practices. Sport Marketing Quarterly, 2020.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Власов Артур Дмитрович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти vlasovartur@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Формування системи аудиту персоналу на підприємстві» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодена на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ А.Д. Власов

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ О.Ф. Андросова