



**AUDIT**

# **Аудит и контроллинг персонала организации**

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

# **Тема 7. Практическая работа аудитора по персоналу: Аудит обучения и развития персонала**

## **1. Основные направления аудита обучения и развития 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.:**

**Обучение персонала** – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

**Обучение персонала** – сознательно проводимая деятельность, направленная на улучшение способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем (Митрофанова Е.А.).

Потребности организации в обучении персонала определяются следующими факторами:

- устаревание знаний, имеющихся у персонала;
- изменения в технике и технологии, используемых в организации;
- изменения во внешней среде;
- освоение новых видов продукции;
- необходимость в условиях высокой конкуренции производить продукцию более высокого качества;
- изменения в стратегических и текущих целях и соответственно изменения в кадровой политике.

# Организация работы по обучению персонала

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении.
3. Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов.
4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий (подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп).
6. Проведение обучения (текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым).
7. Оценка эффективности обучения.

Аудит системы обучения персонала организации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на оценку эффективности существующей системы обучения персонала организации, а также на выявление организационных, кадровых, технологических и других ресурсов повышения экономической и социальной эффективности системы обучения.

**Цель аудита обучения –**  
оценка социальной и экономической  
эффективности мероприятий, обеспечивающих  
овладение работниками знаниями, умениями и  
навыками, необходимыми для повышения  
конкурентоспособности предприятия и персонала.

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.

Аудит системы обучения персонала организации позволяет выявить недостатки существующей системы, определить степень влияния результатов обучения на показатели трудовой деятельности, что поможет выявить степень эффективности существующей на предприятии системы обучения персонала, а также уровень мотивации работников в получении знаний и улучшении собственных навыков.

## Методика аудита системы обучения персонала организации:

1. Анализ целей и используемых форм обучения персонала организации, их соответствие их целям организации.
2. Оценка организации и затрат на обучение персонала организации.
3. Деловая оценка персонала организации, прошедшего обучение, повышение квалификации.
4. Анализ сбора и распространения информации сопровождающей процесс обучения персонала организации.
5. Оценка фактических результатов труда персонала организации по итогам обучения, и их влияние на принятие кадровых решений.

**В процессе аудиторской проверки анализируется следующая документация, регламентирующая систему обучения персонала в организации:**

- Правила внутреннего распорядка;
- Отчеты по оценке и обучению персонала;
- Положение о подготовке, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- Положение об организации и проведении ежегодного производственного обучения персонала предприятия;
- Протоколы заседаний, квалификационных, тарификационных комиссий;
- Документы по направлению на обучение в учебные заведения по целевому назначению;
- Учебные планы, программы, задания;
- Устав предприятия;
- Годовые отчеты предприятия;
- Финансовая отчетность.

- Вышеперечисленная документация изучается с целью выявления и оценки целей и используемых форм обучения, а также их соответствия потребностям и целям организации.
- Далее оценивается персонал организации, недавно прошедший обучение, посредством опроса и анкетирования. Данная оценка направлена на выявление динамики уровня знаний сотрудников, прошедших обучение, а также уровня их удовлетворенности процессом и содержанием обучения. На основе полученных данных, делается вывод о качестве обучения персонала организации.

- Следующим объектом для анализа в процессе аудиторской проверки является процесс формирования планов по обучению персонала, с точки зрения: объема обучаемого персонала, содержания программ обучения и информированности персонала о процессах связанных с системой обучения персонала.
- Далее проводится анализ по направлению – оценка фактических результатов труда по итогам обучения, и их влияние на принятие кадровых решений в организации, на основе анализа отчетности, в частности рассматривается динамика трудовых показателей, таких как выработка, производительность и расчета коэффициента эффективности обучения.

## **В процессе аудиторской проверки используются следующие инструменты:**

- анализ документации и отчетности,
- анкетирование,
- опросы и интервью, использование их в процессе поэтапного анализа системы обучения персонала организации, дает полную картину характеризующую изучаемый объект.

В ходе аудиторской проверки оценивается процедура формирования состава обучаемых работников:

- как формируются заявки на обучение,
- что является основанием для подачи заявок,
- кому предоставлено право подачи таких заявок в службу управления персоналом,
- в какой степени цели обучения согласованы с результатами аттестации лиц, направляемых на обучение.

В результате аудитор оценивает эффективность деятельности менеджеров и служб управления персоналом по выявлению потребностей в повышении квалификации и определении программ обучения сотрудников.

Аудит социальной направленности обучения персонала предусматривает экспертизу проводимых в организации мероприятий по развитию творческого потенциала и повышению конкурентоспособности работников.

## Показатели оценки системы обучения персонала:

- число и категории работников, прошедших обучение за последний год;
- вовлеченность в процесс обучения вновь принятых работников;
- мотивация персонала к повышению квалификации;
- обеспечение равенства прав мужчин и женщин в повышении квалификации;
- число и удельный вес постоянных работников, не имеющих среднего (начального) образования и не обучающихся в учебных заведениях;
- используемая на предприятии оценка форм контроля за результатами обучения;
- удовлетворенность работников содержанием и результатами обучения;
- уровень усвоения знаний, навыков и умений в процессе обучения, определяемый по результатам тестирования до и после обучения;
- число и категории работников, освоивших смежные профессии;
- приобретение персоналом в ходе обучения навыков выполнения типовых и нестандартных задач;
- развитие в ходе обучения способностей выполнения творческих задач, развития организаторских и партнерских навыков.

По результатам проведенного анализа выявляются проблемные зоны, неудовлетворенные потребности персонала в обучении и его нереализованный потенциал, формулируются рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации и развития творческого потенциала кадров.

Качество обучения персонала в определенной степени зависит от выделяемых на эти цели финансовых ресурсов. Ориентиром здесь служат передовые компании, затрачивающие на обучение в среднем до 5%, а по отдельным категориям персонала - до 10% фонда заработной платы.

Если организация испытывает финансовые затруднения с реализацией учебных программ, то в любом случае приоритетные направления обучения персонала, от которых зависит само существование компании, должны быть профинансированы.

В этом случае аудитор выявляет наличие самых приоритетных программ обучения и их соответствие стратегическим целям и задачам организации. Затем важно оценить, насколько обоснованно распределяется бюджет обучения по категориям персонала: руководителям высшего, среднего и низшего звена, специалистам и другим служащим, рабочим.

Развитие персонала зависит и от эффективности системы управления деловой карьерой, которая также подлежит аудиторской проверке.

**Цель аудита управления деловой карьерой** - оценка используемой системы планомерного горизонтального и вертикального продвижения кадров по профессионально-квалификационным должностям и рабочим местам, соответствующей целям организации и персонала.

- Аудитор проверяет, какое место в кадровой политике занимают мероприятия по развитию карьеры персонала и какие возможности имеют работники в своем профессионально-квалификационном росте и продвижении по служебной лестнице.
- Оценке подлежат также основные этапы формирования кадрового резерва и его использования при появлении вакансий среди руководящих должностей.

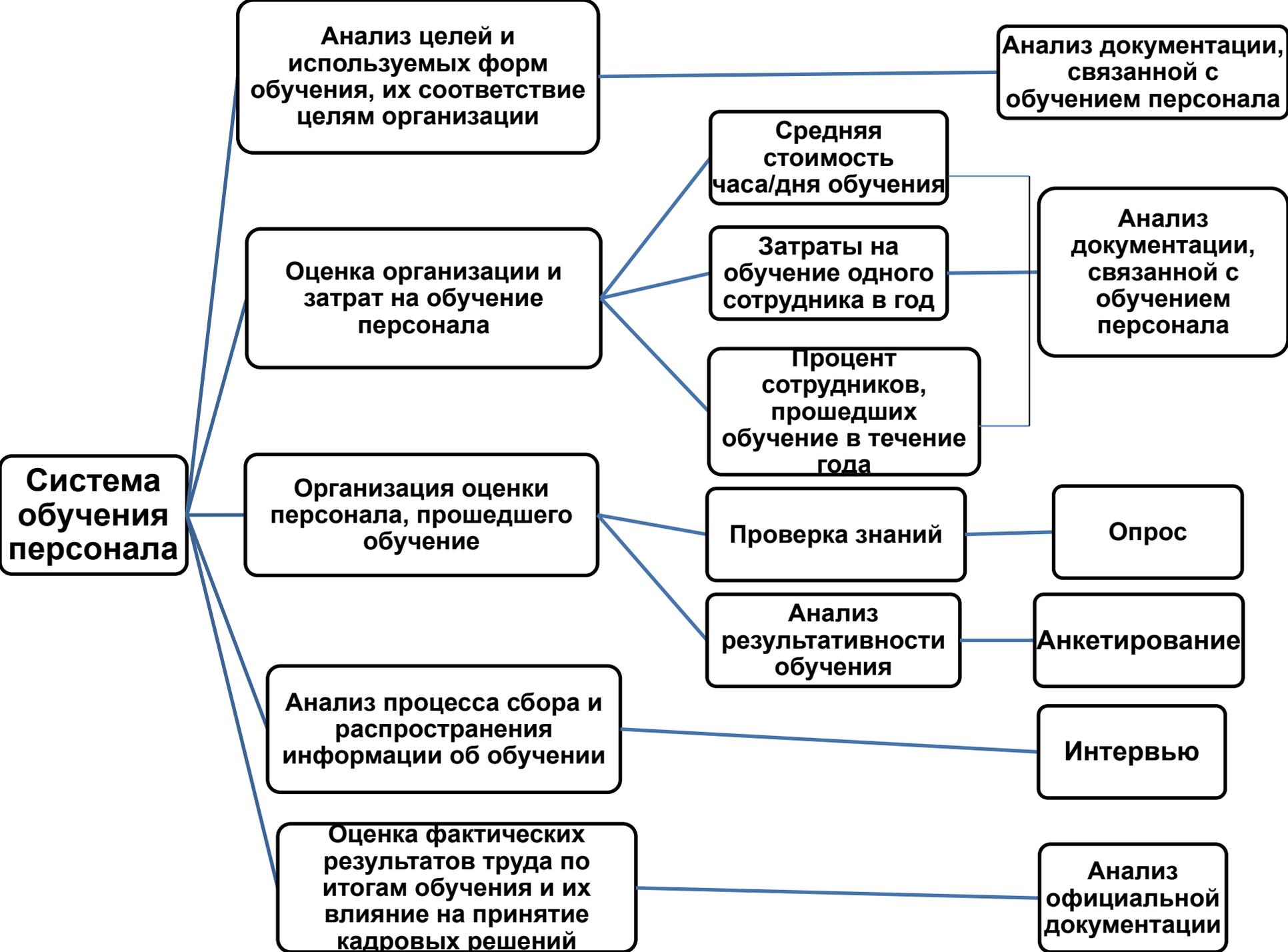
## Направления аудита развития персонала:

- Наличие программы карьерного роста персонала.
- Наличие кадрового резерва в организации.
- Уровень открытости процесса управления карьерой
- Должности, на которые готовится кадровый резерв.
- Используемую в организации методику изучения карьерного потенциала сотрудников, в том числе выявление сильных сторон претендентов.
- Обоснованность оценки карьерного потенциала сотрудников.

## Направления аудита развития персонала:

- Связь программ развития карьеры сотрудников с морально-этическими нормами, организационными формами и корпоративной культурой организации.
- Уровень информированности сотрудников о вакантных местах.
- На каком этапе трудовой жизни работающих в организации формируется программа развития карьеры.
- Использование коучинга в развитии кадрового потенциала.
- Наличие программ развития карьеры по возрастным и профессионально-квалификационным категориям персонала.
- Наличие профессиограмм на работников и их учет в работе с кадровым резервом.

Таким образом, аудитор выясняет, в какой степени личные ожидания работников в развитии своей карьеры совпадают с предлагаемыми на предприятии возможностями продвинуться вверх по служебной лестнице.



# Показатели эффективности обучения и развития персонала

- количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы);
- количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года);
- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию;
- затраты на обучение одного сотрудника,

# Показатели эффективности обучения и развития персонала

- **процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников);**
- **процент сотрудников, охваченных системой наставничества / коучинга (от общей численности сотрудников);**
- **процент обучающих программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ);**
- **стоимость обучения в процентах к выплатам;**
- **общее число тренинговых часов;**
- **среднее число тренинговых часов на сотрудника;**
- **количество тренинговых часов по функциям.**

# Показатели эффективности кадрового резерва

- **процент вакансий, заполненных сотрудниками изнутри (входящими в кадровый резерв);**
- **процент позиций, на которые имеется кадровый резерв;**
- **процент резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва);**
- **текучесть среди резервистов (уволившихся по собственному желанию как % от общего состава резерва).**

## Направления социальной эффективности развития персонала:

- Всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- Повышение содержательности труда;
- Развитие индивидуальных способностей работников;
- Повышение производительности и конкурентоспособности персонала;
- Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- Овладение социокультурными нормами организации.

Обучение и повышение квалификации кадров направлено на решение как экономической, так и социальной задачи.

Экономическая эффективность системы обучения:

- если работники обеспечат прирост добавленной стоимости в более высоком размере, чем произведенные затраты на обучение;
- если работник по результатам обучения обеспечивает качественное и своевременное выполнение поставленных перед ним задач.

Социальный эффект:

- повышение уровня профессиональной подготовки усиливает гарантии работнику в сохранении рабочего места и создает предпосылки для продвижения по служебной лестнице, поддержании его конкурентоспособности и возможности трудоустройства в случае кризисной ситуации в организации, развивает способности и создает условия для более полной реализации творческого потенциала.

Аудит системы обучения персонала организации позволяет выявить недостатки существующей системы, определить степень влияния результатов обучения на показатели трудовой деятельности, что поможет выявить степень эффективности существующей на предприятии системы обучения персонала, а также уровень мотивации работников в получении знаний и улучшении собственных навыков.

В ходе аудита экономической эффективности обучения выявляется:

- влияние результатов обучения персонала на повышение производительности труда,
- снижение издержек производства,
- повышение качества продукции,
- повышение эффективности командной работы,
- поддержание высокой конкурентоспособности предприятия и персонала.

Эффективность обучения можно определить, получив ответы на следующие вопросы:

- Как изменились индивидуальные результаты труда прошедших обучение?
- Что показывает сравнение индивидуальных результатов прошедших обучение с эффективностью труда тех, кто обучение не проходил?
- Как изменились результаты деятельности организации, выражаемые в показателях производительности, прибыли, текучести кадров и т.п.

Обобщенный показатель эффективности, характеризующий воздействие программы обучения на повышение результатов труда можно определить по следующей формуле:

$$\mathbf{\text{Э} = \text{П} \times \text{Р} \times \text{Ц} \times \text{К} - \text{Р} \times \text{З},}$$

где:

- П - продолжительность воздействия программы обучения на результаты труда работников (лет);
- Р - количество обученных работников;
- Ц - стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (руб.);
- К - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);
- З - затраты на обучение одного работника (руб.).

## **Задание: Аудит обучения и развития персонала**

1. Провести аудит обучения и развития 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.