



Personální audit procesů

Žpůsobý auditu

Personální audit lze provádět z hlediska kontroly jako:

Běžný, který vznikl na základě zjištěné odchylky.

Úplný, který zahrnuje komplexní kontrolu za dané období.

Cílený, který je zaměřen na jednu nebo několik oblastí, v závislosti na zadání zadavatele.

Účel auditu

Podle účelu zadání auditu lze personální audit, jehož součástí je cílený audit, uskutečnit jako:

Compliance audit, tzv. audit vyhovění. Jedná se o 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.

Protector audit, tzv. audit ochrany. Jeho cílem je eliminace možností chybovosti systému v oblasti personální a mzdové práce a možnosti zneužití “slabých míst” v těchto systémech. Výsledkem tohoto auditu bývá často zdokonalení systému.

Control audit, tzv. audit kontroly, který je zaměřen na personální činnost a mzdové hodnocení zaměstnanců. Hlavní smysl tohoto auditu spočívá v optimalizaci a rozvoji personální struktury organizace. Aby byl tento audit komplexní, měl by v sobě zahrnovat i procesní část, která poskytuje informace o skutečném podílu daného zaměstnance na procesu.

Charakteristiky hodnocení lidských zdrojů

Účel vykonávaných činností z hlediska celkového průběhu procesů. Vykonávané činnosti v rámci daného procesu by měly být zákaznický orientované. Tzn., že každá činnost by měla přinášet přidanou hodnotu zákazníkovi procesu (především externímu zákazníkovi).

Obsah činností, tj. zda vykonávané činnosti, které jsou uvedeny v procesních mapách, odpovídají popisu práce daného zdroje (funkční náplni).

Vytížení lidských zdrojů z hlediska využití jejich disponibilní pracovní doby.

Ohodnocení lidských zdrojů, tj. přidělení mzdových tarifů. Představuje kontrolu, zda uvedené činnosti v popisu pracovního místa odpovídají přidělenému mzdovému tarifu a požadované kvalifikaci lidských zdrojů.

FTE – Full Time Equivalent

Ekvivalent 1 pracovníka je 100%

- Hodnota FTE

1 pracovník: FTE = 1

oddělení s 6 pracovníky: FTE = 6

- Přiřazení FTE na procesy

- Rozdělení FTE mezi procesy – v %

- Součet FTE v oddělení – počet pracovníků

FTE – Příklad 1

	<i>Pracovník 1</i>	<i>Pracovník 2</i>	<i>Pracovník 3</i>		Oddělení
Proces 1	0,5	0,1	0,7		1,3
Proces 2	0,3	0,9	0,2		1,4
Proces 3	0,2	0,0	0,1		0,3
	1,0	1,0	1,0		3,0

FTE – Příklad 2

	<i>Vedoucí oddělení</i>	<i>Specialista (2 pracovníci)</i>	<i>Referent (3 pracovníci)</i>		Oddělení
Proces 1	0,5	1,4	0,3		2,2
Proces 2	0,3	0,4	2,7		3,4
Proces 3	0,2	0,2	0,0		0,4
	1,0	2,0	3,0		6,0

Činnosti procesně orientovaného auditu

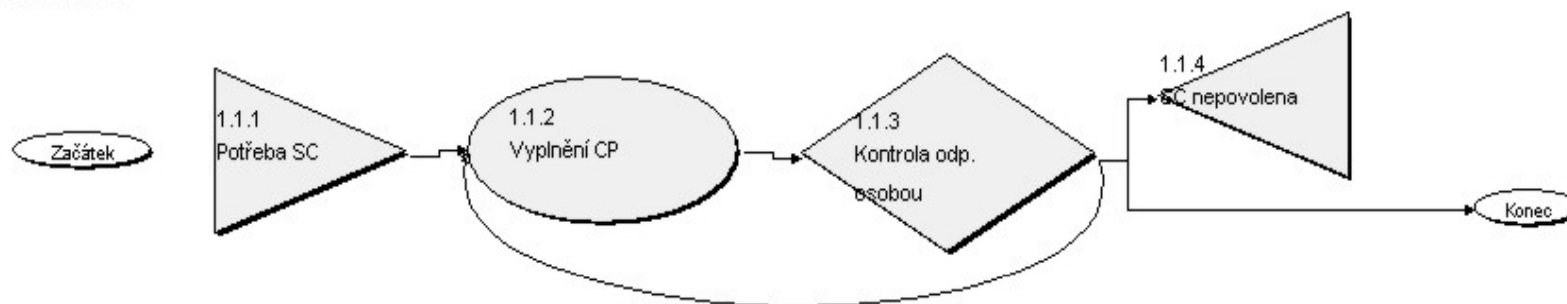
Komplexní procesní analýza, jejímž výstupem je rámcový procesní model

Měření vytížení procesů lidskými zdroji pomocí (na základě):

- Procesních map
- FTE (Full Time Equivalent)

Procesní mapa

1.1
Schválení SC



(Notace nástroje FirstStep - Alternativa k BPMN)

Grafické znázornění průběhu procesů podporuje

- komunikaci mezi analytikem-auditorem a vlastníkem procesu pomocí vizualizace průběhu jednotlivých procesů a jejich činností
- přehlednou dekompozici hierarchické struktury procesního modelu

Vytížení pracovní role

FTE – Full Time Equivalent – disponibilní (čistý) pracovní fond daného typu funkce

Vytížení typu pracovní role (zdroje)

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

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.

Grafické výstupy auditu

Pracovník úseku schvalování tech. způsobilosti vozidel Typ zdroje

Aktivita - prům. čas zpracování Celkem [24hr]: 03:59:50

Využití typů zdrojů (bez mimopracovní doby)

Podíl (%)

100.00

90.00

80.00

70.00

60.00

50.00

40.00

30.00

20.00

10.00

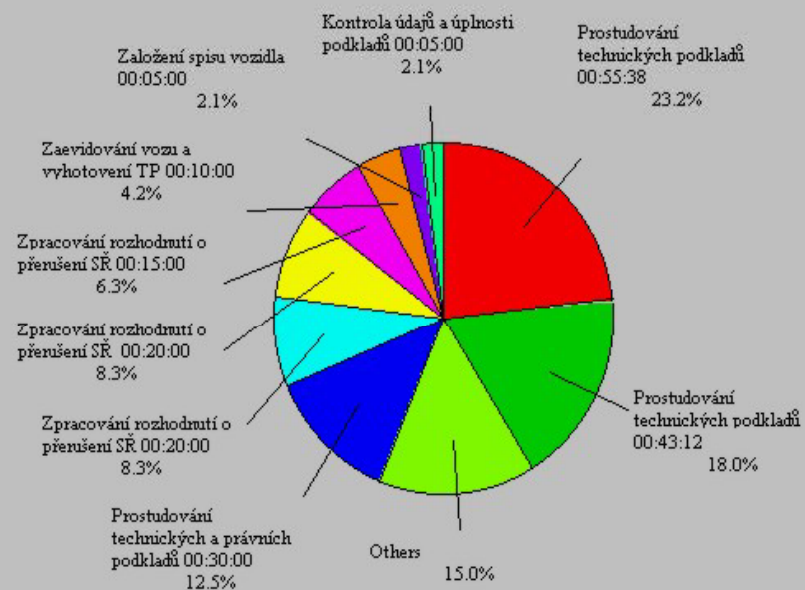
0.00



Typy zdrojů

Zaneprázdněn

Pracovník úseku
schvalování tech.
způsobilosti vozidel
Typ zdroje



Obecný postup auditu

Identifikace a popis procesů na základě
Rámcového procesního modelu.

Optimalizace průběhu procesů pomocí
zpracování procesní analýzy včetně mapování,
modelování a simulace procesů.

Optimalizace počtu zaměstnanců vzhledem
k potřebám požadované kvality průběhu procesů.

Pásma vytížení pracovníků

Metody, které nepracují s analýzou procesů ale pouze s metrikami bez objektivizace přiřazení metrik k procesům a aktivitám, vykazují výrazně nižší míru objektivity, a to nejen v krátkodobém horizontu, ale zejména z pohledu dlouhodobých metrik a aktivit strategického charakteru.

Vytížení lidských zdrojů lze rozdělit do následujících pásem:

- *do 60 % - nedostatečné vytížení zdroje.* Signalizuje nezbytnost provedení revize vytížení daného zdroje z hlediska jeho efektivního využití.
- *60 – 75 % - nedosažení optima zdroje.* Zdroji lze přiřadit další aktivity.
- *75 – 85 % - optimální vytížení zdroje.*
- *85 % a více - přetížení zdroje.*

Toto rozdělení je pouze orientační, s ohledem na subjektivní ohodnocení časové náročnosti jednotlivých aktivit procesních map.

Průběžné upřesňování stávajících odhadů obsahu metrik je žádoucí, v případě existence pochybností o primárně zjištěných hodnotách. Pak je nutné provedení detailního časového měření jednotlivých aktivit procesu.