

УДК 658.3.

## АУДИТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Т. Д. Сиявец

*Омский государственный университет*

Проведение аудита подбора персонала в настоящее время является актуальной проблемой для большинства отечественных организаций. Вопросами подбора персонала занимается каждая организация в силу объективных причин, связанных с естественной текучестью персонала. А если организация находится на стадии роста, то вопрос подбора становится одним из самых значимых в управлении персоналом.

Как организовать наиболее оптимальный подбор персонала, сделать процедуры рациональными, дающими максимальный эффект? Без организации аудита данной функции невозможно дать объективную оценку целесообразности работ, проводимых в рамках подбора персонала.

В отечественной литературе вопросы оценки подбора персонала затрагиваются в работах таких авторов, как Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, И. В. Мишурова, Е. В. Маслов, И. Б. Дуракова, А. А. Крылов, Ю. В. Прушинский, В. С. Половинко, но комплексной методики аудита еще не сложилось. В рамках данной статьи не ставится задача создать такую методику, но хотелось бы остановиться на технологии процесса подбора персонала, поскольку его грамотная и эффективная организация волнует практиков.

Аудит процедур и методов, осуществляемых в рамках подбора персонала, заключается в общей диагностике состояния подбора персонала в организации, а также более детальной оценке информации об уровне организации и контроле процессов привлечения, набора и отбора персонала, оформления трудовых отношений и др.

В ходе диагностики на основе интервью, опроса руководителей и менеджеров по персоналу, вновь принятых работников опре-

деляются зоны, требующие первоочередного внимания с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

Например, большое количество претендентов на должность бухгалтера-кассира, объявление о подборе на которую было дано в СМИ, говорит о непродуманном содержании объявления, а следовательно, о некачественной работе по формированию требований к должности, описанию ее позиции в организации. В результате непродуманных действий специалистов по управлению персоналом организация понесла значительные расходы, связанные с потерей рабочего времени у специалистов на работу с кандидатами, а также впустую потраченные средства на их заработную плату, канцелярию, амортизацию технического оборудования и др.

Детальный аудит процесса подбора персонала целесообразно строить на основе общепринятой процедуры подбора, включающей следующие основные этапы (рис. 1).

1 этап. Анализ работы — это методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, необходимых для выполнения тех видов работ, которые осуществляет организация.

Целью аудита анализа работы в организации с точки зрения подбора персонала будет оценка определения состава работ в организации, требующих различного уровня знаний, навыков и способностей, которые являются основой для формирования должностных инструкций и квалификационных требований.

Следовательно, организация должна иметь описание различных видов работ, необходимых для достижения своих целей. Аудитор должен установить, какие виды работ изменились или исчезли в результате внедрения новых технологий, методик, процессов или оборудования, какие появились

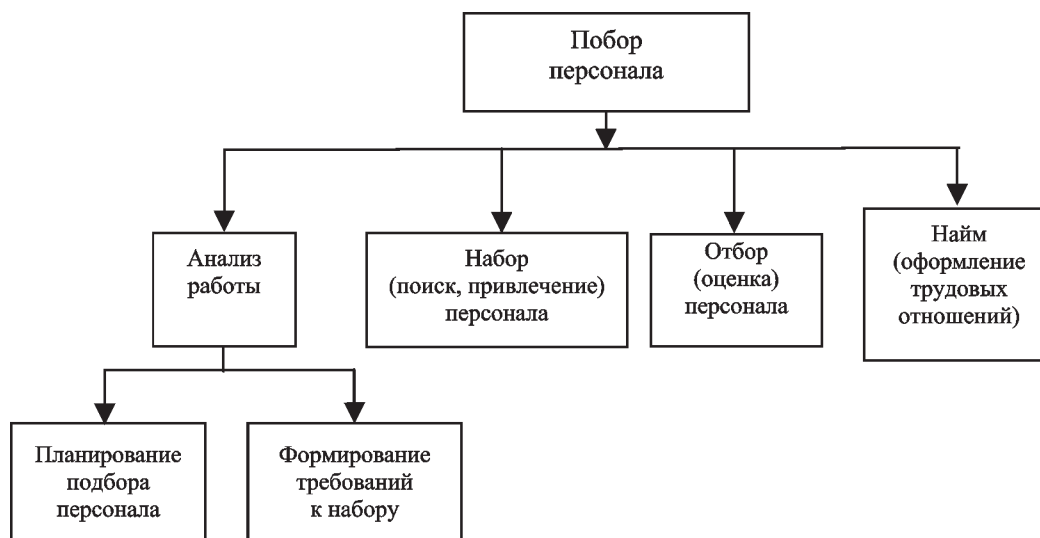


Рис. 1. Структура аудита процедуры подбора персонала

новые виды работ, требующие своего исполнения работниками организации.

Аудит организации анализа работы в отечественной практике можно построить на основе анализа должностных инструкций, поскольку они отражают этапы анализа и формирования технологического и функционального разделения труда, а также на основе отчетов и планов хозяйственной деятельности:

Во-первых, следует установить, проводился ли анализ организационной структуры, технологического и функционального разделения труда. Установить данный факт можно по наличию документов с описанием позиций (рабочих мест), профессиограмм, карт функционального разделения труда, должностных инструкций, оформленной организационной структуры и др. документов.

Во-вторых, следует выявить, проводились ли в рассматриваемый период мероприятия, связанные с обогащением работы (использование свободных графиков работы, самоконтроля, обучения новым приемам и методам работы и т.д.), ее укрупнением (совмещение профессий, увеличение круга обязанностей и др.); внедрением стандартов качества или работы по реинжинирингу бизнес-процессов, направленные на совершенствование структурирования работы. Затем следует определить, как эти мероприятия повлияли на содержание работы в организации и, следовательно, на квалификационные требования к персоналу.

В-третьих, нужно определить дату проведения анализа работы, что можно сделать по датам утверждения должностных инструкций. Часто аудитор устанавливает, что должностные инструкции не пересматривались в организации более 5 лет. Это свидетельствует об устаревших данных о содержании работы. Такие данные не могут быть использованы для определения требований к кандидатам на вакантные должности, поскольку они существенно снизят качество подбора.

В-четвертых, должностные инструкции должны быть дополнены подробным описанием работы. В силу того что в отечественной практике принята стандартизированная форма должностной инструкции, детальное описание работы, состоящей из совокупности заданий, трудоемкости их выполнения, характера работы, наличия групповых взаимодействий и т.д. необходимо оформлять отдельно. Если в организации отсутствуют подробные описания работы, то можно говорить об объективном наличии резервов в организации труда и недостаточно высоком уровне организации подбора персонала, поскольку проведение анализа работ является основой для планирования подбора персонала и установления требований к кандидатам на конкретные должности.

Планирование подбора персонала включает решение вопросов, связанных с определением числа вакантных должностей в организации, требующих заполнения в планируемом периоде, поэтому аудит должен

преследовать цель оценки действий организации по установлению объективно необходимой потребности в персонале на планируемый период.

Изучение данных анализа работы в организации должно быть дополнено анализом планов организационно-технического развития, отчетов по труду и других документов, содержащих информацию о численности персонала для осуществления требуемого объема работ, а также данных о возможном сокращении численности при внедрении различного рода организационно-технических мероприятий. Аудитору следует проанализировать план подбора персонала, а при его отсутствии — отчеты о численности персонала в организации, а также адекватность применяемых методов расчета численности в организации с учетом отраслевой специфики, стадии жизненного цикла и др. факторов. Например, часто допускаемая ошибка заключается в том, что для расчета требуемой численности берутся данные прошлого периода о фактической численности и корректируются с учетом планов организации. При этом не учитывается трудоемкость производственной программы, нормы обслуживания и другие специфические данные о работе организации.

Аудит качества требований к набору персонала предполагает следующие действия:

1. Следует установить наличие профессиограмм, описания позиции или иных документов, содержащих описание требований к должностям, по которым организован подбор персонала.

2. Провести оценку качества требований, предъявляемых к кандидатам для выполнения задач на конкретном рабочем месте, т.е. их соответствия фактической работе, которую будет выполнять сотрудник в сложившихся организационно-технических условиях труда.

Требования должны включать описание следующих основных профессионально важных качеств (ПВК):

— профессиональные (например, знание основ бухучета, умение анализировать бизнес-план и т.д.);

— психологические (умение вести деловые переговоры, правильно оценивать намерения клиентов, умение координировать

свое поведение в соответствии с поведением клиента...);

— психофизиологические (скорость реакции, умение сосредоточиться...);

— социологические (коммуникабельность, активная жизненная позиция, творческое отношение к труду...);

— мотивационные (предрасположенность действовать тем или иным образом в различных ситуациях, ориентация на содержание труда, стремление повышать квалификацию...);

— личностные (порядочность, трудолюбие и др.);

— общеорганизационные (обусловленные миссией фирмы, ее имиджем, корпоративными правилами и стандартами поведения).

Основными критериями оценки качества ПВК является их объективность и количество.

Объективность можно оценить на основе наблюдения за фактической работой сотрудника в должности. Оптимальное количество профессионально важных качеств должно быть невелико — 7—10. Это позволит сосредоточиться на самых важных характеристиках работника и упростит процедуру отбора.

2 этап. *Аудит набора персонала* основан на оценке выбранного концептуального подхода к набору, стратегии поиска, источников и методов привлечения кандидатов, их целесообразности для отдельных категорий персонала и организации в целом.

Аудитор должен установить, какой концептуальный подход положен в основу набора персонала. Различают три основных подхода, их сравнительная характеристика дана в таблице.

Выбор концептуального подхода к подбору персонала должен зависеть от стратегии политики управления персоналом в организации, поэтому аудитору важно установить уровень их взаимного соответствия. Например, организация реализует стратегию динамического роста. В качестве одного из основных политических направлений в управлении персоналом выбран активный набор молодых, инициативных сотрудников, позволяющих развивать бизнес и быстро адаптироваться к изменениям рынка. Если

Таблица

Концептуальные подходы к набору персонала	Преимущества	Недостатки
Ориентация на высококвалифицированный персонал	Высокое качество выполнения работ, экономия на обучении	Высокая стоимость набора (высокая зарплата), невысокое доверие к работнику, легко меняющему место работы, ухудшение отношений с конкурентами или партнерами
Ориентация на молодых специалистов в лице выпускников профильных высших и средних специальных учебных заведений	Невысокая стоимость набора, возможность специализированной подготовки в период практики и быстрая адаптация	Отсутствие практического опыта у молодых специалистов
Ориентация на безработных	Высокая доступность данного сегмента рынка труда в большинстве регионов России, невысокая стоимость набора	Высокая стоимость обучения, переподготовки кандидатов, длительная адаптация к работе

при этих условиях подбор персонала будет полностью ориентирован на набор высококвалифицированного персонала, у организации возникнут проблемы, связанные с высокими затратами по удержанию специалистов (объективно растущая фирма ограничена в финансовых ресурсах). Кроме того, высококвалифицированные работники — это люди, имеющие высокий уровень образования и значительный стаж работы, на получение которых требуется время, следовательно, это люди среднего возраста, что противоречит политической задаче.

На основе выбранной концепции набора следует оценить стратегию поиска, источников и методов набора.

Оценка стратегии поиска (внешний и/или внутренний подбор) предполагает определение ее соответствия стратегии и политике управления персоналом. Основным критерием оценки будет ее рациональность в конкретных условиях деятельности организации.

Например, если организация выбрала стратегию прибыльности и сохранения социальной стабильности в коллективе, а в политике управления персоналом приоритетными направлениями являются развитие персонала и его внутреннее продвижение, то наиболее целесообразными действиями в отношении подбора персонала будут действия, ориентированные на внутренний подбор. Это, во-первых, позволит сохранить социальную стабильность в коллективе и, во-вторых, свести расходы на подбор персонала к минимуму, что соответствует стратегии прибыльности.

Другой пример, если организация ориентирована на быстрый рост (стратегия динамического роста), ей необходимы высококвалифицированные специалисты для решения производственных затрат, то она может сформировать большой бюджет на поиск и подбор персонала и снизить затраты на обучение и развитие. При этом источниками привлечения персонала будут посреднические фирмы по подбору персонала (рекрутинговые агентства), профессиональные ассоциации и объединения.

Следующий шаг в аудите набора персонала предполагает оценку источников и методов набора по критериям:

- возможность альтернативного выбора;
- время, затрачиваемое на поиск кандидатов;
- стоимость набора для организации.

Кроме того, следует учесть соответствие методов набора выбранному источнику набора для конкретной категории работников. Выполнение этого условия позволяет повысить эффективность подбора персонала. Например, крупной фирме срочно нужен главный бухгалтер, имеющий опыт работы не менее пяти лет. Прежде чем выбрать метод набора главного бухгалтера, нужно установить источники, где могут работать такие специалисты. Если внутри организации нет подходящего работника, то потенциальными источниками набора являются фирмы-конкуренты. Тогда наиболее целесообразным методом набора будет личная беседа со специалистами и обещание им лучших условий работы (более высокой заработной платы, пакета социальных услуг и

т.д.), возможно обращение в рекрутинговое агентство или помещение объявления о вакансии на специализированном сайте.

3. На следующем этапе подбора персонала следует осуществить *аудит отбора (оценки) персонала*, который включает оценку методик и инструментов отбора. Эффективность и надежность отбора связаны с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Следовательно, в организации должны быть формально закреплены методики отбора отдельных категорий работников в виде перечня инструментов отбора и последовательности их применения.

Например, для отбора специалистов в банке используют пять основных инструментов проверки претендентов на вакантную должность в указанной последовательности:

- 1) анализ анкетных данных;
- 2) наведение справок у прежнего руководителя или лиц, хорошо знающих претендента;
- 3) тесты;
- 4) испытания (проверка навыков);
- 5) собеседование.

Аудит методов отбора персонала основан на определении их эффективности для отдельных категорий персонала, с точки зрения соотношения качества отбираемых сотрудников с временными и финансовыми затратами на их отбор. Методы отбора, их достоинства и недостатки широко исследованы в работах И. Б. Дураковой, Т. А. Комиссаровой, А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского, С. В. Шекшни и др. авторов. Большинство из них приводят формулу расчета коэффициента отбора, характеризующего его эффективность:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент отбора} &= \\ &= \frac{\text{Количество вакансий}}{\text{Число претендентов, из которых происходит выбор}}, \end{aligned}$$

Для разных профессий величина коэффициента отбора различна. Если коэффициент отбора близок к 1/1, процесс отбора быстр и прост, но нет альтернативы выбора. При коэффициенте 1/2 процесс отбора

может стать непростым, ввиду большого количества желающих, а у организации появляется разборчивость по отношению к кандидатам.

В рамках аудита отбора персонала следует обратить внимание на формулировку причин отказа в работе кандидатам, не прошедшим отбор. Особое внимание следует уделить отказам, нарушающим трудовое законодательство. Например, отказ в предоставлении работы женщине, имеющей детей дошкольного возраста или отказ в работе инвалиду. Это могут быть отказы в зависимости от пола, возраста, национальности, языка, социального происхождения и т.д.

4. *Анализ правильности оформления трудовых отношений* завершает технологическую цепочку оценки процедуры подбора персонала. Он является одной из форм ревизии, поскольку направлен на определение правильности заполнения документов и выявление случаев нарушения трудового законодательства.

При ревизии трудовых отношений следует воспользоваться статьями 18, 58, 59, 64, 70 Трудового кодекса РФ.

В заключение аудита следует дать оценку общей организации процесса подбора персонала по критериям:

1. Уровень согласования интересов основных участников процесса подбора персонала.
2. Качество подбора персонала.
3. Уровень ресурсного обеспечения процесса.

Оценить уровень согласования интересов субъектов подбора персонала, к которым относятся высшее руководство организацией, линейные руководители, служба управления персоналом, кандидаты на занятие должности, коллектив, в котором будет работать потенциальный сотрудник, профсоюз, привлекаемые к отбору сторонние эксперты, государство, довольно сложно. Необходимо провести специальное социологическое исследование, направленное на выявление интересов различных субъектов подбора, поскольку в каждой организации приоритет интересов будет различным, а затем исследовать пути и способы согласования этих интересов. Наиболее простым способом согласования интересов в зарубеж-

ных компаниях является заполнение специального бланка заявки на подбор, в котором указывается перечень требований к работнику, выдвигаемых различными субъектами подбора. Служба персонала на основе этой заявки формирует сбалансированный перечень требований к кандидату и ведет его поиск.

В настоящее время проблема оценки качества набранных работников еще не получила своего решения, ученые предлагают различные подходы и критерии его оценки.

Так, например, для оценки качества набранных работников (Кн) Ю. Г. Одегов и Т. В. Никонова предлагают использовать следующую формулу [Аудит и контроллинг персонала, с. 219]:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч, \%$$

где  $P_k$  — усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;  $P_p$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;  $O_p$  — процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;  $Ч$  — общее число показателей, учитываемых при расчете.

С нашей точки зрения *уровень качества набранных работников* позволяют охарактеризовать следующие показатели:

— уровень производительности труда новичков;

— качество выполняемой работы набранными работниками (количество случаев брака изготавливаемой продукции, количество жалоб на работника со стороны коллег и руководителя, претензии со стороны клиентов и т.п.);

— доля новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

— доля новых работников, оставшихся в организации по истечении одного года.

Дополнительным инструментом оценки качества подбора является установление контрольных элементов, позволяющих проверить правильность решения о приеме на работу конкретного сотрудника. К ним относятся организация предварительной стажировки и установление испытательного срока.

Аудитор должен установить наличие контрольных элементов для работников, принятых в организацию за рассматриваемый

период, и результаты контроля по элементам.

Чтобы оценить удовлетворенность трудом в организации вновь принятых сотрудников, нужно проверить наличие документов, фиксирующих случаи возникновения конфликтов между кандидатами и организацией (например, жалобы на проведение отбора, повестки в суд, протоколы заседания комиссии по решению трудовых споров и др.). Для выявления причин неудовлетворенности работой специалистов службы управления персоналом можно провести дополнительное исследование вновь принятых на работу и проработавших не более одного—трех месяцев. При более длительном периоде работы, конкретные проблемы и причины неудовольствия подбором забываются, а неудовлетворение трудом выражается в плохой адаптации работника.

Аудит уровня ресурсного обеспечения предполагает оценку по следующим составляющим:

1. *Аудит организационного обеспечения*, которое представляет собой комплекс взаимосвязанных и последовательных мероприятий, позволяющих использовать на практике методы и средства оценки профессиональной пригодности.

Важно установить наличие основополагающих организационных документов, утвержденных руководством организации, — положение, приказ по предприятию, устанавливающий правовые функции и конкретные организационные решения по подбору персонала.

2. *Аудит кадрового обеспечения* предполагает оценку уровня квалификации специалистов, занимающихся подбором. Такие специалисты должны знать:

— основы психофизиологии и психологии человека;

— методологические принципы, критерии оценки и прогнозирования профессиональной пригодности;

— методы разработки и обоснования профессиональных требований к претендентам на вакантную должность;

— методические основы и конкретные методики отбора;

— организацию, порядок проведения, сущность и содержание всей системы отбора.

3. *Аудит материально-технического обеспечения* заключается в оценке состояния материально-технической базы, используемой для подбора персонала. К данному виду обеспечения относятся размноженные методические материалы, тесты, анкеты и другая бланковая продукция, канцелярские товары, компьютерные про-

граммы и т.д. Кроме того, материальную базу составляет оборудование специальных помещений для индивидуальных и групповых обследований.

Результаты аудита следует оформить как аудиторское заключение об уровне реализации объема и качества функций подсистемы подбора персонала.