**Personální a organizační audity
ve středních i větších podnicích**

**1. Cíle** **auditů s personální tématikou a jejich metody**

**Cílem auditů s personální tématikou je nezávislé posouzení kvality, řízení a organizace lidských zdrojů a formulace doporučení možností jejich zdokonalení.** Hlavní varianty těchto auditů tvoří audit lidských zdrojů (personální, resp. manažerský audit), audit řízení lidských zdrojů, audit personálních rizik a organizační audit.

1. **Audit lidských zdrojů** (Personální, resp. manažerský audit).

Cílem tohoto auditu je vnější a nezávislé posouzení pracovních a řídících předpokladů vybraných zaměstnanců, nejčastěji členů manažerského týmu firmy, a to s ohledem na požadavky jejich pracovních míst. Předmětem posouzení jsou jejich schopnosti, zkušenosti, znalosti, sociální a řídící dovednosti, případně relevantní povahové rysy.

Je-li hodnotící pohled auditu lidských zdrojů orientován na posouzení úrovně a předpokladů manažerského týmu firmy, hovoříme o manažerském auditu, zaměřuje-li se posouzení na širší okruh zaměstnanců, jde o personální audit (v užším slova smyslu). Pro posouzení kvality lidských zdrojů organizace je většinou rozhodující manažerský audit.

K metodám auditu lidských zdrojů patří zejména strukturované osobní rozhovory vedené dvěma zkušenými poradci, písemné testy, které mohou být odborné (testy odborných znalostí) nebo psychologické (standardizované psychodiagnostické metody) a hodnocení založená na individuálním či skupinovém jednání účastníků v realisticky navozených modelových situacích. Jejich podstatou je řešení určitých zadání a problémů charakteristických pro jednotlivé pracovní pozice, například řešení případových studií, a jednání v určitých uměle navozených sociálních či řídících situacích, tj. hraní profesních rolí.

1. **Audit řízení lidských zdrojů.**

Cílem auditu řízení lidských zdrojů je zhodnotit jednotlivé personální procesy (činnosti) organizace s ohledem na jejich cíle, účinnost a efektivitu, tj. schopnost podporovat dosažení organizačních cílů jako i náklady, standardizaci, transparenci, míru centralizace/decentralizace apod. Dále je výstupem auditu následující: stanovit jejich hlavní slabé a silné stránky, navrhnout, resp. doporučit úpravy (doplnění, zkvalitnění) personálních procesů, např. v podobě personálního manuálu organizace, a pomoci prosadit nové zásady a postupy personálních procesů do praxe organizace, např. pomocí tréninků manažerů či personalistů, specializovaných workshopů apod.

Vzhledem k významu procesu odměňování i nákladům s ním spojeným patří tradičně k nejdůležitějším částem auditu řízení lidských zdrojů ještě audit odměňování.

K hlavním metodám auditu řízení lidských zdrojů personálních a organizačních auditů patří rozbor písemných personálních dokumentů organizace, především personální strategie, personálních směrnic, organigramů, popisů pracovních míst, personální systemizace apod., rozhovory s personálním vedením, dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci a personální benchmarking.

1. **Audit personálních rizik**

Je součástí podnikového risk managementu a zaměřuje se na chování osob či jejich skupin bránící dosahování cílů organizace či poškozující její výkonnost, a na jeho prevenci. Jeho cílem je preventivní rozpoznávání, analýza a vyhodnocení personálních rizik organizace, tj. rizik vzniku nežádoucího jednání jednotlivých osob, a navržení kroků k jejich odstranění.

K hlavním metodám auditu personálních rizik patří rozbor písemných personálních dokumentů organizace, především personální strategie, personálních směrnic, organigramů, popisů pracovních míst, personální systemizace apod., rozhovory s personálním vedením a strukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci organizace, dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci a rozbor náročnosti vybraných pracovních míst.

1. **Organizační audit**

K hlavním cílům organizačního auditu patří posouzení vhodnosti/účelnosti personálního uspořádání organizace a jejích částí, a to vzhledem k její funkci a strategii, ale i dalším požadavkům. Odstranění případné výkonové slabiny/problému, související s personální organizací, je dalším neopomenutelným cílem auditu. Příkladem mohou být určitá úzká místa nebo naopak přezaměstnanost, tj. potřeba personálních úspor.

K hlavním metodám organizačního auditu patří rozbor písemných personálních dokumentů organizace, především personální strategie, organigramů, popisů pracovních míst, personální systemizace, dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, rozbor náročnosti a účelnosti vybraných pracovních míst, rozbor popisů pracovních míst, snímkování pracovní doby vybraných zaměstnanců, mapování hlavních procesů organizace a tvorba jejich procesních schémat, výpočet vybraných ukazatelů charakterizujících organizační strukturu a personálně organizační benchmarking.

**2. Organizace auditů a požadavky týkající se jejich provedení**

Personální a organizační audity probíhají ve spolupráci vnějšího auditora (poradce), útvaru vnitřního auditu organizace, personálního řízení organizace a vybraných pracovníků, kteří se stanou jeho účastníky.

Vnější auditor je odpovědný za metodickou přípravu a metodicky správné provedení auditu včetně vytvoření časového harmonogramu auditních činností, provedení odpovídajících rozborů a stanovení závěrů a doporučení auditů.

Útvar vnitřního auditu, resp. personální řízení organizace zabezpečují hladký průběh auditních činností na půdě organizace a zajišťují součinnost s dalšími útvary organizace.

K hlavním požadavkům personálně organizačních auditů patří zajištění součinnosti organizace při sběru a rozboru dat, především disponibility zaměstnanců, kteří budou do auditu zahrnuti.

**3. Časový rámec auditů** **s personální tématikou**

Délka trvání auditů s personální tématikou závisí především na rozsahu organizace a počtu osob, které jsou do nich zahrnuty. Orientačně se pohybuje v řádu 3 až 4 měsíců.

**4. Výstupy auditů s personální tématikou**

Výstupy personálních auditů zahrnují písemnou zprávu a ústní prezentaci, která shrnuje zjištění, závěry a doporučení. Výstupy auditů mohou zahrnovat i řízení, resp. metodický dohled nad jednotlivými kroky při realizaci navržených doporučení, schválených vedením organizace.

***Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích***

*Ústav podnikové strategie*

*Katedra řízení lidských zdrojů*