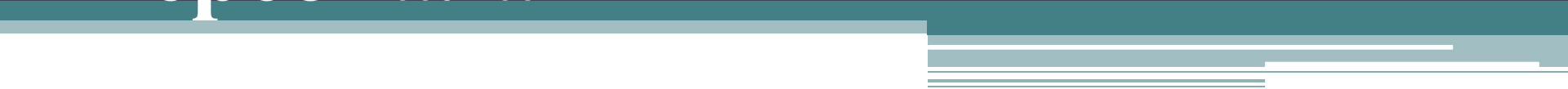


Лекция 7. Аудит и контроллинг персонала

A series of horizontal lines in teal and light blue colors, with varying lengths and slight offsets, creating a modern, layered effect.

План:

7.1 Сущность, цели, задачи и технология организации аудита персонала

7.2 Сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала

7.3 Содержательная структура контроллинга

7.4 Роль контроллинга в организации, кадровом планировании, создании информационной системы, проведении исследований эффективности планов, ведении системы кадровой информации, составлении отчетов по кадрам

7.5 Модель контроллинга персонала

7.1 Сущность, цели, задачи и технология организации аудита персонала

В сегодняшней ситуации практически любой вид бизнеса испытывает воздействие серьезной конкуренции. Для того чтобы выжить и преуспеть в своей деятельности организациям необходимо оставаться конкурентоспособными в этой новой среде. Сохранение компетентности возможно только через непрерывное развитие человеческих ресурсов. Потенциальным механизмом этого роста является аудит (оценка) деятельности сотрудника, оценка должна носить постоянный и всесторонний характер. Поскольку эффективная система аудита персонала оценивает достижения сотрудника и служит основой создания планов развития отдельных лиц и коллективов, она ставит новые задачи и цели для дальнейшего пребывания и функционирования человека в организации.

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Аудит персонала включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на анализ квалифицированности сотрудников.

Цель аудита персонала - является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Задачи аудита персонала:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

- Аудит может осуществляться на:
- 1) Стратегическом уровне (проводится оценка на уровне высшего руководства).
- 2) Управленческом уровне (оценка производится на уровне линейных руководителей).
- 3) Тактическом уровне (оценка осуществляется на уровне службы управления персоналом).
- В аудите персонала используются типичные для управленческого аудита инструменты. Каждый инструмент исследования обеспечивает частичное понимание действий управления персоналом фирмы. Это:
- о *Интервью*
- о *Анкетные опросы и обзоры*
- о *Анализ официальных документов*
- о *Внешняя информация*
- о *Эксперименты в области управления персоналом*

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	Текущий Оперативный Регулярный Панельный	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени Проводится по оперативному распоряжению руководства Проводится через определенные промежутки времени Проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект Включает все объекты или по одной тематике

Продолжение таблицы

«Классификация типов аудита

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
3. Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов Аналізу подвергаються працівники, вибрані по спеціальній методикі-вибірці
4. Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства Оценка производится на уровне линейных руководителей Оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов Проводится работниками самой организации

- Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации
- Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями

Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам

Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно- профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры

Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

- **Этапы проведения аудита персонала:**

- **1. Подготовительный.** На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.
- **2. Этап сбора информации.** В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.
- **3. Этап обработки и анализа информации.** Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.
- **4. Заключительный этап.** На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.

7.2 Сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала

В современных экономических условиях, характеризующихся усилением конкуренции, усложнением производства и инновационным развитием, все большее значение придается вопросам, связанным с персоналом организации. При этом в последние десятилетия с возрастанием понимания роли человека в процессе производства растет внимание к встраиванию в систему организации функционирования предприятий тех элементов (механизмов), которые обеспечивают взаимосвязанное совершенствование социальных, экономических и технологических аспектов деятельности предприятий (организаций). Это нашло отражение в формировании особого направления в деятельности организаций, называемого контроллинг (от англ. to control — контролировать, управлять). В наиболее общем виде контроллинг — это система управления достижением целей предприятия.

Контроллинг персонала - система внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовывать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом.

Необходимость появления в системе управления современных предприятий функции контроллинга специалисты объясняют рядом факторов:

- рост важности прогнозирования и смещение приоритета от контроля прошлого к анализу будущего;
- повышение нестабильности внешней среды, выдвигающее дополнительные требования к системе управления предприятием;
- необходимость увеличения скорости реакции на изменения внешней среды и повышения гибкости управления предприятием;
- необходимость непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- потребность в продуманной системе действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Виды контроллинга персонала:

1. Стратегический
2. Оперативный
3. Количественный
4. Качественный

7.3 Содержательная структура контроллинга

Установление целей - это определение качественных и количественных целей предприятия, а также выбор критериев, позволяющих проводить оценку степени достижения поставленных целей.

Планирование - превращение целей предприятия в прогнозы и планы. Сначала выполняется анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и опасностей, а затем на основании этого разрабатывают стратегию предприятия и план.

Оперативный управленческий учет - отражение всего процесса финансово - хозяйственной деятельности предприятия по реализации плана. Он отличается принципиально от бухгалтерского учета и ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и его структурных подразделений, на поддержку принятия управленческих решений.

Система информационных потоков - важнейший элемент системы контроллинга на предприятии. Сам процесс управления рассматривается как процесс преобразования информации: управленческие воздействия - это информация особого рода. Управлять, не владея информацией, сегодня невозможно. Одна из задач контроллинга - информационная поддержка управления, решить ее можно только при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии.

Мониторинг - отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчетов о результатах деятельности предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц); сравнение целевых результатов с практически достигнутыми. На основании сравнения делают выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий.

Контроль - Контроллинг не тождественен контролю: контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в процессе деятельности предприятия, а контроллинг нацелен на перспективу, выполняя определенные контрольные функции.

Анализ - Анализировать можно и прошлое, и настоящее, и будущее. Анализ прошлого направлен на оценку результатов прошлой деятельности предприятия (выявление сопутствующих и препятствующих достижению цели факторов). Анализ настоящего помогает определить состояние предприятия в данный момент времени. А анализ будущего оценивает: сможет ли предприятие добиться поставленных целей, какие возможности перед ним в будущем, каким рискам оно может подвергнуться. Эти виды анализа проводятся в рамках системы контроллинга.

Рекомендации для принятия управленческих решений - С учетом сложившейся ситуации, а также будущих возможностей и опасностей, контроллинг определяет, какие альтернативные действия есть у предприятия в настоящее время, и оценивает эти альтернативы с точки зрения возможности достижения целей предприятия. Используя полученные рекомендации, руководитель может осмысленно и целенаправленно принимать решения.

7.4 Роль контроллинга в организации, кадровом планировании, создании информационной системы, проведении исследований эффективности планов, ведении системы кадровой информации, составлении отчетов по кадрам

Для эффективного управления трудом необходимо сформировать систему оперативного учета и анализа кадров, отражающую в конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления на предприятиях. Получаемая с ее помощью информация позволит периодически оценивать тенденции изменения состава кадров на предприятии; разрабатывать научно обоснованные и комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую работу, согласующуюся с планами социального развития каждого предприятия.

При этом кадровый контроллинг следует понимать как сквозную функцию, которая вносит вклад в планирование, контроль, управление и информационное обеспечение всех кадрово-экономических мероприятий.

Важнейшими целями кадрового контроллинга являются:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышение качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы.

В то же время, при формировании системы контроллинга необходимо помнить, что кадровый контроллинг определяется как стратегический инструмент планирования и управления, как основанное на планировании интегративное оценочное мышление и основа для оценки решений кадровой политики, в особенности для оценки экономических и социальных последствий.

Постоянный процесс кадрового контроллинга вносит существенный вклад в достижение целей предприятия, связанных с качеством продукции и услуг, их количеством, затратами ресурсов и временем на производство. Соответственно, кадровый контроллинг отражает последствия экономических мер, принимаемых в сфере труда и трудовых отношений и уточняет тем самым значение социальных и экономических целей для лиц, ответственных за принятие решений.

Таким образом, кадровый контроллинг описывает и одновременно управляет кадровой политикой, трудовыми отношениями и экономическими процессами.

Наименование задач

Создание системы кадрового планирования и контроля: - выбор метода и процедур; - определение порядка проведения планирования; - разработка основных требований по составлению плана и контроля за ним; - определение внешних и внутренних предпосылок план

Создание кадровой информационной системы: - определение потребности в информации; - участие в создании информационной системы о рабочих местах; - участие в создании системы оценки кадров; - создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования; - иерархический анализ потребности в информации; - определение получателей информации

Координация кадрового планирования: - подготовка заданий по планированию; - проведение обсуждения плана с руководителями экономических служб; - проверка выполнения заданий, установленных кадровым планом; - обобщение отдельных планов в отраслевые планы; - согласование кадрового планирования с другими планами организации; - проведение контроля выполнения планов; - предложение мер по устранению отклонений от планов

Проведение исследований эффективности планов

Выполнение функций кадрового аудита: - проверка применения в управлении персоналом, методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической эффективности; - проверка способности руководителей правильно использовать инструменты кадрового управления; - проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами организации

Введение системы кадровой информации

Составление отчетов по кадрам: - Учет и анализ трудовых ресурсов; - Выявление потребности в новых кадрах; - Отслеживание текучести кадров

Детальный перечень задач кадрового контроллинга

7.5 Модель контроллинга персонала

Основные этапы формирования модели кадрового контроллинга в организации

Мероприятие	Содержание	Цели	Метод анализа	Ожидаемый результат	Период
1.Формулирование целей системы УП	1.Анализ миссии и стратегических целей организации в целом. 2. Анализ конкурентной среды с помощью SWOT- и PEST-анализа	Оценить уровень стратегических организационных целей с функционирующей организационной структурой и кадровым потенциалом организации.	Сравнительный метод, метод ранжирования, метод структуризации целей.	Создание информационной основы для обоснования миссии, стратегических и тактических целей и параметров в системе управления персоналом.	28 дней
2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации	Диагностика организационной структуры организации с использованием модели "Дерево показателей эффективности организационной системы ДПЭ ОС"	Оценить потенциальные возможности подсистем системы управления персоналом по формированию информационной базы системы управления по экономическим, технологическим, социально-психологическим и организационным параметрам.	Функционально-стоимостный анализ, анкетирование, интервьюирование.	Оценка эффективности организационной структуры управления с точки зрения результативности управляемого объекта, выявление социально-психологических несоответствий.	28 дней

Продолжение таблицы «Основные этапы формирования модели кадрового контроллинга в организации»

<i>Мероприятие</i>	<i>Содержание</i>	<i>Цели</i>	<i>Метод анализа</i>	<i>Ожидаемый результат</i>	<i>Период</i>
3. Разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга	1. Разработка организационно-регламентирующего обеспечения, согласованного со всеми структурными подразделениями. Автоматизация контроллингового процесса. 2. Выбор варианта формирования системы контроллинга	Разработать нормативно-правовые основы контроллинга персонала в организации, выбрать вариант формирования системы контроллинга персонала.	Основной метод анализа - нормативный (классификация нормативно-методических документов).	Разработка нормативной документации, позволяющая автоматизировать результаты персонала.	14 дней
4. Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом	Оценка трудового потенциала организации с использованием экспертного метода приведения количественных показателей к качественным	Оценить возможности трудового потенциала организации по его способности обеспечить достижение заявленных целей при минимальных затратах.	Функционально-стоимостный анализ, метод оценки трудового потенциала организации.	Оперативная диагностика трудового потенциала по достижению заявленных целей.	14 дней

Продолжение таблицы «Основные этапы формирования модели кадрового контроллинга в организации»

<i>Мероприятие</i>	<i>Содержание</i>	<i>Цели</i>	<i>Метод анализа</i>	<i>Ожидаемый результат</i>	<i>Период</i>
5. Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели контроллинга персонала в соответствии с целями структуры организации	Разработка показателей (факторов) структурных параметров модели контроллинга персонала совместно с представителями структурных подразделений, ответственных за реализацию аспектов кадровой политики, с использованием экспертного метода	Создать интегральную, балльную шкалу показателей.	ССП, бенч-маркинг (проводится как сравнительное исследование для проверки организационных структур и производственных процессов)	Комплексный подход при разработке ключевых показателей эффективности структурных подразделений и ответственных лиц. Нормативно-правовая база	14 дней
6. Мониторинг и анализ результатов	Составление расчетов с помощью рекомендуемых показателей оценки эффективности системы управления персоналом	Проанализировать на основе методов социально-экономической статистики ключевые показатели эффективности системы управления персоналом.	Математический аппарат, социально-экономическая статистика.	Получение интегрального результата, анализ составляющих	6 дней

Продолжение таблицы «Основные этапы формирования модели кадрового контроллинга в организации»

<i>Мероприятие</i>	<i>Содержание</i>	<i>Цели</i>	<i>Метод анализа</i>	<i>Ожидаемый результат</i>	<i>Период</i>
7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций	Сравнительный анализ отклонений для принятия управленческих решений, по возможности автоматизация всех процессов	Оформить результаты кадрового мониторинга и выработать рекомендации по преодолению отклонений от заявленных показателей.	Экспертный.	Комплексная оценка системы управления персоналом	5 дней
8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений	Расчет интегральной эффективности СУП в организации, анализ "узких мест" и выработка рекомендаций для преодоления	Разработать управленческие решения, направленные на повышение эффективности организации путем анализа интегральной эффективности системы управления персоналом.	Ранжирование, системный аудит.	Повышение эффективности деятельности организации во всех системах управления, достижение экономической и социальной эффективности.	10 дней

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте сущность и цели аудита персонала.
- 2) В чем заключается технология организации аудита персонала?
- 3) Определите сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала.
- 4) Охарактеризуйте структуру контроллинга персонала.
- 5) Каковы основные этапы формирования модели контроллинга персонала в организации.