

**Попробуйте на своей шкуре... или как проводить аудит функции управления персоналом**

Все ли у нас хорошо? Сколько нам нужно поставить за работу - "пятерку" или "троечку"? Наверное, зависит от того, как оценивать работу менеджера по персоналу и по каким критериям. Есть ли у нас проблемы, работаем ли в соответствии с планом, достигаем ли целей, правильно и оптимально ли работаем, и вообще, те ли задачи мы перед собой ставим? На эти вопросы должен ответить пока еще экзотический для нашей страны аудит функции управления персоналом.

Аудит функции (системы) управления персоналом - это процесс анализа системы управления персоналом компании с целью выявления проблем и определения путей их решения, поиска возможностей повышения результативности и эффективности работы компании.

**Кому нужен аудит?**

- В первую очередь нам - тем, кто работает в сфере управления человеческими ресурсами - для того, чтобы развиваться, видеть свои проблемы и вовремя их решать.
- Не меньше он нужен топ-менеджеру для контроля над нами и тем, чем мы занимаемся.
- И, естественно, он нужен всем нашим внутренним клиентам - персоналу, с которым мы работаем.

**Кто проводит аудит?** Практика проведения аудита в различных компаниях отличается: его могут проводить сами же сотрудники службы управления персоналом, руководители компании или привлеченные эксперты (консультанты). Последние дают наиболее незаинтересованную, независимую, но иногда и наименее качественную информацию, поскольку они не всегда способны достаточно глубоко вникнуть в то, что творится в компании - не все в компании документируется и не вся документация соответствует действительности. Аудит проводится периодически - раз в несколько лет, раз в год или раз в квартал, в зависимости от того, насколько динамично развивается компания.

**Цели аудита следующие:**

1. Определить СООТВЕТСТВИЕ системы управления персоналом целям компании - способствует ли система достижению целей?
2. Определить ОПТИМАЛЬНОСТЬ работы системы - не тратим ли мы слишком много времени, денег и усилий на достижение этих целей? Есть ли проблемы, ошибки, злоупотребления?
3. ОЦЕНИТЬ работу функции и отдельных исполнителей - да-да, и нас тоже!
4. Найти ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ системы управления персоналом и определить перспективы развития.

**Как определить соответствие?**

- Сравните ключевые факторы успеха компании, ее стратегию и принципы, описанные в кадровой политике.
- Сравните стратегию и сформулированные ценности компании с критериями отбора персонала - если мы стремимся стать №1 в отрасли или регионе, отбираем ли мы самых лучших? Если для компании важна гибкость, инновативность, инициативность, предъявляем ли мы эти требования при отборе персонала.
- Сравните цели и провозглашенные ценности компании с системой стимулирования: стимулируем ли мы предприимчивость, новые идеи или платим за "присутствие на работе с 9 до 18"?
- Проанализируйте все, что Вы делаете, определите последствия - желаемые ли это последствия для компании и направлены ли они на достижение целей компании?

---

**Как определить оптимальность?**

С помощью *бенчмаркинга* - сравнения себя с коллегами, соседями, региональными, отраслевыми и мировыми лидерами. Сравните свои временные и финансовые затраты на отбор, обучение, аттестацию с затратами конкурентов.

**Как определить пути развития и возможности оптимизации?**

Кроме вышеперечисленного - с помощью открытого обсуждения проблем и возможностей.

**Как оценить работу?**

Нашу работу оценить довольно сложно: мы ничего не продаем и не производим. В то же время следующие критерии помогут нам в этом:

- Организационная эффективность - если компания достигает целей, успешно работает и не имеет проблем - значит, и мы работаем хорошо, если же компания не успешна и в работе много проблем - значит и наша работа тоже неэффективна.

- Денежный критерий - вписываемся ли мы в рамки утвержденных бюджетов, экономим ли мы для компании деньги, оптимально ли мы расходует деньги компании (в сравнении с компаниями-бенчмарками).

- Временной критерий - "все ли мы делаем вовремя" - выполняем ли мы наши планы, а также сколько времени у нас уходит на выполнение той или иной работы. Здесь нас тоже можно сравнить с предприятиями-бенчмарками.

- Подробный количественный критерий - нашу работу тоже можно измерять количеством обслуженных внутренних клиентов, количеством принятых на работу или уволенных, количеством проведенных интервью, опубликованных мемо, проведенных тренингов или совещаний, показателями текучести кадров. Иногда количественные критерии показывают эффективность работы - например, соотношение количества проведенных интервью и количеством принятых на работу.

- Бенчмаркинг критерий - просто сравниваем себя с компанией-бенчмарком - ТАК ли мы выполняем функции и ЛУЧШЕ мы или ХУЖЕ их по выбранным количественным показателям.

- Достижение поставленных целей - если перед нами ставятся или мы перед собой ставим цели, соответствующие критериям "СМАРТ", значит, цель является измеримой, то есть уже содержит в себе какую-то меру, по которой можно оценивать достижение цели. Например, если мы должны были принять на работу 10 человек и приняли 10, мы достигли цели, а если приняли 8, то мы достигли цели на 80%.

- Оценка эффекта - даже если не была сформулирована СМАРТ-цель, все наши действия имеют какой-то результат, по которому они могут оцениваться. Если в результате проведенного тренинга для торговых агентов объем продаж компании вырос на 1,5%, мы можем оценить эффект от обучения, если в результате изменения системы стимулирования текучесть персонала уменьшилась с 22% в год до 3%, мы тоже можем оценить эффект от нашей работы.

- Реакция или оценка стейкхолдеров - наверное, самый важный критерий, так как все мы работаем с внутренними клиентами. С помощью этого критерия мы оцениваем нашу работу по ее восприятию нашими внутренними клиентами (работниками, менеджерами), по их удовлетворенности, наличию жалоб, отзывам и т.п.

Как видим, ничего необычного и сложного в аудите функции управления человеческими ресурсами нет. Причем, проводить аудит могут и должны все, в том числе, и малый бизнес, иногда даже не имеющий такой штатной единицы, как менеджер по персоналу. Начать можно с мини-теста, предлагаемого Вашему вниманию.

---

## **Семь вопросов для экспресс-аудита системы управления персоналом Вашей компании:**

(ответьте "да" или "нет" на каждый из вопросов)

1. Соответствуют ли системы отбора, продвижения, обучения, аттестации и стимулирования стратегии компании?
2. Вы можете с уверенностью сказать, что тратите на отбор персонала не больше времени и средств, чем другие компании Вашей отрасли?
3. Оцениваете ли Вы соотношение затрат и выгод каждого из Ваших действий в рамках функции управления человеческими ресурсами?
4. Вы можете перечислить всех Ваших непосредственных клиентов/стейкхолдеров\*?
5. Участвуют ли стейкхолдеры в разработке и принятии всех основных решений Вашего подразделения/службы/отдела?
6. Довольны ли Ваши клиенты уровнем сервиса, который Вы им оказываете?
7. Проводите ли Вы периодически формальный или неформальный аудит функции управления человеческими ресурсами?

Если вы ответили "нет" или "не знаю" хотя бы на один из вопросов, значит, есть возможности улучшения работы функции. Вопрос подскажет вам, что именно Вы можете улучшить...

Удачи!

---

\* Стейкхолдер – заинтересованная сторона, заинтересованное лицо (любое лицо или группа лиц, имеющих интерес в компании: акционеры, работники, поставщики, клиенты, кредиторы, государство, общественность и т. д.)