



КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ В ОДИТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

доц. д-р Мирослава Пейчева
УНСС

Ключови думи:

Одит на човешките ресурси

Ключови показатели и индикатори в одита на човешките ресурси

Резюме

Одитът на човешките ресурси е систематичен процес, посредством който компетентно лице събира, анализира, съпоставя информация и по предварително установени критерии предоставя на заинтересованите лица независима оценка относно състоянието на дейността по управление на човешките ресурси.

Този вид одит е нефинансов одит, но често пъти се използва и от финансовите одитори. Особено полезен е във връзка с оперативните процедури за оценка на риска и свързани дейности.

Ключови показатели, които се използват в одита на човешките ресурси, са: текучество, инвестиции в обучение, продължителност на времето за попълване на вакантна позиция, текучество на резервите, среден размер на възнагражденията спрямо средния размер на възнагражденията за бранша.

Използването на ключови показатели в одита на човешките ресурси позволява на одитора да индикира рискове и да постигне повече увереност.

Одитът на човешките ресурси е систематичен процес, посредством който компетентно лице събира, анализира, съпоставя информация и по предварително установени критерии предоставя на заинтересованите лица независима оценка относно състоянието на дейността по управление на човешките ресурси. Този вид одит е нефинансов одит. В практиката се прилага самостоятелно и/или като част от дейността на финансовия одит и/или на одита на качеството. В РБългария отсъства нормативна регулация за професията на одитора по човешки ресурси. Поради тази причина този вид одит се извършва предимно от лица с дългогодишен професионален опит в областта на човешките ресурси.

Независимо от начина на прилагане на одита на човешките ресурси (самостоятелно или като част от финансовия одит), ключовите показатели в областта на човешките ресурси са важни и значими за индикиране на рискове и формиране на одиторско заключение.

Най-често използваните ключови показатели в одита на човешките ресурси са: текучество, инвестиции в обучение, показател за новоназначените, продължителност на времето за попълване на вакантна позиция, резервни кадри, напуснали преди заемане на ключова длъжност, среден размер на работната заплата спрямо средния размер на работна заплата за бранша.

Познаването на ключовите показатели е необходимо, но недостатъчно условие за тяхното правилно използване. Необходимо е още одиторът да е запознат с индикаторите на ключовите показатели. Обикновено информация за индикатори на ключовите показатели са добрите практики. Основна трудност тук е достъпът до подобна информация. Затова одиторът може да използва два подхода. Единият е да формира собствена база данни за добри практики (което е трудно предвид натовареността на одитора) и/или събиране на информация от различни проучвания и литературни източници.

По отношение на ключовия показател „текучество“ преобладава разбирането, че това е процентът на напусналите по собствено желание служители.

В научната литература и в практиката съществуват два начина за измерване на този показател.

$$It = \frac{CL}{AS} \times 100$$

Където:

It – Индекс на текучество на персонала;

CL – Брой на напусналите служители през конкретен период (одитирания период);

AS – Средносписъчен състав на персонала за същия период.

По този начин може да се изчисли не само общото текучество на персонала (за цялата организация), но и диференцирания размер текучество по отделни звена на организацията.

Приемливият индикатор за този показател е до 10%. Когато се изчислява този показател, трябва да се има предвид и одитираната сфера, защото за сферата на строителството, например, този показател е 40-45%, а за сферата на информационните технологии е 20-25%.

Често задаван въпрос във връзка с този показател е как да бъде оценяван нулевият процент текучество¹. Нулевият процент текучество е нормален и възможен за семейни фирми и фирми с до 10 човека персонал. За големи фирми нулев процент текучество е по-скоро притеснителен, отколкото приемлив.

Друг подход за изчисляване на този показател е този на Института за ключови показатели за изпълнение².

$$To = \frac{A}{B} \times 100$$

където:

To – Текучество

A – Брой на персонала, който е напуснал организацията до края на периода (одитирания период)

B – Служители в организацията в началото на периода (одитирания период)

За добрите практики приемливият индикатор на този показател трябва да е до 20%. Резултат, който показва по-голям от 30%, показва риск за организацията³.

Добрите практики показват, че този показател трябва да е обект на одит заедно с резултатите от интервютата, които се провеждат с доброволно напусналия персонал. По този начин се установяват причините за доброволното напускане на персонала. За съжаление, не всички организации разполагат с подобна информация.

Друг показател е този за „**инвестиции в обучение**”⁴. Един от най-често използваните начини за изчисляване на този показател е:

$$HRI = \frac{Th}{Fts}$$

Където:

HRI – Инвестиции в обучение

Th – Общо часове за обучение

Fts – Персоналът на пълен работен ден

Този показател се изчислява обикновено за година. Стойностите на този индикатор зависят и от конкретната сфера на бизнес. Например в

¹ Пейчева, М. Модел за одит на текучеството на персонала, сп. Икономически алтернативи, бр. 6, 2005, <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/index.php?nid=6&hid=84>

² KPI Institute, 2011-2012

³ KPI Institute, 2011-2012

⁴ KPI Institute, 2011-2012

консултантския бизнес добрите практики показват, че организациите отделят между 480 и 600 часа за обучение в годината. Препоръката е подобен тип организации да се стремят да постигнат средно поне 80 часа годишно за обучение. За останалите организации се приема, че между 4-6 часа са приемливи за обучение на един служител годишно.

Показателят „инвестиции в обучение” и по-конкретно „часове за обучение на един служител на пълно работно време” е един полезен показател, с помощта на който одиторът може да направи оценка на риска относно професионалната компетентност. Неподдържането на професионалната компетентност създава риск от неприемливо трудово представяне, респективно от загуба на клиенти.

Друг важен показател е този за „новоназначените”. Този показател се изчислява по следния начин:

$$I r^5 = \frac{E1}{Hc}$$

където:

Ir – Новоназначени

E1 – Брой на персонала с по-малко от 2 години професионален опит

Hc – Общият брой на персонала

Показателят измерва съотношението на служителите с по-малко професионален опит спрямо общия брой на служителите в организацията. Показателят показва способността на организацията да привлича компетентен персонал, респективно, неспособността на организацията да привлича компетентен персонал. За приемлив индикатор се приема резултат до 0,2, а за неприемлив резултат над 0,4.

Друг показател, използван в одита на човешките ресурси, е „**времето за попълване на вакантната позиция**”. Този показател показва средния брой на дните от времето на обявяване на вакантната длъжност до нейното запълване. Изчислява се по следния начин:

$$Tfv^6 = \frac{A1 + A2 + A3 + \dots + An}{n}$$

Където:

Tfv – Времето за запълване на вакантната позиция

⁵ KPI Institute, 2011-2012

⁶ KPI Institute, 2011-2012

Ап.... – Времето за попълване на позиция п.

N – Общия брой на попълнените позиции

За приемлив индикатор се приема резултат по-малко от 40 дни, а за неприемлив се приема резултат, който показва повече от 60 дни.

Друг показател, който показва способността на организацията да поддържа квалифициран персонал на ключови длъжности, е този за **„текучество на резервните кадри”**⁷. Резервни кадри са заместниците на служителите, които заемат ключови длъжности в организацията. Изчислява се по следния начин:

$$Ts^8 = \frac{Ns}{Es}$$

където:

Ts – Текучество на резервните кадри

Ns – Брой на напусналите резервни кадри за конкретен период (одитирания период)

Es – Среден брой на резервните кадри за периода

За съжаление, за този показател няма информация относно приемлив индикатор или неприемлив. Но одиторът може самостоятелно да направи оценка на риска от напуснали резервни кадри, като вземе под внимание броя на персонала в организацията, броя на ключовите длъжности. При наличие на статистическа информация е възможно одиторът да направи ретроспективен анализ на данните относно броя на напусналите резервни кадри и средния брой на резервните кадри и да индикира тенденции и рискове в работата с резервните кадри.

Друг съществен показател е **„размерът на средните възнаграждения в организацията”**. Както казва Али Вейсел, „Необходимо е да се разработи очакване на разходите за възнаграждения съгласно броя на работниците и средното възнаграждение за сектора и прогнозираните стойности да се сравнят с фактическите”⁹. Формирането на очакване за разходите за възнаграждения е важно за одитора по две причини. Първо, защото предоставя възможност на одитора при установено отклонение между среден размер на възнагражденията, получен от статистическите данни, и средния размер на възнагражденията в одитираната организация да планира „детайлни тестове за осчетоводените

⁷ Одегов, Ю., Никонова, Т. Аудит и контроллинг персонала, Экзамен, М. 2004, с. 271

⁸ Одегов, Ю., Никонова, Т. Аудит и контроллинг персонала, Экзамен, М. 2004, с. 271

⁹ Вейсел, А. Предимства на тестовете на разумност в одита, Сборник доклади от научна конференция на финансово-счетоводен факултет, катедра „Финансов контрол”, УНСС, 2010, с. 319-320

разходи за заплати.”¹⁰ Второ, предоставя възможност на одитора да индикира рисковете от „head hunting” (кражба на кадри) и/или мотивацията на персонала.

Други интересни показатели, които също могат да бъдат използвани в одита на човешките ресурси, са: **стабилност на персонала, потенциалното текучество**¹¹ и **анализ на присъединяването**. За съжаление в научната литература за тези показатели не са известни приемливи и неприемливи равнища.

Изчисляването на показателя за **стабилност на персонала** за извършва по следния начин:

$$I_s = \frac{N_{pm}}{N_{pl}}$$

където:

I_s – индекс за стабилност на персонала

N_{pm} – брой на хората с трудов стаж над 1 година в организацията

N_{pl} – брой на служителите със стаж в организацията до 1 година

Потенциалното текучество се измерва по следната формула

$$P_t = \frac{N_w}{N_q}$$

където:

P_t – потенциалният коефициент на текучество

N_w – брой на желаещите да напуснат организацията

N_q – общия брой на анкетираните

Броят на желаещите да напуснат организацията се установява посредством използване на одитните инструменти интервю и тест.

Показателят „анализ на присъединяването”¹² се извършва по следния начин:

$$AR = \frac{TH}{HC} \times 100$$

¹⁰ Вейсел, А. Предимства на тестовите на разумност в одита, Сборник доклади от научна конференция на финансово-счетоводен факултет, катедра”Финансов контрол”, УНСС, 2010, с. 319-320

¹¹ Одегов, Ю., Т. Никонова, Одит и контроллинг персонала, Альфа – пресс, М. 2006, с. 486

¹² Fitz-end, J. How to measure human resource management, McGraw- Hill, New York, 2001, с. 262

където:

AR – коефициент на присъединяване

ТН – брой нает персонал за конкретния период (одитирания период)

НС – средносписъчен брой на персонала за същия период

Във връзка с ключовите показатели в одита на човешките ресурси могат да бъдат направени най-малко три извода.

На първо място. Показателите в одита на човешките ресурси са не само полезни за одитора при индикиране на рискове и представяне на обективна оценка, но и осигуряват повече увереност на одитора.

На второ място. За ефективното и ефикасно изпълнение на поетите ангажименти извършващият одит на човешките ресурси трябва да разполага с информация относно приемливото и неприемливото равнище на индикаторите в областта на човешките ресурси.

На трето място. Показателите в одита на човешките ресурси са известни като „твърди подходи” в този вид одит. Но е важно да се знае, че по-добри резултати се постигат, когато се прилагат не само твърдите подходи (индикаторите), но и „меките подходи” (нагласи и отношения).

Въпреки доказаната полезност на ключовите показатели в одита на човешките ресурси, за съжаление в практиката все още тези показатели рядко се прилагат или в случаите на желание за използване отсъстват статистически данни в организацията. Затова „на този етап е от значение да се усъвършенства организацията на отчитане на човешките ресурси, да се разнообразяват методите за оценка на ефективността от вложените разходи”¹³ и да се въведе система за мониторинг на ключовите показатели по човешки ресурси в организацията.

Библиографска справка:

1. Вейсел, Али. *Предимства на тестовете на разумност в одита, Сборник доклади от научна конференция на финансово-счетоводен факултет, катедра "Финансов контрол", УНСС*

2. Динев, М. *Съвременни проблеми на счетоводството, Годишник на ИДЕС, 2013*

3. Одегов, Ю., Т. Никонова. *Аудит и контроллинг персонала, Екзамен, 2004*

4. Harrison, R. *The Training and Development Audit, CSP, p. 5*

¹³ Динев, М. Съвременни проблеми на счетоводството, Годишник на ИДЕС, 2013, с. 17

5. Jaz-Fitz-enz, B. Davison. *How to Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill, 2001

6. KPI Institute, 2011-2012

7. Murphy, B., R. Swanson. *Auditing training and development*, *Journal of European Industrial Training*, 12(2), 13-16, 1988, p. 13

KEY INDICATORS IN THE AUDIT OF HUMAN RESOURCES

Assoc. Prof. Miroslava Peicheva, PhD

University of National and World Economy, Sofia

Key words:

Audit of human resources

Key performance indicators in human resource audit

Summary

The human resource audit is a systematic process by which a competent person shall collect, analyze, compare information and pre-established provide to shareholders an independent assessment on the state of human resource management activity.

This type of audit is a non-financial auditing, but it is often used by financial auditors. It is particularly useful in connection with the operational procedures for risk assessment and related activities.

Key indicators used in the audit of human resources are: employee turnover, investment in training, time to fill vacant position, internal candidates who were prepared for promotion for key positions, but they left before the promotion, average wage rates in the organization and the average rate of wage branch.

Using key indicators of human resources audit allows the auditor to indicate hazards and to achieve more confidence.