

КОНТРОЛЛИНГ КОЛЛЕКТИВА

Контроллинг коллектива - 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.

КОГДА НУЖЕН КОНТРОЛЛИНГ КОЛЛЕКТИВА?

- 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.

ЦЕЛИ:

□ 1. Основные:

- 1. поддержка принятия решений для достижения целей управления предприятием;
- 2. поддержка управления персоналом для достижения целей в сфере экономики персонала;
- 3. обеспечение и повышение экономической эффективности предприятия;
- 4. достижение запланированных показателей в сфере управления персоналом;
- 5. актуализация инновационного процесса в организации.

□ 2. Вспомогательные:

- 1. обеспечение информацией и формирование информационных систем;
- 2. совершенствование кадровых служб, интеграция их в систему управления предприятием;
- 3. формирование и поддержка системы планирования, контроля и управления;
- 4. своевременное предоставление информации лицам, принимающим решения в трудовой сфере;
- 5. формирование экономической оценки значимости кадровой службы.

ЗАДАЧИ:

- 1. Выявление проблем в области управления персоналом.
- 2. Обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом в системе внешних и внутренних ситуационных условий, обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации.
- 3. Формирование эффективных, т.е. соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом, обеспечение эффективности их применения.
- 4. Определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом, интегрированное™ элементов систем управления персоналом организации.
- 5. Осуществление перспективного планирования системы управления персоналом.
- 6. Установление соответствия требованиям законодательства.

ЗАДАЧИ:

- 7. Сокращение затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур).
- 8. Поддержка и создание лучшей среды для восприятия изменений в области управления персоналом.
- 9. Определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом, установление обязанностей и ответственности подразделения по работе с персоналом.
- 10. Усиление профессионального имиджа службы управления персоналом.
- 11. Поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников подразделения и др.

СУБЪЕКТАМИ КОНТРОЛЛИНГА КОЛЛЕКТИВА

- являются социальные институты, организации, структурные подразделения и отдельные лица, которые участвуют в управлении персоналом и целенаправленно содействуют повышению эффективности системы управления персоналом.

В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТОВ КОНТРОЛЛИНГА МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ :

- трудовые процессы;
- качественные и количественные характеристики персонала;
- трудовой потенциал;
- отдельные функции (процессы) управления персоналом;
- систему управления персоналом, ее ресурсное обеспечение;
- затраты на персонал, затраты на реализацию функций управления персоналом и центры ответственности.

КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА



Ядро концепции контроллинга определяется содержанием значения глагола to control, который означает "управлять", "регулировать", "направлять", "улаживать". Главными элементами контроллинга как регулирующей системы являются планирование, контроль, подготовка информации.

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА КОНТРОЛЛИНГА КОЛЛЕКТИВА



РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОНТРОЛЕМ И КОНТРОЛЛИНГОМ



КП должен распознать и предусмотреть изменения внешней среды, динамику рынка труда и обеспечить стратегию персональной политики персонала необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и затраты. КП – это сервисная функция, которая необходима топ-менеджменту предприятия, для его выживания. КП – это координационная и регулирующая функция управления персоналом



Координационная функция КП охватывает планирование численности, качественного состава и затрат на персонал, а также структуры персонала.

Подфункции контроллинга коллектива	Индикаторы (инструменты достижения) коллектива
<p>Подбор персонала</p> <p>Выбор необходимых кандидатов. Оптимизация затрат на подбор. Качественное привлечение новых сотрудников</p>	<p>Анализ методик выбора. Оценка технологий подбора по опросам кандидатов, анализ обратных связей. Затраты на подбор. Анализ пользы от начальной стадии работы занявших должности</p>
<p>Интеграция персонала</p> <p>Результативное внедрение новых сотрудников. "Связывание" новых сотрудников с предприятием</p>	<p>Опросы сотрудников. Разработка затрат на одного сотрудника. Планирование индивидуальной карьеры нового сотрудника на предприятии. Табель нового сотрудника</p>
<p>Контроллинг мотивации</p> <p>Мобилизация мотивационных возможностей, поиск рациональных систем оплаты труда. Разделение сотрудников на группы по уровню их успехов. Моральное стимулирование</p>	<p>Коррекция зарплаты и производительности труда, сравнение зарплат между собой. Опросы сотрудников и руководителей. Состояние психологического климата, удовлетворенность трудом</p>

Подфункции и цели

Индикаторы (инструменты достижения)

Контроллинг индивидуального развития персонала

Разработка сметы затрат, сокращение стоимости привлечения к работе на предприятии "дорогих" специалистов.

Работа с молодыми специалистами. Своевременная адаптация квалификации к изменяющимся потребностям.

Организация повышения квалификации.

Развитие кадрового потенциала организации.

Развитие индивидуальных потенциалов сотрудников

Опросы заказчиков о потребности необходимой рабочей силы (руководителей подразделений).
Участие в распределении выпускников вузов.

Анализ рыночной активности и стратегий диверсификации. Оценка качества знаний участников семинаров и курсов. Опрос руководителей. Опрос внешних консультантов и руководителей семинаров.
Степень соответствия между требованиями должности и тем, как отвечают этим требованиям сотрудники

Контроллинг коммуникации

Повышение требований и содействие инициативе.
Углубление знаний о совместном бизнесе и хозяйственных взаимозависимостях

Сравнение руководителей и сотрудников — кто активнее. Наблюдение по каналам "слухов", оценка информации из неформальных коммуникаций

Ознакомление сотрудников с целями и стратегией фирмы. Использование потенциала сотрудников, их опыта, идей для принятия проблемных решений

Опросы сотрудников. Расширение области принятия решений сотрудниками (оценка стиля управления)

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА:

- **1. Информационно-обеспечивающая** - построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов.
- **2. Плановая** - получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции.
- **3. Управляющая** - разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба КП дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов.
- **4. Контрольно-аналитическая** - измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4-5 %), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

ВИДЫ КОНТРОЛЛИНГА КОЛЛЕКТИВА

Оперативный контроллинг	Стратегический контроллинг
1.Подбор персонала	1.Концепция в области стратегии персонала 2.Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес-процессы и т. д.) 3.Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу
2.Расстановка кадров	
3.Развитие сотрудников	
4.Руководство персоналам	
5.Сервис для работников	
6.Маркетинг персонала	
7.Мотивация сотрудников	
8.Увольнение	

Функциональные элементы управления коллективом	Дополнения через призму контроллинга
Характеристики персонала	Создание базы данных: Профессиограммы: Карты трудового потенциала
Подбор персонала	Методики оценки трудового потенциала; Отбор персонала на основе сравнения
Планирование численности	Метод анализа предельных издержек на персонал и предельного дохода
Расстановка персонала	Минимизация нереализованных возможностей персонала
Аттестация	Разработка аттестационных таблиц на базе оценки способностей и вклада работника Мониторинг
Оценка индивидуальных результатов	Рост реализованного трудового потенциала Индивидуальная продуктивность (производительность)
Оплата труда	Как функция роста реализации трудового потенциала и индивидуальной производительности Методы анализа источников оплаты труда и расчеты их величины Максимизация индивидуального дохода
Планирование карьеры	На базе аттестации
Инвестиции в человеческий капитал	Методы оптимального управления инвестициями в человеческий капитал
Мотивация	Концепции мотивации, способствующие росту реализованного трудового потенциала и минимизация нереализованных возможностей персонала

Контроллинг рабочего времени:

- определение целей, например, сокращение потерь рабочего времени на производстве на 10 % в течение двух лет;
- сбор текущей информации о деятельности, например, причины невыхода на работу или низкой производительности труда и т. п.;
- представление результатов руководству, участие в обсуждении и внесение предложений;
- реализация обратной связи путем опроса сотрудников о том, что, по их мнению, необходимо предпринять первым лицам компании, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени.
- обсуждение результатов проведенных мероприятий с точки зрения их соответствия поставленным целям.

СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ



ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПОЛУЧАЕМ, ЧТО КОНТРОЛЛИНГ КОЛЛЕКТИВА ДИФФЕРЕНЦИРУЕТСЯ:

- ⊙ — на определение целей (например, стоимость персонала, объем работ);
- ⊙ — специальные функции менеджмента персонала (например, повышение квалификации, аттестация);
- ⊙ — методический инструментарий (например, методы оценки персонала).

Основные инструменты контроллинга
коллектива

Портфель результативности	Прогноз состава персонала
Анализ стоимости персонала	Анализ личного состава

ПОРТФЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ = ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ + СОЦИАЛЬНАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Должность	Экономическая результативность
Руководитель организации	Рост прибыли (темпы приращение прибыли) Изменение скорости оборачиваемости капитала Изменение доли на рынке
Линейные руководители (начальники производств, цехов мастера)	Ритмичность производства (Выполнение заданий по объему и номенклатуре в соответствии с планом) Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Изменение числа простоев Изменение денежных потерь от простоев Текучесть кадров
Рядовой исполнитель	Динамика производительности труда Уровень брака Изменение величины простоев по личным причинам Изменение количества рационализаторских и инновационных предложений

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО ТРУДА (БРАК, РЕКЛАМАЦИИ)

Экономическое	Личностные	Организационно-технические	Социально-культурные
<ol style="list-style-type: none">1.Сложность труда2.Квалификация работника3.Условия труда4.Трудовой стаж5.Специфика отрасли	<ol style="list-style-type: none">1.Знание и умение2. Добросовестность3.Оперативность4.Инициатива5.Творческая активность6.Трудовая дисциплина	<ol style="list-style-type: none">1.Привлекательность труда2.Техническая оснащенность производства3.Уровень технологической организации производства4.Рациональная организация труда	<ol style="list-style-type: none">1.Коллективизм2. Социальная активность3.Общекультурное и нравственное развитие

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

Факторы, связанные с живым трудом

Организационные	Социально-психологические	Социально-демографические	Экономические
1. Подбор и расстановка кадров 2. Квалификация работников 3.3. Разделение и кооперация труда 4. Уровень централизации управления 5. Организация рабочего времени 6. Условия труда 7. Уровень производственной дисциплины 8. Контроль исполнения 9. Организация управляющей системы	1. Стиль и культура управления 2. Психологический климат 3. Отношение к труду 4. Коммуникабельность 5. Авторитет руководителя 6. Психологические особенности человека	1. Возраст 2. Пол 3. Семейное положение 4. Стаж работы	1. Система оплаты труда и уровень заработной платы 2. Доход на одного члена семьи 3. Гласность в системе материального стимулирования

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

Факторы, связанные со средствами труда	Факторы, связанные с предметами труда
<ol style="list-style-type: none">1. Уровень оснащенности средствами ВТ и средствами связи2. Эффективность использования установленного оборудования3. Уровень механизации работ	<ol style="list-style-type: none">1. Рациональная организация движения документов2. Своевременность и полнота поступления информации3. Уровень стандартизации информации4. Качество решений

СОЦИАЛЬНАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Через призму изменений или экспертной оценкой:

- Обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги).
- Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.
- Определенная степень свободы и самостоятельности.
- Благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководителем и коллегами).
- Снижение ущерба, наносимого здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (проф. заболевания, несчастные случаи на работе, в том числе вызванные нарушениями производственной дисциплины).
- Снижение ущерба наносимого личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и др.).

АНАЛИЗ СТОИМОСТИ ПЕРСОНАЛА

Первоначальные затраты

Затраты приобретения		Затраты подготовки	
Прямые	Косвенные	Прямые	Косвенные
Наем	Внутренний наем	Ориентация и формальная подготовка	Стоимость работы наставника-инструктора Низкая производительность новичка и всех кто с ним связан в рамках технологической цепочки
Отбор		Обучение на рабочем месте	
Оформление			
Предоставление рабочего места			

ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ

Основные расходы	Доп. расходы на основании тарифов и законодательства	Доп. расходы (социальные)
1. Заработная плата: сдельная и повременная	1. Отчисления работодателя на социальное страхование и страхование от несчастных случаев	1. Транспортные расходы
2. Оклады штатных сотрудников	2. Оплата отпусков, больничных листов, инвалидности	2. Оплата жилищно-коммунальных услуг
3. Выплаты внештатным сотрудникам	3. Расходы на технику безопасности и организацию труда	3. Оплата медицинско-оздоровительных услуг
4. Прочие выплаты	4. Премирование	4. Оплата обучения и повышения квалификации
	5. Прочие расходы	5. Прочие расходы

ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Затраты ухода	
Прямые	Косвенные
Выплаты по увольнению	Снижение производительности перед увольнением Снижение производительности у коллег Издержки простоя

Стоимость персонала = Первоначальные затраты +
Текущие затраты на персонал + Восстановительные
затраты

РЕГУЛИРОВАНИЕ СТОИМОСТИ ПЕРСОНАЛА:

- 1. Регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала.
- 2. Регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов; корректировка внутренних фондов социального обеспечения.
- 3. Анализ общих расходов и путей их снижения.
- 4. Повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала

АНАЛИЗ ЛИЧНОГО СОСТАВА

- Пол
- Средний возраст по гендерному признаку
- Квалификация работников в долеом соотношении
- Средний стаж работы на занимаемой должности
- Средний доход на одного члена семьи сотрудника
- Психологические особенности
- Отношение к труду
- Социально-психологический климат

ПРОГНОЗ СОСТАВА ПЕРСОНАЛА

На базе учета следующих факторов:

- Система оплаты труда и уровень заработной платы, а также соотношение ее со средней заработной платой в городе
- Соответствие сложности выполняемой работы ее тарифной сетке оплаты труда
- Социально-психологический климат в коллективе
- Отношения с руководством
- Текучесть кадров
- Перспективы функционирования предприятия и его взаимоотношения с потребителями

Документальное обеспечение контроллинга коллектива предполагает:

- Формулировку целей деятельности. Определение и ясная формулировка целей является необходимой предпосылкой для использования технологии контроллинга.
- Отражение этих целей в системе показателей. Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде целевых значений показателей.
- Планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей. План действий отражается как траектория движения к цели, развернутая во времени.
- Регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей. Контроль исполнения плана осуществляется через измерение фактических значений показателей регулярно и многократно в течение планового периода.
- Анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых.

СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА КОЛЛЕКТИВА

может позиционироваться на предприятии следующим образом:

как часть централизованной службы контроллинга. В этом случае существует опасность того, что ее руководство, ориентированное в большей степени на экономико-финансовые показатели и отчетность, не позволит создать систему КК, учитывающую особенности менеджмента персонала;

как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании;

входить в отдел персонала с таким же рангом в иерархии управления, как, например, служба развития. Однако существует опасность того, что КП потеряет свою особую роль координации и информационной поддержки других подразделений в сфере управления сотрудниками;

как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.

Служба контроллинга должна решать следующие задачи:

- предоставлять информацию и услуги начальнику кадрового отдела;
- проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга;
- определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой контроллинга персонала на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;
- осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!