



Аудит и контроллинг персонала организации

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

Тема 9. Практическая работа аудитора по персоналу: Аудит вознаграждений. Мотивационный аудит

- 1. Основные направления аудита вознаграждений.**
- 2. Мотивационный аудит.**

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

Одегов Ю.Г...:

Вознаграждение работников – это понятие, относящееся ко всем видам выплат или наград, которые получают работники организации.

Цель аудита вознаграждений – экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений.

Вознаграждение состоит из двух частей:

- *прямые выплаты* в денежной форме и
- *косвенные выплаты* в форме социальных льгот.



В качестве вознаграждений рассматриваются единовременные поощрительные выплаты:

- а) вознаграждения по итогам работы за год;
- б) вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
- в) единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплат;
- г) стоимость бесплатно выдаваемых работникам акций;
- д) стоимость выдаваемых в качестве поощрений подарков.

Разработка фирменной системы оплаты труда и компенсационной политики компании тесно связана с процессом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

- Прежде чем изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании.
- Необходимость такой процедуры определена давлением обстоятельств, связанных с изменениями в потребностях наемных работников, изменениями в общественной и политической жизни, а также в экономической и юридической сферах.

Аудит вознаграждений позволяет ответить на следующие вопросы:

- какой вид стратегического планирования принят в компании - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года); определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
- сколько схем заработной платы будет применяться (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
- кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т. д.)?
- какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?

Аудит вознаграждений позволяет ответить на следующие вопросы:

- какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?
- как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
- каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
- какова связь между системой оплаты и системой оценки персонала?
- какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
- является ли компенсационная политика секретной (закрытой) или публичной (открытой)?

Главные миссии аудита вознаграждений можно объединить по трем направлениям:

1. аудит соответствия,
2. аудит эффективности,
3. стратегический аудит.

- 1. Аудит соответствия** позволяет оценить соответствие методов работы организации внешним и внутренним правилам и дать оценку качества необходимой для этого информации.
- Существуют законы, влияющие на размер выплачиваемого вознаграждения. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных, льгот.
 - Во многих организациях велика роль профсоюза, участвующего в принятии коллективного договора и установлении базисной зарплаты каждой категории работников.

Политика вознаграждений (компенсационная политика) задает основные ориентиры в вопросах оплаты труда - это принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика оплаты во время испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей и отпуска.

Компенсационная система, разработанная в организации, обычно оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ - Положение об оплате труда и премирования, определяющий условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников.

Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно - система социальных льгот. Структура и содержание этого Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия постановления и условия его модификации.

Задачи аудита управления обучением персонала заключаются в том, чтобы оценить:

- соответствие уровня профессиональной подготовки персонала требованиям рабочих мест и стратегии развития организации;
- социальную направленность программ обучения и развития карьеры персонала;
- экономическую эффективность программ обучения персонала.

Цели аудита соответствия:

- гарантия качества информации;
- обеспечение соблюдения правовых, нормативных или согласительных актов;
- обеспечение выполнения внутрифирменных инструкций.

Гарантия качества информации:

- Информация относительно вознаграждений весьма разнообразна. Аудит базируется на информации о прошлых и прогнозируемых событиях, внутренних и внешних для фирмы, описываемых как качественными, так и количественными показателями.
- Аудитор оценивает информированность персонала о принятой в организации системе вознаграждений, проводится ли руководством консультационная и разъяснительная работа.
- Два важных аспекта в вопросе информации о вознаграждениях - *конфиденциальность* и *безопасность*. Все персональные поименные сведения, особенно имеющие прогнозный характер, и компьютерные операции по выплатам должны быть защищены.

Обеспечение соблюдения правовых, нормативных или согласительных актов:

Соблюдение правил в вопросе вознаграждения особенно значимо. Аудитор оценивает вероятность рисков в связи с их нарушением.

Обеспечение выполнения внутрифирменных инструкций:

Чтобы реализовать собственную политику оплаты труда работников, организации разрабатывают целую совокупность процедур, которые должны быть формализованы в руководствах, методических указаниях и служебных записках. Аудитор знакомится с этими документами и контролирует их соблюдение.

Аудит соответствия изучает:

- порядок назначения и пересмотра зарплаты;
- процедуры относящихся к зарплате переговоров;
- организацию внутреннего контроля за правильностью начисления зарплаты;
- соблюдение принципа профессионального равенства;
- учет налоговых и социальных расходов;
- форму и организацию выплаты зарплаты;
- участие работников в акционировании и в прибыли;
- безопасность персонифицированной информации и качество соответствующего

Аудитором также часто осуществляется оценка надежности и достоверности внутреннего контроля за выплатами. Для этого он проводит соответствующую проверку с целью убедиться, что :

- функции отдела труда и зарплаты и службы управления персоналом достаточно разделены между собой;
- лица, представленные в ведомостях на вознаграждение, имеют на это право;
- расчеты выполнены точно;
- уровни вознаграждений были согласованы и одобрены руководством, а также документированы;
- выплаты осуществлены своевременно и в достаточно безопасных условиях.

- 2. Аудит эффективности** направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и дает ответ на два вопроса:
- соответствуют ли полученные результаты поставленным целям;
 - получены ли эти результаты с наименьшими затратами.

Аудит эффективности оценивает производительность и эффективность информационных систем и процедур.

Экономическая эффективность позволяет сопоставить результат с произведенными затратами.

При аудите эффективности вознаграждений экспертиза производится по следующим позициям:

- *согласованность процедур* с приоритетами фирмы в вопросе политики вознаграждений (являются ли процедуры точным отражением этой политики?);
- *согласованность методов* в вопросе вознаграждения с совокупностью других аспектов социального управления (например, вознаграждение и управление карьерой);
- *внутренняя согласованность* используемых административных процедур и управления вознаграждениями (между подразделениями или между различными этапами работы);
- *соответствие процедур*, т. е. их возможность вызывать ожидаемые результаты (позволяют ли процедуры оценить эффективность личного вклада сотрудника?);
- *эффективность процедур*, т. е. отношение величины дополнительных затрат к полученному результату.

3. Стратегический аудит выделяет два аспекта:

- соответствует ли политика вознаграждений целям предприятия, его общей и социальной стратегии? Отвечает ли система социальных вознаграждений специфике деятельности предприятия и уровню его развития?
- учтены ли возможности политики вознаграждения в планах и программах организации?

Аудитор изучает все составляющие стратегического управления: диагностику, планирование, реализацию планов, мотивацию и контроль, и, в частности, дает оценку возможности адаптации политики вознаграждений к внутренним и внешним изменениям.

Миссии, порученные аудитору, подразумевают:

- идентификацию политики, программ и методов в вопросе вознаграждений;
- ревизию внутренней обстановки и учет мотиваций наемных работников;
- ревизию процедур управления фондом заработной платы;
- ревизию структуры фонда заработной платы.

По результатам проведенной проверки аудитор должен ответить на следующие вопросы:

- *общие направления политики вознаграждений;*
- *уровни вознаграждений (в профессиональном плане; в должностном плане);*
- *эволюция вознаграждений во времени (индивидуализация; общий рост; индивидуальные решения);*
- *внутренняя структура вознаграждений (равновесие между должностями; принимаемый в расчет стаж; равенство между мужчинами и женщинами; иерархия вознаграждений; минимальная зарплата);*
- *условия вознаграждения (учет результатов; периодичность; прямая и косвенная зарплата; премии)*
- *управление фондом заработной платы.*

Аудитор уделяет особое внимание процессу выработки политики вознаграждений и ее реализации. Он изучает:

- по чьей инициативе, на каком основании (внутреннее давление, внешнее давление, проявление моды...); когда и как было выбрано направление политики вознаграждений;
- кто несет ответственность за ее разработку, какими средствами это обеспечивалось;
- кто и в какой форме привлекался к проведению стратегического анализа;
- каковы этапы формулирования политики;
- порядок подготовки, согласования и утверждения документов, относящихся к принятой политике вознаграждений;
- насколько она согласована с профсоюзными и правительственными рекомендациям.

Этот анализ особенно важен при пересмотре общей направленности деятельности организации.

Аудитор контролирует совместимость политики вознаграждений с главными целями политики управления персоналом:

- Политика использования персонала — политика вознаграждений:

совместимы ли они, например, при обновлении штата работниками с большим производственным и профессиональным стажем?

позволяет ли ограничение размера фонда заработной платы вербовать высококвалифицированные кадры?

- Использование рабочего времени — вознаграждение:

совместима ли цель на сокращение рабочего времени с сохранением вознаграждения?

совместимо ли разрешение совместительства с почасовой оплатой, увеличенной на 50% с целью «стабилизации размера фонда заработной платы»?

совместимо ли принятие системы показателей с сохранением уровня вознаграждения, который учитывал бы многочисленные сверхурочные работы?

- Безопасность — вознаграждение:

совместима ли цель - сокращение несчастных случаев на производстве с целью роста общего дохода?

Мотивационный аудит проводится с целью оценки мотивации работников.

Цели мотивационного аудита зависят от:

- целей руководителя (разработка новой системы или совершенствование действующей),
- особенностей работы организации (ее размера, источника финансирования, типа кадровой политики и т. п.),
- состояния рынка труда (высокая текучесть или застой по ключевым профессиям).

Задачи мотивационного аудита:

- оценка текущей стратегии организации в области мотивации персонала;
- оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами;
- оценка мотивационного потенциала персонала организации;
- определение соответствия;
- составление рекомендаций по изменению стратегии, структуры, процедур мотивации персонала.

Методы проведения мотивационного аудита:

- установочные, экспертные, структурированные интервью;
- анализ действующей документации;
- наблюдение;
- анкетирование и тестирование персонала;
- формализованное описание процедур;
- статистические методы обработки.

При отборе *методов мотивационного аудита* важно учитывать, что:

- в его проведении может быть затронут как весь персонал организации, так и отдельные его категории;
- для различных уровней управления, а также рабочих и служащих требуются различные наборы методик;
- на предприятиях различного профиля и с различной корпоративной культурой методики для одной и той же категории персонала могут сильно отличаться.

Оценка мотивационного потенциала

производится проведением оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации.

Результаты мотивационного аудита могут быть использованы:

- для улучшения действующей или разработки новой системы мотивации персонала;
- для совершенствования отдельных областей политики управления персоналом.

Мотивационный аудит заканчивается разработкой рекомендаций по изменению системы мотивации, или созданием новой системы и ее внедрением.

Таким образом, повышая эффективность управления мотивацией персонала, надо удостовериться, что система мотивации в организации действительно является системой, а отдельные её части не противоречат друг другу.

Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала_Количественные

показатели оценки

1. Взаимосвязь вознаграждения с результатами

деятельности:

- продажи на сотрудника;
- прибыль на топ-менеджера;
- фонд оплаты труда как процент от оборота;
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению KPI подразделения/отдела(от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату компании (от общей численности сотрудников);
- наличие в организации системы грейдов;
- стоимость льгот и компенсаций как % от совокупного

Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала_Количественные показатели оценки

2. Удовлетворенность сотрудников:

- доля постоянных выплат (как % от общих затрат на оплату труда);
- соотношение фиксированной и переменной частей;
- зависимость роста доходов от роста продуктивности;
- разница в окладах худших и лучших среди равных;
- показатель текучести персонала;
- процент увольнений по инициативе работников (в том числе ключевых сотрудников).

Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала_Количественные показатели оценки

3. Привлекательность предложения на рынке:

- ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации;
- соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами;
- конкурс на открытую вакансию;
- коэффициент принятия предложений кандидатами.

Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала_Качественные показатели оценки

- проведение опросов удовлетворенности персонала (периодическое проведение замеров по заданным параметрам);
- исследование организационной эффективности;
- экспертные заключения и наблюдения.

Направления социальной эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование современной системы мотивации и стимулирования персонала.

Задание: Аудит вознаграждений и мотивационный аудит

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