Экономика управления персоналом

ТЕМА 10. АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопросы темы

- Сущность и цели аудита персонала.
- Направления аудита персонала.
- Технология организации аудита персонала.
- Методология кадрового контроллинга персонала.
- Формирование модели контроллинга персонала в организации.

1. Сущность и цели аудита персонала

- **Аудит персонала и системы управления персоналом** — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений

Аудит персонала призван выявить:

- соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- соответствие деятельности персонала и структурных подразделений управления организацией существующей нормативно-правовой базе;
- эффективность системы управления персоналом с точки зрения решения задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Главная цель аудита персонала

- — совершенствование системы управления персоналом и на этой основе повышение эффективности использования кадрового потенциала и человеческого потенциала организации.

- **Объект аудита персонала** – различные аспекты использования кадрового потенциала организации и управления персоналом в целом.
- **Субъекты аудита:** внешние эксперты (внешний аудит) или сотрудники (подразделения) организации при их временной изоляции от производственного процесса и исключении из организационной подчиненности.

Уровни аудита персонала:

стратегический (уровень высшего руководства)

функциональный (уровень службы управления персоналом)

линейный (уровень линейного руководства)

Общие принципы аудита

этика поведения

независимость

профессионализм

Специальные принципы аудита персонала:

- Комплексности
- Оперативности
- Перспективности
- Многоаспектности
- Согласованности
- Адаптивности (гибкости)
- Параллельности

Методы аудита персонала

- организационно-статистические
- социально-психологические
- экономические
- комплексные

- Необходимой составляющей аудита персонала является **информационное, нормативно-правовое и нормативно-регламентирующее обеспечение** аудита персонала

Общую часть нормативно-правового обеспечения составляют **четыре уровня нормативных документов:**

- Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».
- Постановления Правительства РФ, принятые на основании и во исполнении федеральных законов и указов Президента РФ.
- Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности, устанавливающие нормы аудита, общеобязательные для субъектов аудиторской деятельности.
- Внутренние правила (стандарты) аудиторской деятельности, действующие в профессиональных аудиторских объединениях, правила (стандарты) аудиторской деятельности аудиторских организаций и индивидуальных аудиторов.

2. Направления аудита персонала

Направления аудита персонала

Аудит кадрового потенциала	Аудит функций системы управления персоналом	Аудит организационной структуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом	Аудит эффективности управления персоналом

Определение конкретных организационных задач аудита персонала

Объект аудита персонала	*Конкретные организационные задачи*
Аудит кадрового потенциала	
Формирование и использование кадрового потен циала	Анализ списочного состава работников. Оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса. Оценка образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала. Анализ структуры кадрового состава. Анализ использования рабочего времени. Оценка текучести кадров и абсентеизма, движения рабочей силы, перемещений внутри организации. Исследование социальных аспектов трудовой деятельности. Анализ санитарно-гигиенических, производственных и бытовых условий. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации. Социально-психологическая диагностика персонала организации.

Аудит функций системы управления персоналом (Сл.15-17)	
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласованности 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.
Подбор и отбор персонала	Оценка используемых методов подбора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости подбора. Оценка результативности подбора, 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, получаемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам.
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности. 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-профессио-нальное 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 связь 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, сопротивление переменам. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфики организации.

Аудит организационной структуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом	
Организационная структура	Оценка организационной структуры организации в целом, соответствие стратегии организации. Оценка места службы управления персоналом в общей организационной структуре. Оценка структуры службы управления персоналом, соответствие стратегическим целям организации.
Функциональное разделение труда в системе управления персоналом	Оценка штатной структуры службы управления персоналом. Анализ деятельности топ-менеджмента, линейных руководителей и коллегиальных органов их взаимодействий в процессе управления персоналом. Анализ функционального разделения труда и взаимодействия между руководителями различного уровня, влияния данных взаимоотношений на процесс управления персоналом
Аудит эффективности управления персоналом	
Система управления пер соналом	Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом

3. Технология организации аудита персонала

1. **Этап целеполагания**.

2. **Подготовительный этап.**

3. **Этап оценки и анализа системы управления персоналом.**

4. **Этап формирования комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации**

Классификация типов и определение целей аудита персонала

Признак классификации	***Тип аудита персонала***	***Основные характеристики***	***Цели аудита персонала***
1. Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени	Оценка влияния системы управления персоналом на эффективность организации
	Оперативный (специальный)	Проводится по оперативному распоряжению руководства	Оперативная информация о состоянии системы управления персоналом в организации
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени	Оценка системы управления персоналом в динамике
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах пюдей и тех же объектах	Совершенствование системы внутреннего контроля

Признак классификации	***Тип аудита персонала***	***Основные характеристики***	***Цели аудита персонала***
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный	Охватывает все объекты	Комплексная оценка системы управления персоналом на соответствие стратегическим целям
	Локальный	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект	Диагностика конкретного объекта
	Тематический	Включает все объекты, но по одной тематике	Нахождение узких мест в определенных областях
3. Методика анализа	Комплексный	Использует весь арсенал методов	Получение комплексной характеристики системы управления персоналом
	Выборочный	Анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике — выборке	Оценка эффективности и производительности деятельности персонала

Признак классификации	***Тип аудита персонала***	***Основные характеристики***	***Цели аудита персонала***
4. Уровень проведения	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства	Комплексная оценка системы управления персоналом на соответствие стратегическим целям
	Линейный	Оценка производится на уровне линейных руководителей	Оценка качества управления персоналом в организации
	Функциональный	Оценка производится на уровне службы управления персоналом	Оценка деятельности службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций)	Независимая оценка системы УП
	Внутренний	Проводится работниками са мой организации	Совершенствование от дельных процессов по управлению персоналом

- Результатом аудита персонала является **аудиторское заключение** о состоянии системы управления персоналом и кадровом потенциале организации, а также комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и повышению эффективности формирования и использования кадрового потенциала организации для достижения ее стратегических целей.

Состав аудиторского заключения

реквизитная часть

вводная часть

аналитическая часть

итоговая часть

4. Методология кадрового контроллинга персонала

- **Контроллинг персонала** — это система внутриорганизационного планирования и контроля в сфере работы с персоналом, которая позволяет достигать стратегических целей организации на основе планирования, разработки и реализации конкретных мероприятий по развитию управления персоналом.

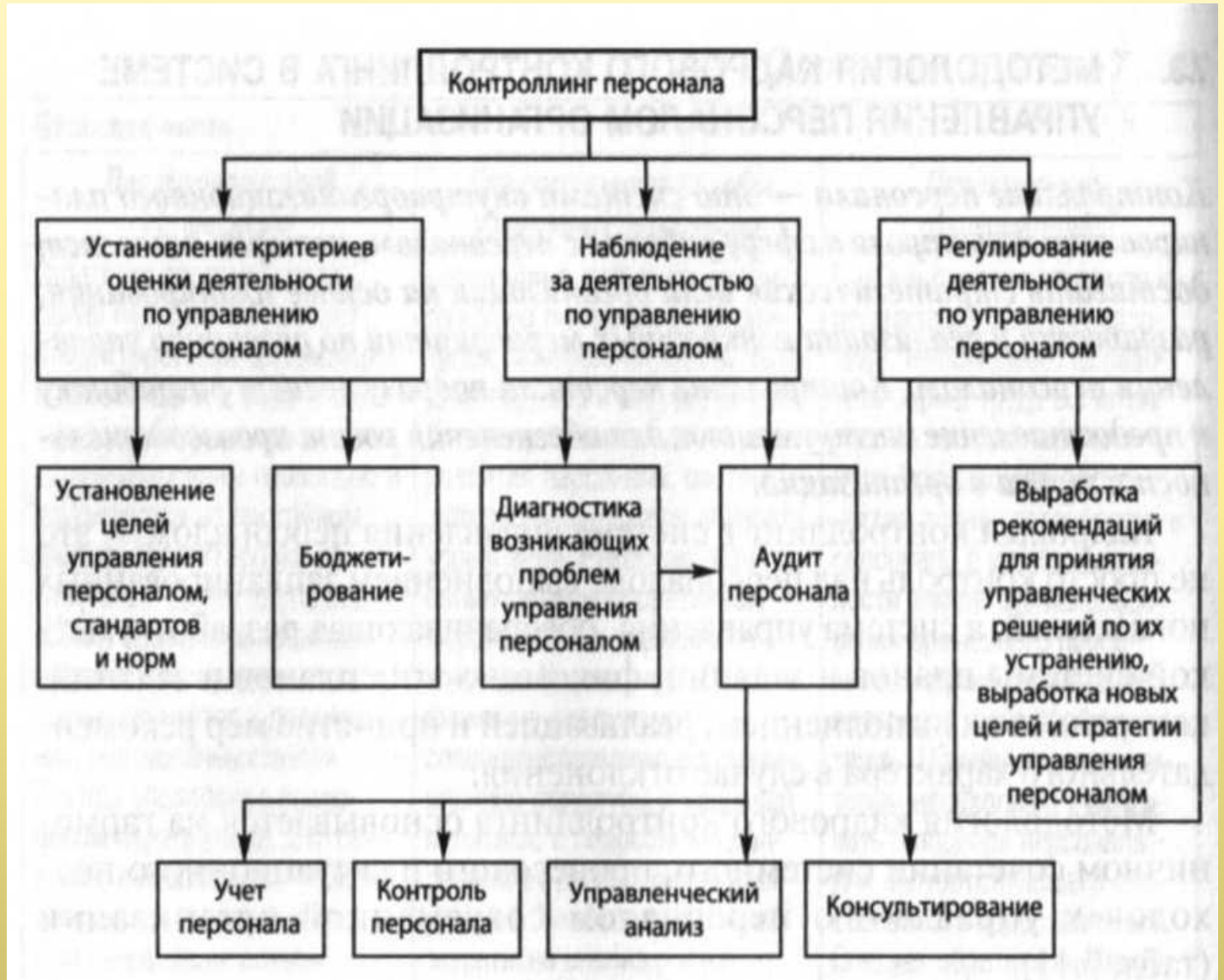
- Методология кадрового контроллинга основывается на гармоничном сочетании системного, процессного и ситуационного подходов к управлению персоналом современной организации

Системный	Процессный	Ситуационный
Системный подход воздействует на составляющие системы управления персоналом с целью изменения структуры для обеспечения оптимальных результатов функционирования всей организации	Процессный подход рассматривает функции управления: учет, контроль, анализ, регулирование, планирование персонала	Ситуационный подход основан на использовании различных методов воздействия на персонал в зависимости от конкретных ситуаций

В современной организации выделяются три *задачи кадрового контроллинга:*

- кадровый контроллинг оптимизирует систему управления персоналом в современной организации;
- кадровый контроллинг является инструментом перехода от классической системы управления персоналом к системе управления персоналом на принципах информационного общества;
- кадровый контроллинг направлен на получение синергетического эффекта в результате гармоничного сочетания двух аспектов: реализации потенциала и компетенций персонала.

Содержание кадрового контролинга в системе управления персоналом



Распределение субъектов управленческого контроля в современной организации

Уровень	Субъекты	Функции
Уровень 1	Собственники	Осуществление контроля непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов
Уровень 2	Топ-менеджмент	Контрольные функции в силу обязанностей за непосредственными исполнителями процесса
Уровень 3	Главные специалисты	Контрольные функции для реализации непосредственных обязанностей
Уровень 4	Линейные руководители	Контрольные функции, которые необходимо осуществлять непосредственно в качестве исполнителей и в силу должностных обязанностей по администрированию
Уровень 5	Специалисты внутреннего аудита	Непосредственная обязанность — осуществление контрольных функций (ревизоры, аудиторы и т.д.)

Основные функции кадрового контроллинга в системе управления персоналом

Функция	***Содержание***
Диагностическая функция	Текущее состояние дел, тесно связанное с планированием и контролем (представлением о том, как и что должно быть достигнуто). Данная функция включает комплексную оценку кадрового потенциала организации, программу упреждающего воздействия или коррекцию по отношению к диагностируемому субъекту управления, постановку целей, определение параметров системы управления персоналом, построение контура управления персоналом в организации, создание единых стандартов
Функция обратной связи	Данная функция фиксирует, контролирует ход выполнения поставленных задач, состояние дел, работы. Ее задачами являются создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу, автоматизация информационных потоков в системе кадрового менеджмента, анализ вовлеченности персонала и достигнутых за счет этого результатов

Функция	***Содержание***
Координационная функция	Координация отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, его использование и развитие и пр.) и координация планирования персонала с другими сферами планирования (планирование сбыта, финансовое и инвестиционное планирование и пр.). Рациональность принятия управленческих решений
Информационная функция	Подготовка и обработка информации для принятия управленческих решений, создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу, автоматизация информационных потоков в системе кадрового менеджмента
Корректирующая функция	Исправление возникающих ситуаций, внесение коррективов в принимаемые решения исходя из возникающих ситуаций, принятие обоснованных управленческих решений в отношении использования, ротации, поощрения, наказания персонала, оптимизация управления организационной структурой
Консультационная функция	Консультационная поддержка процесса принятия управленческих решений в системе управления персоналом организации

5. Формирование модели контроллинга персонала в организации

- ***Организационная модель кадрового контроллинга*** состоит из модульных блоков и функциональных компонентов.

Модульные блоки кадрового контроллинга

Модульные блоки	***Содержание***
Блок I. Определение проблем системы управления персоналом, планирование факторных показателей функциональных компонентов интегральной эффективности	Определение экспертным путем проблем системы управления персоналом, функциональных параметров интегральной эффективности системы управления персоналом, отражающих направления решения выявленных проблемных моментов, с помощью системы сбалансированных показателей (ССП)
Блок II. Организация информационных потоков	Организация информационных потоков, разра ботка информационной и нормативно-методи ческой базы модели кадрового контроллинга
Блок III. Сбор данных и мониторинг интегральных показателей эффективности	Мониторинг и анализ показателей в соответствии с календарным планом
Блок IV. Анализ и контроль за отклонениями показателей системы управления персоналом	Расчет интегральной эффективности, сопостав ление фактических данных с желаемыми пока зателями
Блок V. Принятие управленческих решений, повышающих эффективность организации и способствующих достижению целей	При выявлении отклонений — принятие управ ленческих решений

- Набор факторных показателей **функциональных компонентов** модульных блоков организационно-экономической модели кадрового контроллинга зависит от:
- отрасли;
- размера организации;
- организационной структуры;
- корпоративной культуры;
- стратегических целей и задач;
- динамичности факторов внешней и внутренней систем.

Этапы построения модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации

Наименование этапа	Содержание	Ожидаемый результат	Период	Ответственный
1. Формулирование целей системы управления персоналом	1. Анализ миссии и стратегических целей организации в целом. 2. Анализ конкурентной среды с помощью SWOT- и PEST-анализа	Интегрирование целей системы управления в систему управления персоналом	28 дней	Зам. директора, зам. директора по финансам, зам. директора по персоналу
2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации	1. Диагностика организационной структуры организации с помощью модели «Дерево показателей эффективности организационной сис темы»	Выявление и профилактика организационных патологий, исследование природы социально-психологического климата	28 дней	Зам. директора по персоналу

Наименование этапа	Содержание	Ожидаемый результат	Период	Ответственный
3. Разработка орга низационных основ внедрения модели кадрового контроллинга	1. Разработка организационно-регламентирующего обеспечения, согласованного со всеми структурными подразделениями; автоматизация контроллингового процесса. 2. Выбор варианта формирования системы контроллинга	Наличие четкого регламента, струк турированность. Автоматизация основных процессов контроллинга персонала (структурно-функ циональных эле ментов)	14 дней	Зам. директора по персоналу
4. Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом	Оценка трудового потенциала организации с помощью экспертного метода приведения количественных показателей к качественным	Оценка текущего трудового потенциала организации	14 дней	Менеджер службы управления персоналом, зам. директора по персоналу

Наименование этапа	Содержание	Ожидаемый результат	Период	Ответственный
5. Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели кадрового контроллинга в соответствии с целями организационной структуры органи зации	Разработка показателей (факторов) структурных параметров модели кадрового контроллинга совместно с представителями структурных подразделений, ответственных за реализацию аспектов кадровой политики, с помощью экспертного метода	Комплексный подход при разработке ключевых показателей эффективности структурных подразделений и ответственных лиц. Нормативно-правовая база	14 дней	Зам. директора по персоналу, руководители
6. Мониторинг и анализ результатов	Составление расчетов с помощью рекомендуемых показателей оценки эффективности системы управления персоналом	Получение интегрального результата, анализ составляющих	5 дней	Менеджеры службы управления персоналом

Наименование этапа	Содержание	Ожидаемый результат	Период	Ответственный
7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций	Сравнительный анализ отклонений для принятия управленческих решений, по возможности автоматизация всех процессов	Комплексная оценка системы управления персоналом	5 дней	Зам. директора по персоналу, менеджеры службы управления персоналом
8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений	Расчет интегральной эффективности системы управления персоналом в организации, анализ узких мест и выработка рекомендаций для преодоления	Повышение эффективности деятельности организации	10 дней	Зам. директора по персоналу

Вопросы???

Спасибо за внимание!!!