

ДИСЦИПЛИНА

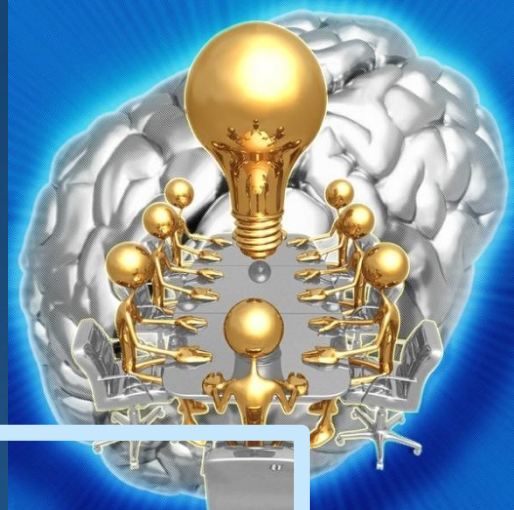
Кадровый консалтинг и аудит



Преподаватель:
Абдряшитова
Ания Ибрагимовна

Список рекомендуемой литературы

1. Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 192 с.
3. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 224 с.
4. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 243 с.



Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) - это вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.



В рамках кадрового консалтинга принято решать следующие задачи:



Организация с
нуля
деятельности
службы по
работе с
персоналом

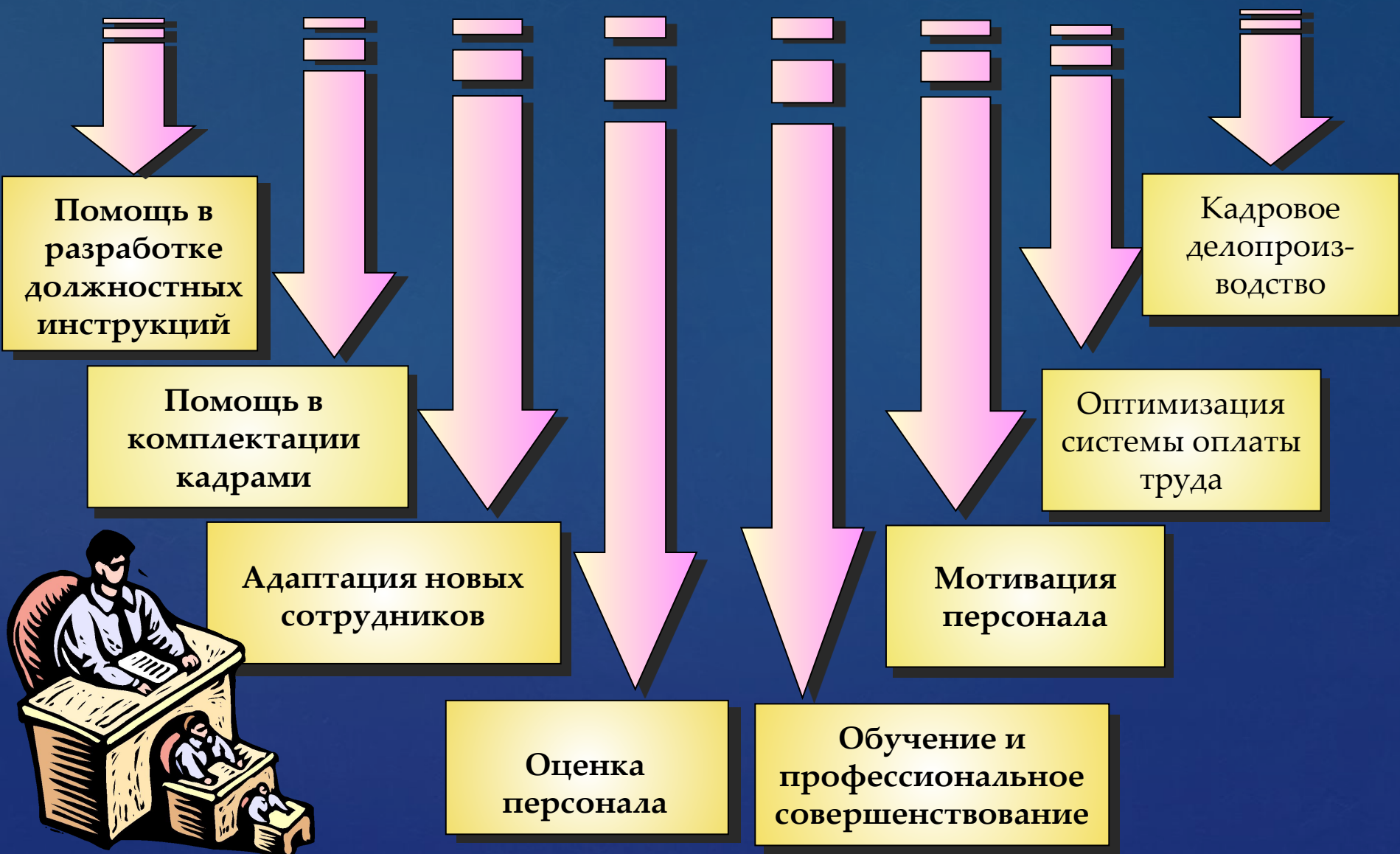


Повышение
эффективности
деятельности
действующей
службы управления
персоналом



Разработка и
оптимизация отдельных
процедур по управлению
кадрами

Услуги кадрового консалтинга



Этапы консультационного проекта

Этап I

- Получение заказа на консультационный проект

Этап II

- Организационная диагностика

Этап III

- Согласование и проведение организационных интервенций

Этап IV

- Подведение итогов и завершение консультационного проекта

Формы оплаты за услуги кадрового консалтинга

Почасовая оплата



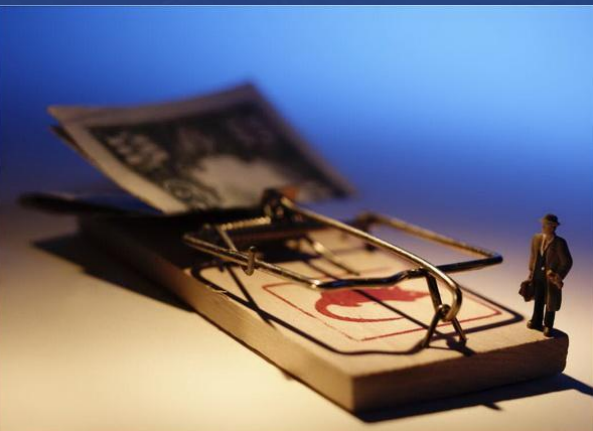
**Фиксированная оплата за
проект**

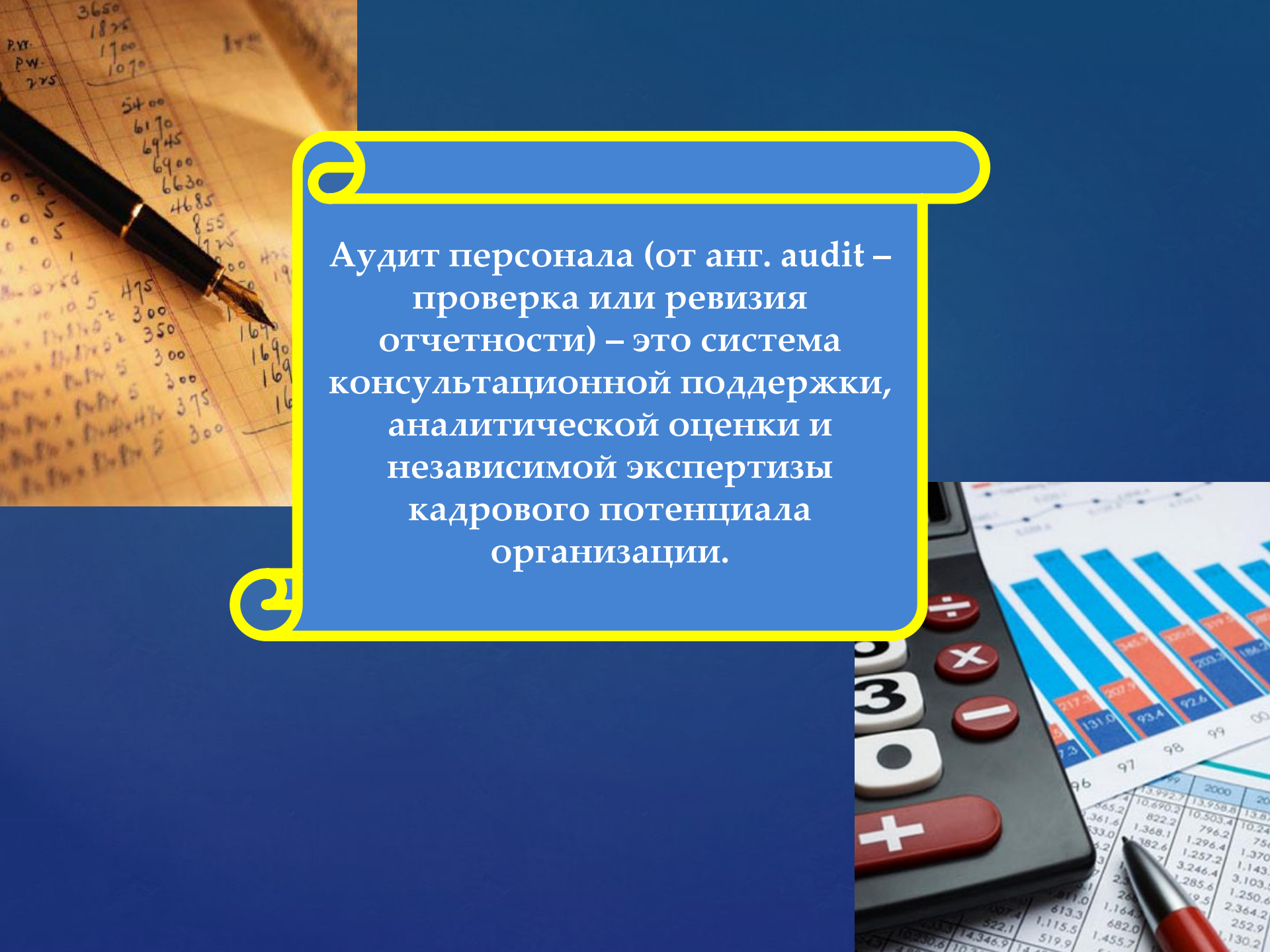


**Оплата как процент от
результата**



**Комбинированная форма
оплаты**





Аудит персонала (от англ. audit – проверка или ревизия отчетности) – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Основные области аудита

процессы

- управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню

структуры

- эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам

персонал

- качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва

Задачи кадрового аудита

Обеспечение соблюдения правовых норм в соответствии с государственными федеральными и местными законами.



Содействие сохранению или улучшению конкурентных преимуществ в таких областях, как компенсации, льготы и рекрутинг.

Соблюдение правильного оформления документации.



Выявление сильных и слабых сторон в области подготовки кадров, внутренних коммуникаций и трудоустройства.

Этапы аудита персонала

**подготовительный
этап**



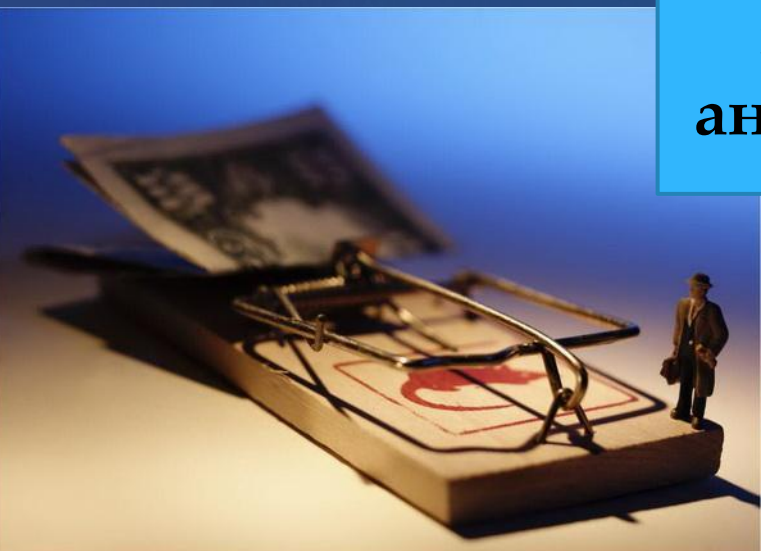
**этап сбора
информации**



**этап обработки и
анализа информации**



заключительный этап



Инструментарий проведения аудита персонала



Интервью



Анкетные опросы и обзоры



Анализ официальных документов

Внешняя информация



Эксперименты в области
управления персоналом



Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Направления аудиторской деятельности

1. **Анализ ресурсов** (уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав);
2. **Анализ затрат** (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.);
3. **Анализ эффективности труда** (анализ уровня и динамики производительности труда по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; анализ факторов роста производительности труда; оценка по автоматизации и механизации, эффективности технико-экономических мероприятий, направленных на это; анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда);
4. **Анализ социального развития** (анализ формирования и использования фонда социального развития)

Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

Показатель фонда времени	Условные обозначения	Формула расчета	Примечания
Календарный	T_k	$T_k = 365 \text{ дн.}$	$t_{\text{вых}}$ – время выходных и праздничных дней
Нормальный (режимный)	$T_{\text{ном}}$	$T_{\text{ном}} = T_k - t_{\text{вых}}$	$t_{\text{неяв}}$ – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы
Явочный	$T_{\text{яв}}$	$T_{\text{яв}} = T_{\text{ном}} - t_{\text{неяв}}$	t – номинальная продолжительность рабочего времени
Полезный фонд рабочего времени	$T_{\text{п}}$	$T_{\text{п}} = T_{\text{яв}} * t - t_{\text{вп}}$	$t_{\text{вп}}$ – время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращенных и льготных часов

Анализ ресурсов труда

```
graph TD; A[Анализ ресурсов труда] --> B[Анализ численности работающих (уровня, структуры, движения)]; A --> C[Анализ фондов времени (уровня, структуры)];
```

Анализ численности работающих (уровня, структуры, движения)

- Анализ численности работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации; определение степени обеспеченности организации кадрами;
- Изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ коэффициентов стабильности и текучести, анализ потоков перемещений внутри организации и состояние дисциплины труда.

Анализ фондов времени (уровня, структуры)

- Среднесписочное количество работников;
- Количество отработанных дней;
- Среднее количество дней работы одного работника;
- Неявки на работу., в том числе по причинам: очередные отпуска, болезни;
- Среднесписочную продолжительность рабочего дня;
- Среднее количество часов работы одного работника;
- Количество отработанных рабочими чел / час

Оценки качества работы с кадрами

1. **Коэффициент интенсивности оборота по приему** ($K_{п}$) – отношение числа принятых за период работников ($Ч_{п}$) к среднему списочному их числу ($Ч_{с}$):
2. **Коэффициент оборота по выбытию** ($K_{в}$) – отношение числа выбывших за период работников ($Ч_{в}$) к среднему списочному их числу:
3. **Коэффициент текучести** ($K_{т}$) – отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени ($Ч_{вт}$), к среднему списочному числу работников за тот же период:
4. **Коэффициент замещения** ($K_{з}$) – отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:
5. **Коэффициент постоянства кадров** – отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода.

Баланс движения кадров

[illegible]

Аудит рабочих мест

При аудите рабочих мест рекомендуется следующая последовательность действий:

- 1. Провести аудит производительности;*
- 2. Провести аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников;*
- 3. Провести аудит развития должности, т.е. оценить условия развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей и возможных рисков.*

Показатели использования рабочего времени

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднесписочное количество работников, чел.			
Количество отработанных дней, чел/ч			
Среднее количество дней работы одного работника, час.			
Неявки на работу (дней) в том числе по причине: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни и другие неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы			
Среднесписочная продолжительность рабочего дня, час.			
Среднее количество часов работы одного работника, час.			
Количество отработанных часов работниками, чел/час			

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации
2. Текучесть резерва
3. Средний срок пребывания в резерве
4. Готовность резерва