The background is a vibrant blue gradient. It is decorated with white snowflakes of various sizes scattered across the top and sides. At the bottom, there are stylized white evergreen trees of different heights and sizes, some with snow on their branches, set against a white, snow-covered ground. The overall theme is winter or Christmas.

Лекция 3. Аудит и контроллинг персонала.
Эффективность управления персоналом. Оценка
экономической и социальной эффективности
управления персоналом

Доктор философских наук,
профессор ДЕНИСЕНКО
Петр Александрович

Список литературы

- Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.
- Тугускина Г.Н. Человеческий капитал предприятия: теория, методология, оценка: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05.М., 2011.
- Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом — фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. № 1.
- Управление эффективностью деятельности. Как вы управляете своим бизнесом? Исследование в странах Европы // PricewaterhouseCoopers. 2009. P. 19.
- Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.
- Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Эдвинссон Л., Мелоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая индустриальная волна на Западе. М.: Academia, 1999.
- Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: ЭКЗАМЕН, 2002.
- Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.
- Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.
- Экономика труда: Учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: Экономика, 2009. С. 193.
- Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2002.
- Экономика труда: Учебно-методич. пособие / Ин-т труда Минтруда России (НИИ

Сущность, цели, задачи и технология организации аудита персонала. Сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала. Содержательная структура контроллинга. Роль контроллинга в организации, кадровом планировании, создании информационной системы, проведении исследований эффективности планов, ведении системы кадровой информации, составлении отчетов по кадрам. Модель контроллинга персонала. Сущность и показатели оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. Оценка экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Оценка эффективности деятельности персонала организации. Оценка эффективности службы управления персоналом организации. Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом

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

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

Задачи аудита персонала (определить, выявить):

- соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
- соответствие деятельности персонала и структуры управления;
- эффективность работы с персоналом;
- причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия

В аудите персонала
используются
типичные для
управленческого
аудита инструменты

Интервью

*Анкетные опросы и
Анализ официальных
документов*

Внешняя информация

*Эксперименты в
области управления
персоналом*

Аудит может

осуществляться на:

- Стратегическом уровне (проводится оценка на уровне высшего руководства).
- Управленческом уровне (оценка производится на уровне линейных руководителей).
- Тактическом уровне (оценка осуществляется на уровне службы управления персоналом).

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

же

объектах

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

Методика анализа

Комплексный
Выборочный

Используется весь

арсенал

методов

Анализу подвергаются

работники,

выбранные по

специальной

методике-выборке

Уровень
проведения

Стратегический
Управленческий
Тактический

Оценка производится на уровне
высшего руководства

Оценка производится на
уровне
линейных
руководителей

Оценка производится на
уровне
службы управления
персоналом

Способ
проведения
проверки

Внешний
Внутренний

- Проводится силами сторонних специалистов
- Проводится работниками самой организации

Этапы проведения аудита персонала

Подготовительный: определяются и осуществляется цель, подбор персонала, разрабатываются документы, сроки, задачи, исполнители и участники, инструктаж, план, предоставления и программы.

Сбор информации: проводится мониторинг, проверяется документация и отчетность, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, предварительная обработка данных.

Обработка и анализ: информация обрабатывается в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, анализ и оценка

Заключительный: отчет аудиторской проверки, выводы и рекомендации

Контроллинг (от англ. to control — контролировать, управлять) персонала - система внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, помогающая преобразовывать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, формировать основные положения по управлению персоналом

Рост прогнозирования и смещение от контроля прошлого к анализу;

Повышение нестабильности внешней среды;

Увеличение скорости реакции на изменения внешней среды;

Необходимость отслеживания изменений (внешняя и внутренняя среда);

Потребность в системе выживаемости предприятия

Функции:

1. *Информационно-обеспечивающая* – построение информационной системы, охватывающей сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Реализуется созданием базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов.

2. *Плановая* – получение прогнозной, целевой и нормативной информации.

3. *Управляющая* – разработка предложений по устранению негативных тенденций.

4. *Контрольно-аналитическая* – измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу.

Сущность и показатели оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом

Эффективность управления персоналом может быть выражена через социально-экономическую эффективность управления персоналом и эффективность организации управления персоналом или организационную эффективность.

- 2. Социально-экономическая эффективность должна отражать степень достижения социальных и экономических целей управления персоналом на предприятии.
- 3. Организационная эффективность управления персоналом должна выражать способность системы управления персоналом достичь заданной социально-экономической эффективности

Показатели социального эффекта управления персоналом

Степень удовлетворения потребностей существования работника (работников):

- заработная плата, получаемая работником в сумме с социальным выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности работника жильем

Степень удовлетворения потребностей взаимоотношения:

- текучесть кадров;
- анализ структуры причин увольнения;
- показатель социальной напряженности в коллективе

Показатель степени удовлетворения потребностей роста работников:

- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки работников;
- объем рацпредложений,

экономический (управление персоналом должно быть направлено на удовлетворение потребностей производства в работниках требуемого количества, качества и в заданные сроки)



Аспекты
управление
персоналом

организационный (система, целью которой является достижение социально-экономических целей управления)

социальный (направлено на удовлетворение потребностей работников)

Факторы учитываемые при проведении оценки результативности труда

Естественно-биологические

Пол. Возраст. Состояние здоровья. Умственные способности. Физические способности. Климат. Географическая среда. Сезонность и др.

Социально-экономические

Состояние экономики. Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы. Квалификация работников. Мотивация труда. Уровень жизни. Уровень социальной защищенности.

Социально-экономические

Состояние экономики. Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы. Квалификация работников. Мотивация труда
Уровень жизни. Уровень социальной защищенности.

Технико-организационные

Характер решаемых задач. Сложность труда.
Состояние организации производства и труда.
Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.). Объем и качество получаемой информации. Уровень использования научно-технических достижений и др.

Социально-психологические

Отношение к труду. Психофизиологическое состояние работника. Моральный климат в коллективе и др.

Рыночные

Развитие многоукладной экономики. Развитие предпринимательства. Уровень и объем приватизации. Акционирование организаций. Конкуренция. Самостоятельный выбор системы оплаты труда. Либерализация цен. Инфляция. Банкротство. Безработица и др.

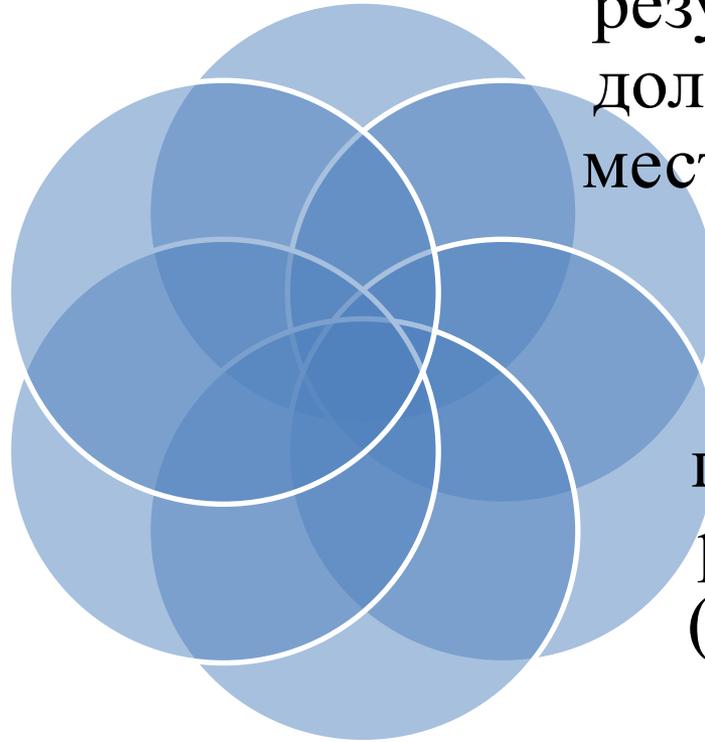
Оценка результатов труда

«стандарты»

результатов труда для
должности (рабочего
места) и критериев ее
оценки)

обсуждение
результатов
оценки с
работником

обсуждение
результатов
оценки с
работником



процедура оценки
результатов труда
(когда, как часто и
кто проводит ,
методы)

предоставление
информации
оценщику о
результатах труда
работник

Показатели
оценки
эффективности
деятельности
подразделений
управления
персоналом

Показатели
собственно
экономической
эффективности

Соотношение издержек, для
организации квалифицированной
рабочей силой и полученных
результатов деятельности

Затраты на направления и
программы деятельности
кадровых служб в расчете на
одного работника

Эффект воздействия кадровых
программ на результативность
деятельности работников и
организации в целом

Отношение бюджета
подразделения управления
персоналом к численности
обслуживаемого персонала

Показатели
оценки
эффективности
деятельности
подразделений
управления
персоналом

Показатели
степени
укомплектованнос
ти кадрового
состава

Соответствие численности
работников числу рабочих
мест (количественная
укомплектованность
кадрового состава)

Соответствие
профессионально-
квалификационных
характеристик работников
требованиям рабочих мест,
производства в целом
(качественная
укомплектованность
кадрового состава)

Показатели
оценки
эффективности
деятельности
подразделений
управления
персоналом

Показатели
степени
удовлетворенност
и работников

Степень
удовлетворенности
работой в данной
организации

Степень
удовлетворенности
деятельностью
подразделений
управления персоналом

Показатели
оценки
эффективности
деятельности
подразделений
управления
персоналом

Косвенные
показатели
эффективности

Текучность кадров

Уровень абсентеизма

Производительность труда

Показатели качества
продукции (процент брака,
рекламаций и пр.)

Количество жалоб
работников

Уровень
производственного
травматизма
и
профзаболеваний

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников

$K_t = P_u / p - 100$, где

K — коэффициент текучести;

P_u — численность работников, уволенных по причинам текучести;

p — среднесписочная численность работающих.

Меры, способствующие снижению уровня текучести

1. Улучшение организации труда и производства
2. Сокращение монотонного труда
3. Оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников,
4. Организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации
5. Улучшение жилищных и других бытовых условий
6. Совершенствование оплаты и стимулирования труда
7. Специальные меры по адаптации молодых работников.

Абсентеизм — количество самовольных невыходов работников на работу

$$A = D_n / N \times D \quad \text{или} \quad A = P_n / P,$$

D_n – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D – число рабочих дней;

N – среднее число работников;

P_n – общее число пропущенных часов;

P – общее число рабочих часов по графику

Результат абсентеизма - значительные издержки

- обязательные выплаты вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- оплата сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

Благодарю за внимание!

