



Аудит и контроллинг персонала организации

Девятовская И.В., к.психол.н.,
доцент, доцент кафедры
акмеологии и менеджмента

Тема 10. Практическая работа аудитора по персоналу: Аудит работы службы управления персоналом

- 1. Основные направления аудита работы службы управления персоналом.**

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений.

Служба управления персоналом –
это совокупность взаимосвязанных подразделений
системы управления персоналом и/или
должностных лиц.

Цель аудита работы службы управления персоналом – это оценка издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности в соотношении с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами других организаций и с целями организации.

Целью аудита службы управления персоналом является определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом.

Оценка деятельности кадровых служб — это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом:

- советы и консультации менеджерам по выявлению и решению проблем, связанных с персоналом;
- доведение до менеджеров общей философии, юридического смысла и стратегии, связанных с трудовыми отношениями;
- советы и консультации менеджерам в области трудовых отношений;
- обеспечение последовательных и взвешенных взаимоотношений со всеми работниками предприятия;
- осуществление контроля над рассмотрением жалоб;
- советы и консультации менеджерам по штатной политике и связанным с ней проблемам;
- координация процедур, связанных с набором персонала;

Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом:

- доведение до менеджеров программ оплаты труда и вознаграждений менеджеров относительно правового смысла практики зарплаты;
- регистрация и доведение до служащих программ вознаграждений;
- разрешение проблем, связанных с вознаграждениями;
- назначение пособий (компенсации, пенсии и т. д.);
- помощь и консультации руководству в решении проблем оплаты;
- хранение и систематизация кадровой документации;
- обеспечение соответствия с законодательством по вопросам найма;
- разъяснение основных направлений и целей кадровых программ и кадровой политики фирмы;
- обсуждение с руководством практических вопросов осуществления этих программ.

Основной объект аудиторского анализа – служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления организацией, призванное организовать работу с персоналом в соответствии с избранной политикой и стратегией.

- Как правило, она включена в систему общего руководства организацией, ее нельзя рассматривать изолированно от управленческой структуры.
- Специфика деятельности службы управления персоналом заключается в том, что, с одной стороны, она поддерживает реализацию общих управленческих действий и решений, а с другой стороны, самостоятельно выдвигает идеи и принимает решения, направленные на развитие бизнеса за счет наилучшего управления персоналом.

Аудит службы управления персоналом включает четыре основных направления и проводится в несколько этапов:

1. Оценка типа кадровой службы.
2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы управления персоналом.
3. Оценка уровня и качества проектирования и развития службы управления персоналом.
4. Оценка уровня квалификации специалистов, работающих в службе управления персоналом.

1. Оценка типа кадровой службы

Проводится на основе оценки ее статуса и места в организационной структуре организации, отношения к ней высшего руководства и работников и др.

В практике работы современных организаций существует несколько вариантов типов кадровой службы: *прогрессивный, адаптивный, переходный, традиционный* типы кадровой службы.

1. Оценка типа кадровой службы

Установить тип кадровой службы можно с помощью следующих показателей:

1. *Уровень централизации управления персоналом:*

— количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные функции управления персоналом (уровень изолированности и разрозненности).

Например, в крупных компаниях в управлении персоналом участвуют такие структурные подразделения, как отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, учебные центры, отделы социального развития и др.

1. Оценка типа кадровой службы

- наличие (отсутствие) единого центра управления отдельных специализированных субъектов управления персоналом, в отдельных случаях на предприятиях функционируют целевые подразделения, но под единым руководством службы управления персоналом.

1. Оценка типа кадровой службы

2. *Наличие стратегии и политики управления персоналом, которое оценивается в данном случае с точки зрения формального закрепления и доведения до всех руководителей и работников организации; например, в организациях малого бизнеса политика и стратегия управления персоналом.*

3. *Количество выполняемых функций управления персоналом.*

Например, чем больше специальных функций включено в сферу деятельности специалистов по управлению персоналом, тем сложнее системные взаимосвязи, тем больше объем выполняемых работ, выше квалификация специалистов и статус службы.

1. Оценка типа кадровой службы

4. *Отношение к службе управления персоналом высшего руководства и работников организации.*

Оценка деятельности службы высшим руководством проводится по следующим критериям:

- степень участия в достижении целей организации (качество взаимодействия с внешними субъектами управления персоналом (службой занятости, инспекцией по труду, отраслевыми профсоюзами, кадровыми агентствами, учебными заведениями и т.п.); величина вклада в полученные результаты работы организации за период);
- качество информации, выдаваемой службой высшему руководству (ее достоверность, скорость предоставления, полнота);
- эффективность использования кадрового бюджета;
- мнение высшего руководства об эффективности деятельности службы.

1. Оценка типа кадровой службы

Оценку деятельности службы работниками организации можно провести, используя следующие критерии:

- количество обращений в службу работников;
- быстрота выполнения запросов, адресуемых службе работниками организации;
- качество консультаций по кадровым вопросам;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- готовность службы к сотрудничеству с работниками при решении кадровых проблем и др.

1. Оценка типа кадровой службы

5. *Статус и место службы в организационной структуре:*

- уровень иерархии, занимаемый службой управления персоналом в организации;
- статус подразделения (лица), которому подчиняется служба;
- объем фактической власти и полномочий;
- соответствие роли службы управления персоналом уровню развития организации.

2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы УП

Это выполнение функций общего управленческого характера (планирования, организации, координации и контроля работы по управлению персоналом).

От того, как организовано выполнение данных функций, зависит результат управленческой деятельности.

Например, часто руководство компании стремится контролировать работу по управлению персоналом, но при этом сталкивается с трудностями в выборе критериев оценки, норм и стандартов управления персоналом. Такое положение свидетельствует об отсутствии концепции и стратегии управления персоналом.

2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы УП

На этом этапе необходимо проанализировать:

1. *Уровень организации планирования работы по управлению персоналом*, который может быть оценен с помощью следующих показателей:

- наличие концепции и планов по управлению персоналом, степень их увязки с планами развития организации;
- закрепление обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками;
- количество участников в процессе планирования работы по управлению персоналом, их статус и объем полномочий;
- участие высшего руководства организации в разработке планов по управлению персоналом;
- фактический уровень исполнения планов и бюджетов.

2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы УП

На этом этапе необходимо проанализировать:

2. *Уровень организации работы службы управления персоналом* можно оценить с помощью следующих показателей:

- наличие и качество должностных инструкций специалистов службы;
- уровень развития материально-технической базы службы управления персоналом;
- уровень организации и технической вооруженности труда сотрудников службы;
- уровень организации коммуникаций между подразделениями по вопросам управления персоналом (количество обращений в службу руководителей структурных подразделений, качество принимаемых решений и др.);
- трудоемкость реализации функций управления персоналом;
- меры по оптимизации кадровых технологий, методов, процедур

2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы УП

3. Уровень координации действий внутри службы управления персоналом можно оценить с помощью показателей:

- уровень разделения обязанностей и ответственности за выполнение работы между специалистами службы;
- уровень согласования совместных действий специалистов службы, высших и линейных руководителей.

2. Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы УП

4. *Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом:*

- наличие положения об организации контроля деятельности службы управления персоналом, определяющего сроки, исполнителей, сферы контроля;
- виды контроля, используемые службой управления персоналом (предварительный, текущий, заключительный);
- наличие графиков контрольных мероприятий;
- наличие разработанных инструментов контроля (формально закрепленных критических точек контроля, стандартов, планов, технологий аудита и др.);
- закрепление обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями;
- факты проведения заседаний экспертных комиссий, специальных социологических исследований;
- наличие отчетов о состоянии управления персоналом в организации, факты информирования работников о результатах

Контроля

3. Оценка уровня и качества проектирования и развития службы управления персоналом

При этом оценивается качество проектирования внутренней структуры службы, степень ее централизации. Например, некоторые крупные предприятия практикуют закрепление функций управления персоналом за различными подразделениями (отделом кадров, отделом труда и заработной платы, центром подготовки рабочих, социологической службой и др.), которые не входят в единую службу, что часто приводит к неисполнению или дублированию функций управления персоналом, разобщенности и бессистемности действий, а также дополнительным затратам.

3. Оценка уровня и качества проектирования и развития службы управления персоналом

Это состояние можно оценить с помощью следующих критериев:

— соответствие типа организационной структуры службы управления персоналом специфике деятельности организации, ее размерам, уровню организационного развития; это соответствие можно определить путем сравнения типа организационной структуры предприятия с типом

структуры службы;

— уровень распределения прав и ответственности по выполнению функций управления персоналом между подразделениями службы;

— соответствие численности специалистов службы трудоемкости выполняемых ими работ;

— наличие иерархии в службе и соответствие объема полномочий отдельных подразделений службы уровню

4. Оценка уровня квалификации специалистов, работающих в службе управления персоналом

т.к. он влияет на качество выполнения работы. При анализе используются следующие критерии и показатели:

1. Образовательный уровень специалистов службы:

— соответствие профиля образования выполняемой работе.

— соответствие уровня образования выполняемой работе.

2. Стаж работы в организации.

3. Возрастная структура работников службы.

4. Наличие у работников службы специфических качеств, определяемых профессиональными особенностями, например, таких качеств, как способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив, техники публичного выступления и т.д.

5. Частота повышения квалификации сотрудниками, направления специализации знаний.

Основные критерии эффективности работы отделов управления персоналом:

Субъективные критерии:

- степень сотрудничества служб с отделом управления персоналом;
- мнение линейных менеджеров об эффективности отдела;
- готовность к сотрудничеству со всеми работниками при решении проблем и разъяснении политики фирмы;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота и эффективность реакций на адресуемые отделу запросы;
- оценка качества услуг, оказываемых отделом другим подразделениям фирмы;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых отделом высшему руководству.
- удовлетворенность либо неудовлетворенность клиентов-менеджеров и работников.

Основные критерии эффективности работы отделов управления персоналом:

Объективные критерии:

- в какой степени отдел реализует стратегию поддержки планов руководства в отношении человеческих ресурсов;
- положительные действия по достижению целей;
- среднее время выполнения заявок, требований;
- отношение бюджета отдела к численности обслуживаемого персонала.

Критерии оценки могут быть сгруппированы следующим образом:

1. Собственно экономическая эффективность:

- показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);
- стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Показатели степени соответствия.

3. Степень удовлетворенности работников:

- удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);
- удовлетворенность работника своей работой.

Критерии оценки могут быть сгруппированы следующим образом:

4. *Косвенные показатели эффективности работы служащих:*

- текучесть кадров;
- абсентеизм — количество самовольных невыходов на работу;
- брак (например, по причине плохого качества продукции);
- прочие показатели качества труда;
- частота заявок о переводе на другие работы;
- количество жалоб;
- безопасность труда и количество несчастных случаев.

Каждый из перечисленных выше показателей и их комбинация в целом выражают эффективность соответствующих мер. Для оценки достаточности достигаемых результатов их сопоставляют с заранее заданными целями.

Например;

- уменьшить издержки на персонал на 3%;
- снизить абсентеизм на 2%;
- повысить индекс удовлетворенности на 5% в сравнении с прошлым годом (по результатам опроса мнений работников).

- Показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами характеризуют качество, полноту, доверенность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы организации в целом.
- Расчет эффективности различных мероприятий по развитию человеческих ресурсов, можно осуществить по формуле:
 - $\text{Э} = \text{П} - \text{К} \times \text{З}$,
 - где П — балансовая прибыль организации за отчетный период;
 - К — коэффициент эффективности;
 - З – фактические затраты на развитие человеческих ресурсов в отчетный период.

- Частными показателями экономической эффективности программ по развитию человеческих ресурсов могут служить:

- производительность труда Π_T :

$$\Pi_T = O_y / Ч_{ср},$$

где O_y — объем услуг;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность;

- текучесть кадров T :

$$T = Ч_{ув} / Ч_{ср},$$

где $Ч_{ув}$ — численность уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения дисциплины;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность.

Частные показатели социальной эффективности управления человеческими ресурсами включают следующие характеристики:

- реализация кадрового потенциала работников;
- функциональное состояние организма работника —здоровье, работоспособность и др.;
- реализация системы стандартов по технике безопасности и санитарно-техническим требованиям;
- соблюдение эстетических, психофизиологических и эргономических требований при проектировании рабочих мест.

Основные направления анализа качества управления персоналом

организации

Направления анализа	Используемые критерии
Анализ кадровой политики	Последовательность, непротиворечивость кадровой политики — соответствие декларируемых целей реальной практике в сфере УП. Соответствие целей кадровой политики и путей их достижения стратегии и целям организации
Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом, соответствие ТК РФ.
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Трудовые показатели работников, эффективность работы организации, подразделений. Соответствие ТК РФ. Морально-психологический климат в коллективе
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики (доминирующие моральные нормы и правила поведения). Существующие в организации традиции и ритуалы, оказывающие влияние на поведение работников. Имидж организации в глазах потребителей, клиентов и персонала. Культура производства (состояние производственных и бытовых помещений, чистота и порядок, производственная эстетика)
Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом	Уровень текучести кадров. Морально-психологический климат в коллективе. Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб и других проявлений недовольства. Приверженность работника своей организации. Трудовые показатели персонала

Существует несколько моделей измерения результатов деятельности служб управления персоналом:

- *Модель Ульриха ;*
- *Модель Джека Филлипса;*
- *Показатели зарубежных компаний;*
- *HR-Saragota Institute – оценка эффективности инвестиций в персонал.*

Модель Ульриха дает основные направления измерения результатов :

- показатели продуктивности/производительности;
- выпуск продукции на единицу сырья, на одного работника, на единицу зарплаты и т. д. Эти показатели могут быть использованы для измерения эффективности тренингов, новых оргструктур, систем оплаты и др.;
- показатели измерения процессов, таких как скорость прохождения бизнес-процедуры, технологического процесса;
- расходы и любые результаты при проведении специальных программ и инициатив;
- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- организационные возможности, такие как скорость циклов, способность к обучению, прозрачность.

Модель Джека Филлипса дает параметры для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (HR ROI):

- инвестиции в HR;
- инвестиции в службу персонала (расходы службы персонала, деленные на операционные расходы);
- инвестиции в службу персонала (расходы службы персонала, деленные на количество работников);
- показатель отсутствия на рабочем месте (сумма прогулов, отсутствия без предупреждения и количества уволившихся неожиданно);
- показатель текучести;
- показатель удовлетворенности (количество удовлетворенных в процентах);
- единство и согласие в организации;
- статистика производительности труда и оценки эффективности труда.

Наиболее употребляемыми показателями, применяемыми в зарубежных компаниях для оценки эффективности инвестиций в персонал, являются:

- удовлетворенность тренингами (исследования среди участников тренингов);
- увольнения по собственному желанию как процент от общего числа работников;
- среднегодовая стоимость бенефитов как процент от ФОТ;
- среднее время заполнения вакансий.

К другим измерениям можно отнести:

- оценочный лист подразделения службы управления персоналом — для измерения эффективности службы управления персоналом как бизнес-партнера;
- план повышения квалификации сотрудников службы управления персоналом — в области управления персоналом и в области бизнеса компании;
- измерение тех функций, которые касаются бюджетов линейных менеджеров, например: рекрутинга, расходы на сотрудников службы управления персоналом/количество рабочих часов.

Оценка эффективности инвестиций в персонал – показатели от HR-Saratoga Institute - ведущего института в области HR-менеджмента:

- доход на одного работающего;
- расход на одного работающего;
- компенсации как процент от дохода;
- компенсации как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от дохода;
- стоимость бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов как процент от компенсации;
- стоимость пенсионных бенефитов как процент от расходов;
- стоимость бенефитов на одного пенсионера;

Оценка эффективности инвестиций в персонал – показатели от HR-Saratoga Institute - ведущего института в области HR-менеджмента:

- процент вновь принятых работников от общего числа;
- стоимость привлечения;
- время заполнения вакансии;
- время стартового периода;
- расходы HR-отдела как процент от общих расходов;
- отношение количества HR-персонала к общему числу работников; расходы HR-отдела на одного работающего в компании;
- процент компенсаций супервайзеров;
- стоимость компенсаций в расчете на одного работника и как процент от общих расходов;
- стоимость компенсаций в расчете на одну жалобу;
- количество прогулов;
- увольнения по инициативе работника;
- количество сделанных предложений/количество принятых.

Показатели эффективности работы в области управления персоналом:

- соответствие перспективного плана по управлению персоналом бизнес-задачам компании;
- добавленная стоимость на одного работающего (показатель эффективности управления);
- стоимость одного работника по категориям;
- вклад службы персонала в бизнес-результат компании;
- возврат, отдача на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы (HR ROI);
- соотношение роста производительности и роста оплаты труда;
- процент соответствия менеджмента модели корпоративных компетенций;
- выработка на одного работающего;
- текучесть кадров (и сумма потерь при увольнении работника);
- процент затрат на персонал в операционных расходах;
- уровень готовности резерва;
- численность персонала (с точки зрения оптимизации) и др.

Задание: Аудит работы службы управления персоналом

1. Провести аудит работы службы управления персоналом в вашей организации.
2. Рассчитать количественные показатели и их качественную интерпретацию.
3. Проанализировать полученные результаты с точки зрения из влияния (взаимосвязи) на:
 - а) деятельность организации в целом;
 - б) систему управления персоналом;
 - в) кадровый процесс и проблему ВКР.