



Аудит и контроллинг персонала организации

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

Тема 7. Практическая работа аудитора по персоналу: Аудит адаптации персонала

1. Основные направления аудита адаптации персонала

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

Кибанов А.Я.:

Адаптация персонала в организации

- это взаимное приспособление сотрудника и организации, в результате которого сотрудник учится жить в относительно новых условиях, находить свое место в структуре организации, осваивает организационную культуру и включается в систему межличностных отношений.

Адаптация является прямым продолжением процесса отбора персонала.

Цель аудита адаптации –
экспертиза правильности реализации и
особенностей организационного обеспечения
адаптации вновь принятого персонала.

Аудит адаптации направлен на оценку скорости и
эффективности вхождения работника в
организационную среду.

Несмотря на то, что существуют различные виды адаптации, аудит адаптации персонала будет преследовать одни и те же цели.

Различия будут состоять в масштабах программ адаптации и численности адаптируемых работников.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

1. Качество управления процессом адаптации работников.
2. Фактический объем работ в рамках функции.
3. Затраты на адаптацию персонала.
4. Качество адаптации персонала определяется с помощью объективных и субъективных показателей.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

1. Качество управления процессом адаптации работников:

1.1. Формальное закрепление функции адаптации в системе управления персоналом, которое возможно определить с помощью показателей:

- закрепление обязанностей по организации адаптации работников за специалистом службы управления персоналом(структурным подразделением);
- документальное оформление принципов и методов адаптации работников в организации(например, «Положение об адаптации персонала»);
- степень взаимодействия линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом по вопросам адаптации;
- величина финансовых средств на адаптацию, закрепленная в бюджете по разделу«Управление персоналом».

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

1. Качество управления процессом адаптации работников:

1.2. Уровень организации технологического процесса адаптации можно оценить с помощью следующих показателей:

- уровень подготовки программ общей и специальной адаптации;
- факты помощи новичкам со стороны коллег, и закрепление различных форм стимулирования этой помощи в организационных документах.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

1. Качество управления процессом адаптации работников:

1.3. Уровень информационного обеспечения процесса адаптации:

- наличие информационно-справочной литературы об организации, ее политике в отношении персонала, организационной культуре и т. д.;
- уровень соответствия содержания изданий целям адаптации работников и др.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

2. Фактический объем работ в рамках функции:

- количество и перечень мероприятий адаптационного характера, проведенных в организации за рассматриваемый период. Например, проведение ознакомительных экскурсий по предприятию, совместные обеды новичков и руководства компании;
- количество принятых мер по устранению факторов, препятствующих успешной адаптации;
- численность новичков в организации за период;
- количество наставников, закрепленных за новыми сотрудниками организации;
- число новичков на одного наставника.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

3. Затраты на адаптацию персонала:

- затраты(временные, финансовые, трудовые) на реализацию программ внутрифирменной адаптации;
- стартовые затраты, связанные с привыканием работников к новым условиям деятельности. Например, время на исправление ошибок в оформлении документов, затраты на исправление брака продукции и т. д.;
- затраты на адаптацию одного новичка;
- затраты на адаптацию отдельного работника в условиях постоянных организационных изменений.

Основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

4. Качество адаптации персонала определяется с помощью объективных и субъективных показателей.

К объективным показателям относятся:

- уровень производительности и эффективности труда новичков к концу контрольного периода(1-го, 3-х, 6-ти месяцев работы);
- уровень трудовой активности новичков на конец контрольного периода;
- коэффициент текучести новичков за период.

Субъективные показатели включают:

- уровень озабоченности, неуверенности и неопределенности у новых работников через 3 месяца(6 месяцев) работы;
- уровень удовлетворенности трудом в организации.

Аудитору необходимо собрать следующие сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников:

- показатели текучести кадров по разным причинам (в том числе по персоналу, принятому на работу за последние месяц, три месяца, полугодие, год);
- статистика нарушений режима труда, в том числе среди принятых работников, по видам, причинам и периодам нарушений (нарушения трудового распорядка, режима технологии, техники безопасности); сведения о последствиях нарушений (ущерб);
- показатели производительности, качества труда вновь принятых за последний месяц (три месяца, полугодие, год) работников.

Детальный аудит адаптации следует строить на основе оценки стадий адаптационного процесса:

1. Ознакомление работника с организацией,
2. Приспособление к условиям труда и социальной среде,
3. Идентификация
4. Ассимиляция в организационной среде.

1. **Ознакомление работника с организацией:**

важен уровень организации информирования новичков и руководителей друг о друге, поэтому в основе аудита должна лежать оценка уровня организации мероприятий информационного характера.

- установить факт проведения мероприятий ознакомительного характера (экскурсии новичков, знакомство с их рабочими местами и кругом задач, со всем коллективом и теми, с кем придется непосредственно контактировать).
- оценить наличие и качество внутрифирменных документов, содержащих общие сведения об организации, политике, ее культуре, правилах и нормах поведения, условиях оплаты труда, традициях и т. п. Это документы, позволяющие новичкам постепенно усваивать информацию об организации.
- установить наличие программ адаптации работников и их качество.

2. Стадия приспособления:

- оценить уровень взаимодействия линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в рамках работы по адаптации новичков (например, как распределены между ними обязанности: кто организует и отвечает за контроль уровня адаптации работника к различным факторам среды, кто объясняет задачи и требования к работе, организует помощь и т. д.).
- аудитор должен установить наличие планов адаптации конкретных работников и степень фактического их исполнения, а также вынесение оценок, касающихся установления времени освоения и качества выполнения новичком профессиональных обязанностей.
- оценить проводились ли опросы, беседы с новыми работниками, их непосредственными руководителями и наставниками, направленные на выявление факторов, влияющих на успешность их трудовой адаптации, а также какие меры были предприняты для устранения влияния выявленных негативных факторов.

3. Стадия идентификации:

важно установить, насколько работник и организация совпадают в своих оценках по отношению друг к другу и готовы ли они работать вместе дальше, поэтому задачей аудитора является

- проверка проведения оценочных мероприятий, направленных на выявление уровня адаптации через 3 или 6 месяцев работы, а также мер, принятых по результатам такой оценки (можно проверить наличие специальных анкет или опросных листов, содержащих вопросы об уровне удовлетворенности трудом, отношениями в коллективе, принятым нормам поведения и т. д.);
- важно зафиксировать наличие оценок руководителями уровня соответствия работника требованиям рабочего места.
- среди формальных оценок важно проверить наличие трудовых договоров, их изменение по истечении испытательного срока.

4. Стадия ассимиляции в организационной среде:

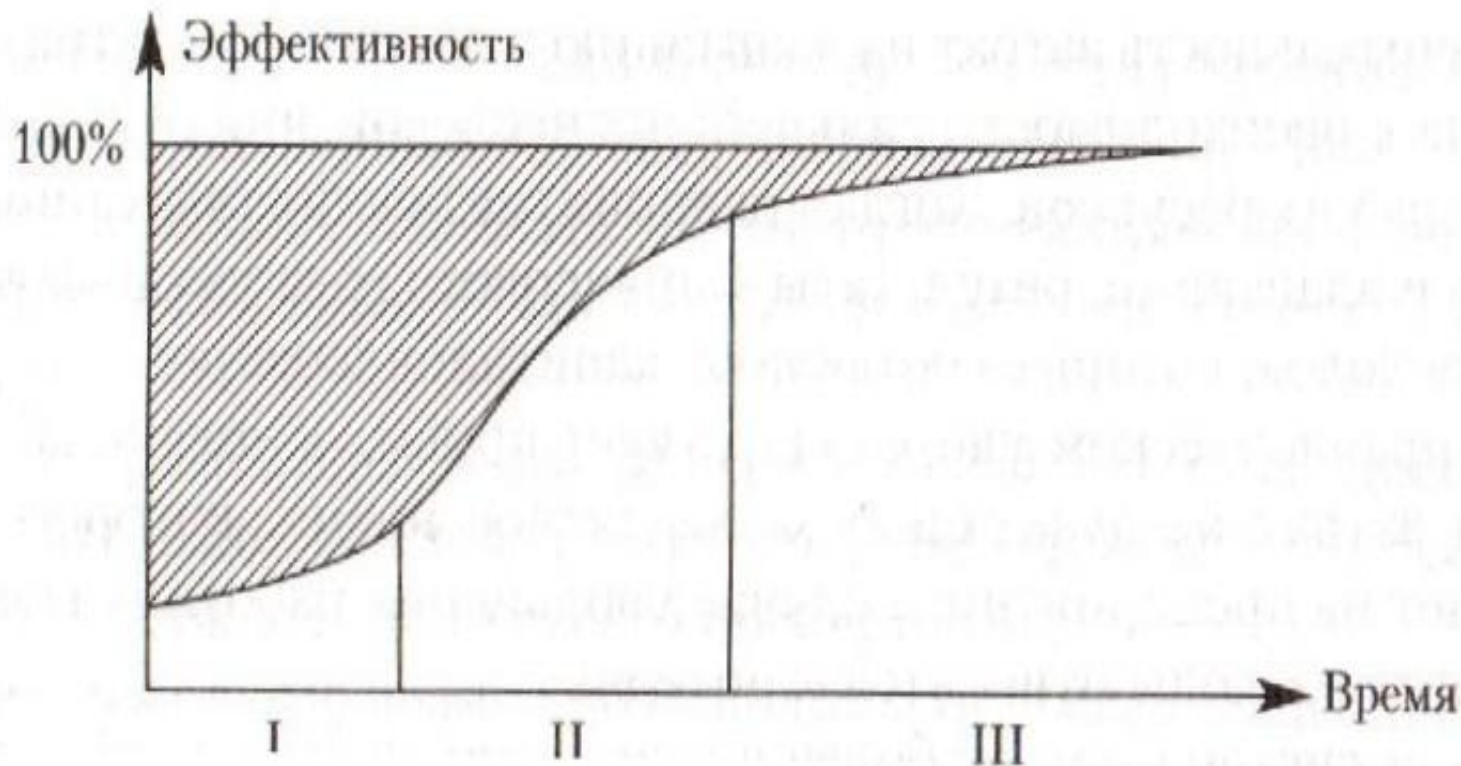
- важно вынести оценки о сроках ассимиляции новичков в организации, подвести итоги работы с ними, обсудить наиболее часто возникающие проблемы в процессе адаптации.
- эти оценки должны быть зафиксированы в индивидуальных планах и отчетах службы управления персоналом.
- задача аудитора - оценить уровень организационной работы на этом этапе, т. е. установить факты проведения совместных бесед руководителей, наставников и специалистов службы управления персоналом, вынесенные ими решения по результатам адаптации и другие меры, направленные на оценку уровня адаптации работников.
- важно оценить качество адаптации новичков по показателям, представленным выше (можно провести специальное социологическое исследование).

В заключение аудита важно

- сравнить показатели текучести и абсентизма у новичков и работников со стажем;
- определить уровень затрат на адаптацию за рассматриваемый период и сравнить их с показателями предыдущего периода, а также бюджета.

Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова предлагают оценить стоимость адаптации на основе построения кривой эволюции эффективности новичка в зависимости от времени. Расчет строится на определении среднего времени ознакомления с должностью и эффективности выполнения работ.

Зависимость эффективности работника от времени адаптации



- Стоимость адаптации представлена площадью фигуры, заключенной между кривой и уровнем 100% (заштрихованная область на рис.). Достаточно при подсчете стоимости оценить количество дней или месяцев, составивших эту площадку, и на этом основании назначить ежемесячную зарплату новичку (с учетом всех издержек).
- Что касается рабочих, то контроль за количеством отказов оборудования, на котором он работает, и % допущенного по его вине брака при сравнении с нормой может установить эту меру, но для служащих или руководителей, особенно в случае создания новой службы на предприятии, проблема более трудна: что принять за единицу производительности, на какие нормы ссылаться?
- Время неэффективности (площадь, заштрихованная над кривой) является превосходным показателем, чтобы сравнить разные политики адаптации; определить не только общий срок адаптации, но также скорость роста эффективности в период освоения.

Для повышения достоверности аудиторских свидетельств следует тщательно проанализировать информацию о причинах увольнения, полученную от работников, которые увольнялись в течение года после найма.

В этой связи аудитору, скорее всего, предстоит обратить внимание на условия труда и адаптации вновь принятого персонала.

Логика и методы расчета финансовых затрат на адаптацию строятся исходя из анализа времени, необходимого для достижения новым работником средне сложившейся (или заданной) результативности труда и соотношения затрат на адаптацию и наем.

Оценить значимость затрат на адаптацию Z_a
возможно соотношением:

$Z_a = \text{Стоимость адаптации} / \text{Стоимость набора}$

В процессе аудита адаптации необходимо проверить не только наличие плана адаптации персонала и его содержание, правильность планирования и учета затрат, но и реальное практическое наполнение конкретных мероприятий, оценить сам процесс интеграции человека в новую для него среду.

В этом смысле следует выделить в функциональном пространстве адаптации прежде всего два основных объекта диагностики и оценки:

- *труд* и
- *трудовой коллектив*.

Труд и трудовой коллектив как объекты диагностики

- Изучая процесс труда, необходимо рассмотреть адаптацию к специфике организационно-технологических (управленческих) и технических условий, характерных для каждого субъекта экономики.
- При изучении профессиональной и социально-психологической адаптации работников следует обратить внимание на такой важный самостоятельный сегмент анализа, как общий фактор удовлетворенности работой.

Аудит позволяет оценить:

- общий уровень управления адаптацией в организации,
- отдельные стороны организации данного процесса,
- уровень адаптации отдельных сотрудников.

Такая система делает более четким учет последствий некоторых решений по персоналу, в том числе связанных с затратами на ротацию и использование неэффективных человеческих ресурсов.

Аудит позволяет оценить:

- общий уровень управления адаптацией в организации,
- отдельные стороны организации данного процесса,
- уровень адаптации отдельных сотрудников.

Такая система делает более четким учет последствий некоторых решений по персоналу, в том числе связанных с затратами на ротацию и использование неэффективных человеческих ресурсов.

4. Показатели эффективности адаптации персонала

- **текучесть кадров** (% уволенных по собственному желанию от общей численности)
- **текучесть сотрудников в течение первого года работы** (по собственному желанию, по инициативе работодателя как % от общего количества уволенных)
- **затраты на адаптацию как процент от затрат на персонал**
- **Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы)**

Направления социальной эффективности найма и учета персонала:

- Обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- Использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- Повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Задание: Аудит адаптации персонала

1. Провести аудит адаптации персонала в вашей организации.
2. Указать 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.