

АУДИТ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т.Д. Синявец

*Омский государственный университет, кафедра экономики и социологии труда
644077, Омск, пр. Мира, 55а*

Получена 15 марта 2004 г.

With reflecting an integrating role of human resources management, audit of the personnel investigates such questions as: managements of the organization as a whole; linear management of the subordinated organizational functions in terms of their objects and functional work of organizational functions (including division of human resources management). Audit of the personnel is a substantial basis of controlling of the personnel. Its allocation into an independent direction refers to complication and volumes increase of work on human resources management in the modern organization.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. Являясь системным процессом, он несопоставим с диагностикой отдельных сторон деятельности организации. Отражая интегрирующую роль управления персоналом, аудит персонала исследует вопросы управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией); линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы организационных функций (в том числе подразделения по управлению персоналом). Уровни управленческого аудита, взаимосвязанные с аудитом персонала, можно соответственно называть аудитом управления организацией, аудитом линейного управления и аудитом организационных функций (аудит организационной функции «управление персоналом»).

Следует отметить, что аудит персонала является содержательной основой контроллинга персонала. Его выделение в самостоятельное направление связано с усложнением и увеличением объемов работы по управлению персоналом в современной организации.

В западных странах и странах Северной Америки аудит персонала выделился из управленческого аудита в самостоятельное направление – сначала в виде консалтинговой услуги, а вскоре (1980-е) в обязательную диагностическую процедуру, подчиняющуюся всем канонам аудита (юридическое сопровождение, методологический аппарат, кадровое обеспечение). С середины

1990-х гг. консалтинговые фирмы России стали предлагать услуги по проведению кадрового аудита, но в большинстве случаев они имеют узко специализированный характер и направлены на исследование психологических особенностей персонала, формирование рабочих групп, выработку стиля руководства, профилактику конфликтов и т. п. Комплексные исследования по повышению эффективности управления персоналом еще редкость. Многие руководители до сих пор не понимают полезности и необходимости проведения не только диагностического обследования состояния системы управления персоналом, но и научного управления персоналом и при этом несут большие финансовые потери, поскольку затраты на персонал, по оценкам специалистов, составляют до 70 % затрат организации.

В науке нет единого мнения в отношении термина «аудит персонала», разные авторы сводят суть понятия к сбору и анализу информации о качественных и количественных характеристиках персонала. Чтобы понять современное содержание аудита персонала, следует рассматривать его в узком и широком смысле. В узком смысле – это аудит потенциала персонала, определяемый качественными и количественными характеристиками работников, уровнем их образования. В широком смысле следует рассматривать аудит системы управления персоналом (АСУП).

С точки зрения управленческого подхода АСУП направлен на формирование информационной базы для определения эффективности реализации функций управления персоналом, а

также эффективности всей системы управления персоналом. Согласно данному подходу, аудит персонала позволяет: во-первых, систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ в области управления персоналом. Во-вторых, оптимизировать соответствующие процессы, методы и технологии управления персоналом в рамках конкретной организации. В-третьих, формирует стратегическое преимущество организации за счет быстрой адаптации процессов управления персоналом к изменениям внутренней и внешней среды.

Индикатором успешности научного управления персоналом являются итоговые экономические показатели работы фирмы (прибыльность, стабильность, выгодное положение на рынке и т. д.) и такие специфические социальные показатели, как результативность деятельности структурных подразделений и отдельных работников; удовлетворенность персонала своей работой и принадлежностью к организации; текучесть персонала; соблюдение трудовой дисциплины; наличие (отсутствие) конфликтов на всех уровнях отношений; характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры в организации.

Анализ специфических показателей деятельности компании осуществляется в рамках аудита персонала, который в данном случае означает: «... экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры и кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации, а также разработку на этой основе программы организационных изменений» [1, с. 7].

Основной вопрос аудита персонала: какое количество персонала и какого качества необходимо иметь в организации, чтобы эффективно и с наименьшими затратами реализовывать выбранную стратегию? А основной вопрос аудита системы управления персоналом заключается в определении объема и качества реализации функций управления персоналом при условии рациональных затрат на персонал для достижения стратегических целей организации в условиях меняющейся среды.

В мировой практике АСУП – это последовательная, регулярная и долгосрочная форма контроля за реализацией практических усилий по оптимизации системы управления персоналом. Важное место в нем занимают диагностика причин возникающих проблем в управлении персоналом, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных управленческих решений и мероприятий по их ликвидации.

Аудит протекает в виде анализа потенциала

персонала, системы социально-трудовых показателей, оценки деятельности службы управления человеческими ресурсами организации и может охватывать отдельные подразделения или компанию в целом. В современной практике выделяют несколько подходов к проведению аудита персонала. Первый подход предполагает рассмотрение вопросов управления персоналом в организационно-технологическом, социально-психологическом и экономическом аспектах деятельности организации.

В *организационно-технологическом аспекте* аудит персонала – это проверка документации и анализ показателей, свидетельствующих о законности и эффективности деятельности организации. В российской экономике труда анализ трудовых показателей всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и регулирования трудовых отношений. В западной практике аудит персонала обычно включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

Аудит персонала в *социально-психологическом аспекте* – это оценка социально-трудовых отношений в организации для выявления основных факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций работников.

Экономический аспект аудита персонала заключается:

- во-первых, в определении конкурентоспособности организации в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими показателями в аналогичных организациях;
- во-вторых, в оценке эффективности функционирования службы управления персоналом и выявлении ее роли в повышении конкурентоспособности фирмы;
- в-третьих, в определении эффективности самого аудита путем сравнения затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Второй подход к аудиту персонала заключается в оценке объемов и качества реализации специальных функций управления персоналом, поскольку полученная информация дает более полную картину о состоянии системы управления персоналом, а также о возникающих проблемах и их влиянии на результаты работы организации. Основное содержание аудиторской проверки по функциям управления персоналом представлено в таблице, составленной на основе [2, с. 112].

Основное содержание аудиторской проверки по функциям управления персоналом

Функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование политики управления персоналом	Оценка текущего состояния политики управления персоналом, степени ее согласования с целями организации и стратегией развития; оценка степени связи политики управления персоналом со спецификой организации и внешними условиями
Кадровое планирование и планирование персонала	Оценка глубины и проработанности стратегических и оперативных планов управления персоналом, их соответствия перспективам развития организации. Оценка исполнения кадровых бюджетов и динамики затрат на персонал. Оценка наличных трудовых ресурсов, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала
Прием на работу (поиск, набор, оценка и отбор персонала)	Оценка используемых методов набора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости приема; оценка результативности приема на работу, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти и др.
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации, оценка их эффективности; выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации, и их решение, анализ затрат на адаптацию работников
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложения финансовых ресурсов в организацию труда и оценка полученных результатов
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ мероприятий по обеспечению стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и др. уязвимых слоев населения
Оценка персонала	Анализ используемых форм оценки персонала, периодичность ее проведения, анализ документального обеспечения аттестации, анализ результатов и решений, принимаемых в ходе аттестации, оценка правовых рисков, связанных с аттестацией работников
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; качественная оценка персонала, прошедшего обучение; оценка затрат на обучение и его эффективности
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом, оценка качества подготовки руководителей в резерве
Служебно-профессиональное продвижение и управление карьерой	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового развития; оценка результативности методов планирования карьеры, оценка затрат на реализацию карьеры для отдельных работников
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем оплаты труда, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия принципов оплаты труда и структуры целям организации; анализ систем премирования работников
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления изменениям; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня ее соответствия целям и специфике организации
Управление социальным развитием организации	Оценка исполнения коллективного договора и трудовых соглашений, анализ структуры и динамики социальных льгот и доплат, оценка внутрифирменных систем пенсионного обеспечения и социального страхования, уровня развития социальной инфраструктуры

Третий подход к аудиту персонала основан на изучении результатов работы управленцев в этой области на различных уровнях организации: генеральном, функциональном и линейном.

На *генеральном (стратегическом) уровне* анализируется интеграция планов управления персоналом в планы организации, рассматривается связь практической работы службы управления персоналом с другими отделами и службами организации. Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования ключевых руководителей, изучения бизнес-планов, систематизации внешних и внутренних факторов, влияющих на управление и выявление динамики изменений. *Функциональный уровень* аудита предполагает проверку эффективности управления

персоналом на уровне подразделения, причем приоритетными являются вопросы соответствия результатов работы персонала поставленным целям, оптимальности затрат на персонал при достижении результатов, насколько эффективны процедуры управления. *Линейный уровень* аудита персонала предполагает проверку правильности применения линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом (практическая реализация кадровой политики, соблюдение законодательства и т. п.).

Посредством обратной связи линейные менеджеры, специалисты по управлению персоналом и руководители получают представление о функционировании персонала и выявляют, насколько хорошо менеджеры выполняют свои обязанности

по управлению персоналом. Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов службы управления персоналом, помогает прояснить роль службы управления персоналом в управлении организацией, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Наиболее важно, что он раскрывает проблемы и гарантирует соблюдение требований законодательства. Этим объясняется увеличение интереса в последние годы к аудиту персонала во многих странах.

Широта целей проведения АСУП может быть разной: начиная с выявления проблем управления персоналом в центрах ответственности или по конкретным функциональным направлениям до комплексной оценки эффективности всей системы управления персоналом. При выявлении отдельных проблем управления персоналом акцент делается на оценку их важности и возможности решения, разработку конкретных управленческих решений и мероприятий по их ликвидации. Проводится так называемый локальный аудит, поэтому подходы и технология проведения аудита могут варьироваться.

Общая последовательность проведения аудита персонала включает следующие действия: во-первых, *предварительную диагностику проблем*. На этом этапе выявляются наиболее острые проблемы управления персоналом, которые требуют немедленного решения для целей повышения эффективности управления персоналом. С помощью анкет собираются общие сведения о видах деятельности, форме собственности, истории развития организации, ее управленческой структуре, а также экономические и социальные показатели работы организации. Дополнить общие сведения необходимо информацией, определяющей особенности функционирования организации. К таким данным относятся технические, коммерческие и финансовые характеристики организации.

Если стратегические вопросы управления персоналом решаются удовлетворительно, переходят к обследованию уровня функционального подразделения и результатов работы линейных руководителей. На основании полученных результатов аудита выявляются причины неэффективности линейного управления персоналом, а также по вскрытым симптомам неэффективности работы конкретных линейных руководителей принимаются управленческие решения. При этом аудит персонала временно приостанавливают для решения комплекса выявленных проблем, так как нет смысла в дальнейшей диагностической работе. По окончании диагностики подготавливается аудиторское заключение.

Во-вторых, проводят *ревизию исполнения тру-*

дового законодательства и внутренних трудовых норм. На этом этапе аудитор должен определить перечень правил, регламентирующих деятельность организации, начиная от влияния законодательной базы на работу организации в области управления персоналом до внутренних традиций, норм поведения, обычаев и привычек персонала. Источники влияния классифицируются от общих к частным: от Трудового кодекса РФ, трудового соглашения до трудовых норм, установленных в рамках конкретных подразделений. На этом же этапе проводится анализ социального паспорта, если такой имеется в организации.

В-третьих, проводят анализ *организационного поведения*, который заключается в определении особенностей и закономерностей взаимодействия людей с внешней и внутренней средой, т. е. это анализ организационной культуры (традиции, ритуалы, нормы поведения, ценности, убеждения основной массы работников).

После анализа социальной политики и организационного поведения становится возможным сгруппировать сильные и слабые стороны управления персоналом для завершения целей предварительной диагностики.

В-четвертых, любая аудиторская проверка заканчивается *составлением аудиторского заключения*. Оно представляет собой отчет о состоянии управления персоналом в организации и содержит описание действий по управлению персоналом с подчеркиванием сильных сторон в работе с персоналом, а также рекомендации по улучшению работы.

Аудит персонала позволяет систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляемой оптимизации управления персоналом. Он формирует стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, влияет на эффективность управления организацией в целом. Это позволяет организации быть лидером в области своей деятельности в любых ситуационных условиях и способствует построению «сильной организации», готовой к изменениям во внешней среде и обладающей возможностью адаптироваться к ним с пользой для себя. Обострение необходимости в аудите персонала возникает в условиях ужесточения конкурентной борьбы, когда от эффективности управления персоналом зависит выживание организации на рынке.

[1] Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. Белгород, 1998.

[2] Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. М., 2002.