



Аудит и контроллинг персонала организации

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

Тема 4. Исследовательские подходы и инструментарий проведения аудита персонала

- 1. Исследовательские подходы к аудиту персонала.**
- 2. Инструментарий проведения аудита персонала.**
- 3. Технология проведения аудита персонала. Характеристика основных элементов.**

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

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

Наиболее важными подходами к прикладному исследованию состояния управления персоналом, являются:

1. Сравнительный подход;
2. Привлечение внешних экспертов;
3. Статистический подход;
4. Подход соответствия;
5. МВО подход (*management-by-objectives*).

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

1. Сравнительный подход

Аудитор использует в качестве модели другую компанию и сравнивает результаты деятельности службы УП или конкретных программ с аналогичными в другой организации. Это позволяет обнаружить области необходимого усовершенствования.

Сравнительный подход часто используется, чтобы сравнить показатели абсентеизма, текучести и уровня зарплаты.

Этот подход имеет смысл, когда какая-либо новая процедура вводится впервые.

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

2. Привлечение внешних экспертов

Аудиторская команда полагается на экспертизу консультанта или опубликованных результатов исследования как стандарт, с которыми оцениваются действия службы управления персоналом или отдельные программы.

Это может помочь диагностировать причину проблем.

В настоящее время внешнее сравнение является наиболее популярным подходом при оценке действий и услуг персонала.

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

3. Статистический подход

Подход основывается на информационной системе компании.

По материалам существующих отчетов аудитор формирует статистические стандарты, с помощью которых могут быть оценены действия и программы в области управления персоналом, чтобы, таким образом, раскрыть ошибки, пока они все еще незначительны.

Эти данные указывают, насколько хорошо менеджеры управления персоналом и линейные менеджеры управляют этими процессами.

Такой статистический подход обычно дополняется сравнением с внешней информацией, которая может быть собрана в других фирмах.

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

4. Подход соответствия

Данный подход рассматривает прошлый период для определения того, как выполняется кадровая политика компании (вопросы труда и занятости, вознаграждений, трудовой дисциплины и форм оценки работников и т.д.).

Производя выборку элементов информационной системы управления персоналом, аудитор ищет отклонения кадровой политики компании или процедур от соблюдения законодательных норм, определяя, насколько согласованы с политикой компании и правовыми предписаниями.

Цель – гарантировать, что служба управления персоналом и линейные менеджеры исполняют внутренние правила и правовые предписания.

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

5. МВО подход (*management-by-objectives*, управление по целям)

МВО (management-by-objectives) подход характеризуется постановкой определенных целей, выполнение которых может быть измерено. Используется специалистами в области управления персоналом и линейными менеджерами, и позволяет урегулировать цели и области их ответственности.

Аудитор исследует фактическое выполнение и сравнивает его с предварительно выработанными целями., что позволяет обнаружить и зафиксировать области недостаточного выполнения.

Подход популярен и при оценке деятельности службы управления персоналом.

1. Исследовательские подходы к аудиту персонала

Подход	Возможности	Ограничения	Область применения
Сравнительный подход			
Привлечение внешних экспертов			
Статистический подход			
Подход соответствия			
МВО подход (<i>management-by-objectives</i>)			

2. Инструментарий проведения аудита персонала

Независимо от выбранного подхода, аудиторам необходимо собрать данные относительно деятельности службы управления персоналом организации.

Основной инструментарий аудита персонала:

- интервью;
- анкетные опросы и обзоры;
- анализ официальных документов;
- внешняя информация;
- эксперименты в области управления персоналом.

Каждый инструмент исследования обеспечивает частичное понимание действий управления персоналом организации.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: Интервью

Наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам (например, «выходное интервью»).

В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения.

В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: И

Ф.И.О. работника

Дата приема

Ф.И.О. интервьюера.....

Дата интервью

Ф.И.О. менеджера

Отдел

1. Соответствовали ли ваши рабочие обязанности вашим ожиданиям?
Если нет, то почему?

2. Каково ваше откровенное и честное мнение относительно:

- а) вашей работы
- б) условий вашего труда
- в) вашей компетентности в работе
- г) обучения, обеспеченного вам компанией
- д) вашей зарплаты
- е) предоставляемых компанией льгот и услуг
- ж) помощи со стороны вашего менеджера

3. Какова главная причина вашего ухода из компании?

4. Что мы могли бы сделать, чтобы удержать вас от ухода?

5. Что могло бы быть предпринято, чтобы сделать компанию наиболее привлекательным для работы местом?

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анкетные опросы и обзоры

Это один из наиболее объективных и экономичных подходов, так как позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей.

Опросы представляют собой самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций.

Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью дорогостоящая процедура и обычно используется только в отношении немногих работников. Кроме того, анкетные опросы обычно приводят к более искренним ответам, чем лицом к лицу с интервьюером.

В случае регулярности таких обследований аудитор может выявлять тенденции в работе службы управления

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, выявить проблемные области.

Обычно в ходе аудита персонала используются несколько отчетов:

- *Отчет о безопасности и здоровье* - определяет различия до и после реализации программ управления персоналом, нацеленных на снижение уровня текучести и абсентеизма. Показывает нарушения Трудового кодекса РФ и норм здоровья.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Обычно в ходе аудита персонала используются несколько отчетов:

Отчет о жалобах - изучает сущность и причины недовольства, отсутствие ясности в области деятельности по управлению персоналом.

Недовольства могут порождаться рабочими местами, менеджерами, представителями профсоюза, возрастными группами или неточностями контракта.

Аудиторская команда может раскрыть модель недовольства. Если модель обнаружена, то специалисты в области управления персоналом уточняют основные причины и предпринимают корректирующее действие. Интервью с менеджерами и представителями профсоюза могут указать на основные причины недовольства. И если представители профсоюза участвуют в обнаружении моделей недовольства, они могут поддержать предложенные изменения в управлении.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Изучение системы вознаграждений:

Аудитор тщательно рассматривает методы компенсации, используемые службой управления персоналом и прежде всего уровень заработной платы, льгот и услуг. Система дополнительных льгот также изучается с целью выяснения ее конкурентоспособности и согласованности с правительственными нормами.

Права человека:

Аудиторы уделяют особое внимание найму, расстановке и вознаграждениям представителей меньшинств и других уязвимых категорий (женщины, инвалиды, ранее судимые и др.).

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Изучение кадровой политики и программ:

Аудиторы оценивают согласованность программ в области управления персоналом друг с другом и их интегрированность в общефирменное управление, а также их выполнение.

Уровень конфликтности:

сократилось ли число конфликтных ситуаций, благодаря обучению, премированию или другим социальным программам?

Текущность/абсентеизм:

Аудитор определяет изменения в показателях текущести и абсентеизма до и после реализации программ по управлению персоналом.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Повышение квалификации:

улучшают ли ориентация или программы обучения
выполнение работы?

Продвижение по службе:

какой процент рабочих мест заполнен с внутреннего рынка
труда?

насколько хорошо исполняется программа внутреннего
продвижения?

показывают ли результаты продвижения действительно
эффективный результат?

Подбор персонала:

зависит ли качество работы новичков от источника подбора?
являются ли затраты на подбор и отбор персонала
сопоставимыми с таковыми других фирм?

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

Учет работников:

содержатся ли картотека работников в должном порядке?

содержат ли отчеты кадровой службы точную, современную и полезную информацию?

разумен ли карьерный рост для данного работника?

является ли данный работник источником нарушения дисциплины или межличностных проблем?

Специальные программы:

достигают ли специальные программы в области управления персоналом желаемых результатов?

2. Инструментарий проведения аудита персонала: анализ официальных документов

В компании «Дары моря» в рамках кадровой политики принята программа содействия продвижениям по службе «изнутри» фирмы. Однако спустя два года большинство менеджеров все еще нанималось извне. Лишь немногие работники компании подавали заявления на открывающиеся вакансии, хотя объявления о вакансиях были развешены повсюду и работников приглашали участвовать в отборе. Контрольная бригада узнала, что в течение пиковых сезонов рабочие производства зарабатывали больше денег (чем менеджеры) из-за сверхурочной платы и системы стимулирования. Многие работники расценивали работу в качестве менеджера как несение большей ответственности за меньшую плату. Что нужно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

2. Инструментарий проведения аудита персонала: внешняя информация

Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции.

Внешние сопоставления дают аудитору перспективу, с позиций которой могут быть оценены действия организации.

Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: внешняя информация

Например, Федеральная служба государственной статистики предоставляет следующую информацию:

- статистика экономической активности населения, обследование населения по проблемам занятости;
- статистика численности, заработной платы, условий труда работников - данные предприятий и организаций;
- расчеты баланса трудовых ресурсов;
- расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: эксперименты в области управления персоналом

Это инструмент доступен службам управления персоналом и аудиторам.

Идеальный проект исследования — «полевой» эксперимент, позволяющий службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях.

Экспериментирование связано с некоторыми препятствиями:

- многие менеджеры отказываются экспериментировать с отдельными рабочими из-за нравственных проблем и потенциальной неудовлетворенности среди тех, кто не был отобран для эксперимента;
 - вовлеченные же могут чувствовать, что ими манипулируют.
- Эту проблему можно упростить, когда в проект вовлечены две разные организации.

2. Инструментарий проведения аудита персонала: резюме

- Значительную часть времени аудиторская команда посвящает аналитической работе с полученными данными.
- Для практических целей направления диагностического исследования конкретизируются.
- В рамках направлений аудита персонала формируется последовательность его практического осуществления.
- Решение о первоочередном внимании к тем или иным вопросам принимается аудитором с позиции максимизации его эффективности.

2. Инструментарий аудита персонала

Инструментарий	Возможности	Ограничения	Область применения
Интервью			
Анкетные опросы и обзоры			
Анализ официальных документов			
Внешняя информация			
Эксперименты в области управления персоналом			

2. Инструментарий проведения аудита персонала: кейс

В компании «Дары моря» в рамках кадровой политики принята программа содействия продвижениям по службе «изнутри» фирмы. Однако спустя два года большинство менеджеров все еще нанималось извне. Лишь немногие работники компании подавали заявления на открывающиеся вакансии, хотя объявления о вакансиях были развешены повсюду и работников приглашали участвовать в отборе. Контрольная бригада узнала, что в течение пиковых сезонов рабочие производства зарабатывали больше денег (чем менеджеры) из-за сверхурочной платы и системы стимулирования. Многие работники расценивали работу в качестве менеджера как несение большей ответственности за меньшую плату. Что нужно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

3. Технология проведения аудита персонала


1. Этап целеполагания



2. Подготовительный этап

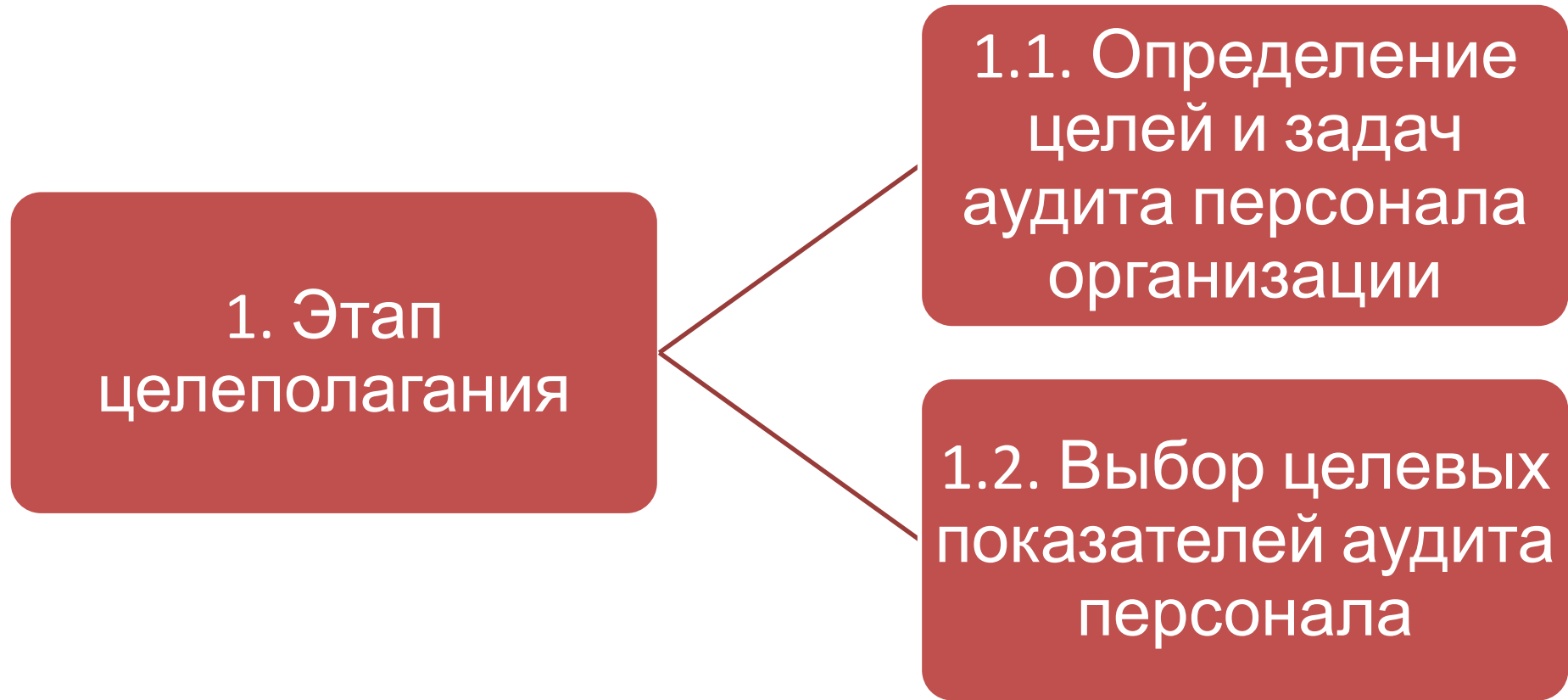


3. Оценка и анализ системы управления персоналом за определенный (текущий) период или в динамике



4. Формирование комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации

3. Технология проведения аудита персонала



3. Технология проведения аудита персонала



3. Технология проведения аудита

персонала

3. Оценка и анализ системы управления персоналом за определенный (текущий) период или в динамике

3.1. Анализ текущего состояния показателей системы управления персоналом

3.2. Анализ отклонений от оптимальных значений показателей

3.3. Выявление причин отклонений

3.4. Сопоставление значений показателей системы управления персоналом текущего и предыдущего периодов

3.5. Анализ причин изменений

3.6. Составление аудиторского заключения

2.2. Определение аудиторского риска

- Аудиторский риск – это вероятность того, что аудитор ошибается, сформировав неверное мнение о действующей в организации системе управления персоналом.

2.2. Определение аудиторского риска (АР)

В аудиторские риски входят:

- Неотъемлемый риск (НР)
- Контрольный риск (КР)
- Риск необнаружения (РН)

Кроме того, также необходимо учитывать:

- Юридические риски (ЮР)
- Производственные риски (ПР).

2.2. Определение аудиторского риска (АР)

Мультипликативная модель оценки аудиторского риска:

$$AP = (NR) \times (KR) \times (RN) \times (YOR) \times (PR)$$

Оценка рисков производится экспертным методом (не менее трех экспертов).

2.2. Определение аудиторского риска (АР)

Шкала оценки аудиторского риска, в %:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25 – риск скорее всего не реализуется;

50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 – риск скорее всего проявится;

100 – риск наверняка реализуется.

2.3. Составление общего плана и программы проверки

Общий план аудита персонала

№ п/п	Определение типа АП, планируемые виды работ или виды деятельности (подробное описание)	Исполнитель (лицо или лица, осуществляющие данный вид работ)	Трудозатраты (число человеко-дней или человеко-часов, необходимых для выполнения данного вида работ)	Срок исполнения или период, на протяжении которого следует выполнить данный вид работ	Примечание (отметки о выполнении и данного вида работ)

3.6. Составление аудиторского заключения

Аудиторское заключение – это документ о состоянии системы управления персоналом и кадровом потенциале организации, а также комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и повышению эффективности формирования и использования кадрового потенциала организации для достижения ее стратегических целей.

3.6. Составление аудиторского заключения

Аудиторское заключение должно состоять из четырех частей:

- 1) Реквизитная часть – наименование организации, юридический адрес, сведения об аудиторе, сведения об аудируемом лице;
- 2) Вводная часть – перечень проверенной информации, документации, отчетности по управлению персоналом и деятельности организации с указанием периода, за который идет проверка ее состава;

3.6. Составление аудиторского заключения

Аудиторское заключение должно состоять из четырех частей:

- 3) Аналитическая часть – тип аудита персонала, описание: организации, стратегии организации, существующей системы УП, принципы и методы УП; определение главных оценочных значений, оценку состояния внутреннего контроля, оценку аудиторских рисков, оценку системы УП по основным направлениям;
- 4) Итоговая часть – выводы об эффективности действующей системы УП, кадрового потенциала в соответствии с целями и задачами организации, рекомендации по достижению краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной эффективности управления персоналом, их совершенствованию и внедрению изменений.

3.6. Составление аудиторского заключения

Аудиторское заключение
составляется в соответствии с
основными уровнями аудита
персонала –
для руководства организации,
для службы управления персоналом,
для линейных руководителей.

Задание к следующему занятию:

1. Принести данные с основными трудовыми показателями в Вашей организации.

Задание к следующему занятию:

1. Взять учебник Одегова Ю.Г. , Никоновой Т.В. Аудит и контроллинг персонала.
2. В этом учебнике проанализировать раздел, описывающий аудит персонала по направлению, которое указано в теме вашей ВКР.
3. На основании проведенного анализа составить «Общий план аудита персонала», который обязательно должен включать необходимые для аудита показатели.
4. На следующем занятии представить группе этот план аудита.