

PERSONÁLNÍ AUDIT A JEHO INFORMAČNĚ-PROCESNÍ PODPORA

Jan Ministr

Ekonomická fakulta, Katedra aplikované informatiky, jan.ministr@vsb.cz

ABSTRAKT:

Jedním z cílů personálního auditu je zjištění efektivity využití lidských zdrojů organizace. Aby se dosáhlo objektivních hodnot, na základě kterých může management kvalifikovaně rozhodovat, je vhodné provést personální audit ve vztahu k procesům, které v organizaci probíhají. Dostatek informací k vyhodnocení efektivity využití lidských zdrojů závisí na stupni podrobnosti zmapování procesů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

audit, personální audit, proces, core business,

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje nezastupitelný proces firmy zabezpečující její „core business“, protože činnosti uspořádané v rámci procesů zajišťují především zaměstnanci dané organizace. Personální audit představuje činnost zabývající se nejen posouzením profesní způsobilosti zaměstnanců organizace, ale také činnost, jež je zaměřena na celkový rozvoj a zvyšování efektivity procesů organizace. Provedením personálního auditu chce management organizace zpravidla získat informace o současné úrovni řízení lidských zdrojů vzhledem k realizaci cílů organizace, včetně posouzení možností dosažení těchto cílů. V zásadě se tedy jedná o podrobnou analýzu jednotlivých činností zaměstnaneckých rolí v procesu. Šíře, hloubka analýzy je závislá na formulaci obsahu zadání personálního auditu organizace. Personální audit představuje tedy individuální projekt, který je závislý na specifických požadavcích zadavatele.

1. ZAMĚŘENÍ A ÚČEL PERSONÁLNÍHO AUDITU

Personální audit je obecně zaměřen na revizi personální a mzdové činnosti firmy, která poskytuje managementu komplexní obraz o personální situaci uvnitř firmy. Na základě zjištěných informací o potenciálu jednotlivých rolí pracovníků, pracovních týmů a jejich motivačních struktur management určuje směr rozvoje lidských zdrojů vzhledem k zajištění a podpoře průběhu procesů firmy.

Personální audit lze podle jeho zaměření rozdělit na:

- **Běžný** - vyvolán na základě zjištěné odchylky
- **Úplný** - komplexní kontrola za dané období
- **Cílený** - zaměřen na konkrétní problematiku (i současně), kterými mohou být:
 - Kontrola stávajícího personálního a mzdového systému
 - Ochrana daného systému
 - Možnosti zneužití systému
 - Chyby daného systému
 - Minimalizace škod
 - Optimalizace a efektivnost systému

Z hlediska účelu provedení personálního auditu, lze personální audit rozdělit na audit:

- **Vyhovění (Compliance)**, ve kterém je proveden zpětný monitoring personální činnosti a mzdového účetnictví. Zahrnuje všechny oblasti ve vztahu k legislativě, součástí je plný mzdový audit, vztahy v účetnictví a vztahy firmy k úřadům.
- **Ochrany (Protector)**, který je zaměřen na ochranu systému. Jeho cílem je eliminace možností chybovosti systému v oblasti personální a mzdové práce a možnosti zneužití “slabých míst” v těchto systémech s cílem zdokonalení systému.
- **Kontroly (Control)**, který je zaměřen na personální a mzdovou činnost zaměstnanců, analyzuje potřeby a možnosti organizace, plánovaný vývoj a předpokládaný rozvoj, a staví jej do srovnání s analýzou lidských zdrojů s důrazem na personální a mzdové zázemí. Cílem je plán rozvoje a vývoje personálních a mzdových oddělení. Hlavní smysl tohoto auditu spočívá v optimalizaci personální struktury a ve vytváření její výkonné organizační struktury s ohledem na další rozvoj.

Klíčovou podmínkou správnosti provedení personálního auditu je volba auditora. V žádném případě by se nemělo jednat o interní zaměstnance firmy. Mezi hlavní důvody k externímu zajištění auditu patří:

- **Objektivita**, kdy člověk pocházející z prostředí mimo auditovanou firmu si lépe zachová svou objektivitu, než člověk, který je součástí auditované organizace.
- **Důvěryhodnost**, kdy personální audit provedený externí firmou má nejen u zaměstnanců dané firmy, ale i u partnerských firem větší důvěru než kdyby byl vypracován interními zaměstnanci.
- **Náklady**, kdy na první pohled vysoké náklady auditorské firmy se auditované organizací vyváží rychlejším a snazším akceptováním výsledků auditu. Navíc si nevyžádá pracovní čas žádného se zaměstnanců firmy, který je obzvláště potřebný ve fázi vyhodnocení a finalizace výsledků.

2. KRITÉRIA HODNOCENÍ PROCESŮ

Procesní mapy poskytují informace pro analýzu stávajícího průběhu procesu ve třech základních rovinách:

- **časové,**
- **nákladové,**
- **kvality.**

Procesní model musí zachytit pro potřeby personálního auditu „skutečný stávající“ průběh procesu (nikoli průběh chtěný managementem).

Čas průběhu procesu je základním hodnotícím kritériem procesu. Celkový čas průběhu procesu (*Elapsed Time*) lze vyjádřit jako součet času zpracování (*Processing Time*) produktu a času prodlevy (*Waiting Time - Delay*). Čas zpracování procesu je doba, po kterou jsou v rámci procesu alokovány zdroje, zatímco čas prodlevy je doba, kdy produkt (meziprodukt) čeká na uvolnění zdrojů, například způsobené nedostatkem kapacit zdrojů.

Náklady procesu jsou druhotným výkonnostním kritériem. Celkové náklady procesu lze opět vyjádřit jako součet dvou složek – *přímé a nepřímé*.

- **Přímými náklady** lze vztáhnout k cílovému produktu procesu (suroviny, přímá práce na produktu) a zpravidla se mění s jeho množstvím na výstupu procesu. Poměrně přesným způsobem určení přímých nákladů je jejich vztahování na jednotlivé činnosti tvořící proces (např. metoda Activity Based Costing).

- **Nepřímými náklady** se pak rozumí především režijní náklady organizace. Obvykle se nepřímé náklady v rámci organizace rozpočítávají (rozpouštějí) na jednotlivé produkty procesů na základě rozvrhové základny nebo podle jejich poměru přímým nákladům, což může vést k nepřesnému ohodnocení procesů. Nepřímé náklady lze také stanovit na základě času zpracování procesu, který jednotlivé činnosti v rámci procesu alokují, tedy jako funkci času.

Kvalitu výsledného produktu (služby) lze chápat jako souhrn odchylek od předem definovaných parametrů produktu. Základním ukazatelem kvality produktu pak je, zda tyto odchylky jsou či nejsou v toleranci, což však nemusí být pro ohodnocení celkové kvality procesu vždy dostatečný údaj. Daleko přesnější je vyjádření míry odchylek. Specifickou vlastností kvality produktu jako kritéria hodnocení celého procesu je fakt, že její míra je závislá na subjektivním hodnocení posuzovatele, což se projevuje především v případě kdy hovoříme o kvalitě poskytované služby.

Celkově lze konstatovat, že metriky procesů jsou hojně používány zejména při řízení „výrobních“ procesů, kdy tato činnost byla „historicky“ normována. Oblast měření administrativních procesů je u většiny firem nepokrytá metrikami. Ve většině případů jsou administrativní činnosti hodnoceny z hlediska časové délky jejich trvání na základě „expertního“ odhadu, případně sebehodnotících dotazníků, ale málokdy seriózního měření.

3. INFORMAČNÍ SCHOPNOST A VYUŽITÍ PROCESNÍCH MAP

Vypovídací hodnota procesních map z hlediska posouzení efektivity využití lidských zdrojů, které zajišťují průběh jednotlivých činností, závisí na:

- **Aktuálnosti procesní mapy**, tzn. zachycení posledních změn průběhu procesů v návaznosti na zaměstnanecké role.
- **Stupni podrobnosti zpracování procesní mapy**, kdy se v praxi můžeme setkat se třemi typy dekompozice procesů:
 - **Příliš obecná** mapa slouží pouze k identifikaci procesu a jeho základnímu popisu.
 - **Příliš podrobná** procesní mapa vychází z rozčlenění procesu na velmi podrobné činnosti. v duchu filozofie funkčního přístupu, který byl v obecné podobě definován již v roce 1776 Adamem Smithem v knize Bohatství národů (vychází z myšlenky separace, dělitelnosti, kdy procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky). K tomuto přístupu stále inklinuje většina středního managementu, kdy je pro něj snadnější časově ohodnotit dílčí úkony, než souhrn aktivit jako celek včetně rozhodování. Tento přístup zcela potlačuje kreativitu zaměstnanců firmy.
 - **Vyváženě dekomponovaná** mapa respektuje samostatnost a částečnou kreativitu lidských zdrojů, kdy jsou činnosti v rámci procesu sdružovány tak, aby mohly být prováděny samostatně konkrétní rolí zaměstnance.
- **Popisu účelu vykonávaných procesů**, který úzce souvisí s posláním dané organizace. Obsah činností, které vykonávají lidské zdroje v rámci procesů a vlastní ohodnocení lidských zdrojů vychází ze strategických, technologických, legislativních a organizačních dokumentů a předpisů.

Procesní mapu lze využít pro potřeby personálním auditu využít jako:

- **Grafické znázornění průběhu procesů**, které podporuje komunikaci mezi analytikem-auditorem a vlastníkem procesu pomocí vizualizace průběhu jednotlivých procesů a jejich činností, jež jsou dekomponovány v hierarchické struktuře procesního modelu
- **Statickou analýzu průběhu procesů**, která provádí sumarizaci dat za jednotlivé zdroje podle staticky stanovených kritérií
- **Dynamickou analýzu průběhu procesů**, která umožňuje sledovat chování procesů na základě časové simulace průběhu procesu, kdy jsou specifikovány charakteristiky procesů, jako je pravděpodobnostní rozložení četnosti výskytu vstupů, proměnná délka trvání jednotlivých aktivit vykonávaných danými zdroji apod.

4. STANOVENÍ VYTÍŽENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

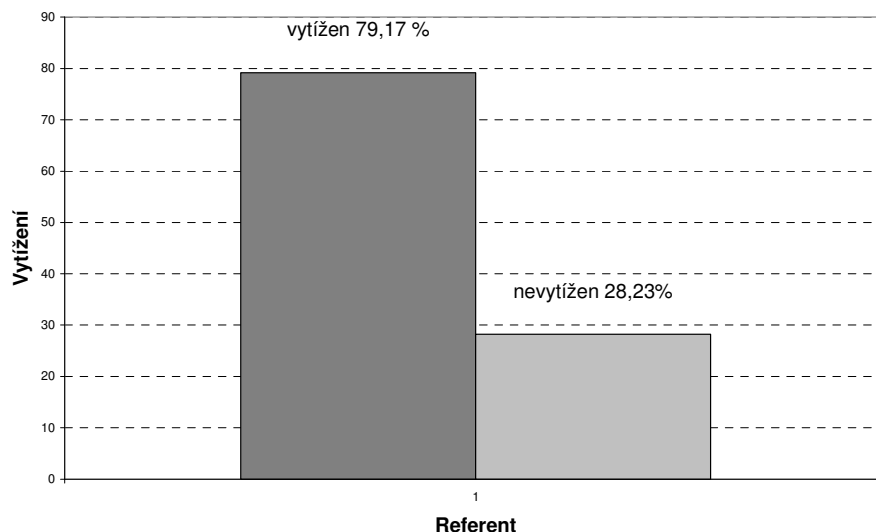
Základní veličinou, se kterou se při nastavení kapacit lidských zdrojů jednotlivým aktivitám pracuje, je ukazatel **FTE (Full Time Equivalent)**, který představuje disponibilní pracovní dobu daného typu lidského zdroje, očištěnou o takové intervaly jako je dovolená, pracovní přestávky, nemocnost a podobně. Tímto způsobem stanovený FTE představuje 100% kapacity daného typu zdroje, který je porovnán se součtem všech časů, které daný typ zdroje vykonává na konkrétních aktivitách procesu. Požadované informace lze získat na základě provedení statické analýzy nebo simulace procesní mapy. Vytížení daného typu zdroje lze pak určit pomocí vzorce, který stanoví vytížení daného typu zdroje v procentech.

$$v_i = \sum_{j=1}^n \frac{c_{ij}}{FTE_i}$$

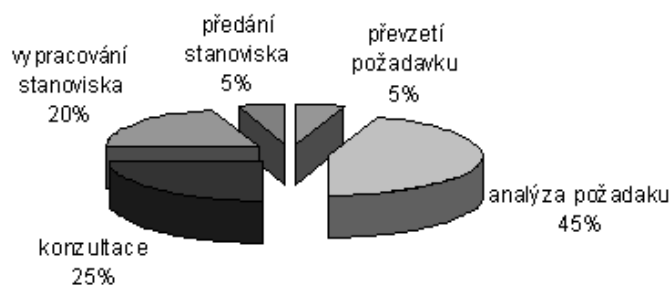
kde představuje:

- i – typ zdroje
- v_i – vytížení i -tého typu zdroje,
- j – číslo aktivity procesu
- n – počet aktivit v procesu
- c_{ij} – čas alokovaný na j -tou aktivitu procesu, prováděnou i -tým zdrojem
- FTE_i – Full Time Equivalent i -tého typu zdroje.

Strukturu vytížení a celkové vytížení lidských zdrojů lze graficky znázornit pomocí následujících grafů.



Graf č.1: Příklad využití zaměstnanecké role (Referent) z hlediska časového fondu



Graf č.2: Příklad struktury využití zaměstnanecké role (Referent)

ZÁVĚR

Personální audit, jehož cílem je zjištění využití lidských zdrojů organizace, bez souvislosti k procesům neposkytuje managementu potřebné informace k efektivnímu řízení organizace. Kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti využití lidských zdrojů vyžadují informační podporu na základě dobře zpracovaných procesních map, které v sobě zahrnují nejen organizační strukturu firmy ve formě klasifikace rolí lidských zdrojů a jejich podílu na realizaci jednotlivých aktivit, ale i metodiku měření procesů. Opravdu kvalifikovaná rozhodnutí v oblasti využití lidských zdrojů předchází analýza dopadu plánovaných změn průběhu procesů. Výkonným nástrojem analýzy dopadu změn v oblasti lidských zdrojů jsou u procesně řízených organizací softwarové nástroje, které umožňují nejen zmapování procesů, ale pomáhají při určení dopadu plánovaných změn ve struktuře zaměstnaneckých rolí pomocí jejich simulace na modelu procesních map.

LITERATURA

- [1] HUNT, V. D. *Process Mapping : How to Reengineer Your Business Processes*. New York : John Willey & Sons, 1996. ISBN 0471-13281-0,
- [2] JACHA, M. – KELLER, P. J. *Business Process Mapping - Improving Customer Satisfaction*. 1st ed. New York : John Wiley & Sons, 2001. 326 p. ISBN 0-4710-7977-4,
- [3] ROBSON, M. – ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-64-6,
- [4] UČEŇ, P. a kol. *Metriky v informatice : Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*, 1.vyd. Praha: Grada 2001. 140 s. ISBN 80-247-0080-8
- [5] FIALA, J. - MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*, Ostrava, VŠB-TU Ostrava 2003, 109 s. ISBN 80-248-0500-6
- [6] KRAJČÍK, V. - MINISTR, J. *Analýza procesů a řízení projektu veřejného IS – Informační místa pro podnikatele (InMP)*, Systémová integrace - 04/2005, s. 90-100, ČSSI, 2005, ISSN 1210-9479