

# Лекция - АУДИТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



Государственное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ (МГОУ)**

**Развитие персонала** представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных и мотивационных мероприятий, которые содействуют повышению компетентности работников и усилению их мотивации.

**Аудит развития персонала** представляет собой оценку мероприятий, направленных на совершенствование и развитие качеств персонала с точки зрения их соответствия оперативным и стратегическим целям организации, с учетом интересов работников, возможностей организации и влияния внешней и внутренней среды.

Целью аудита развития персонала является определение возможностей дальнейшего совершенствования качеств персонала организации для повышения конкурентоспособности и достижения целей организации в условиях меняющейся среды.

Достичь поставленной цели можно с помощью решения следующих задач:

- определение соответствия уровня развития профессиональных и иных качеств персонала уровню сложности выполняемых в организации работ с учетом требований, предъявляемых новой техникой и технологиями;
- изучение перспективных возможностей развития качеств персонала в соответствии со стратегическими целями организации;
- определение соотношения в развитии профессионально-важных качеств отдельных сотрудников и трудового потенциала организации в целом;
- оценка инвестиций в развитие персонала;
- оценка влияния развития персонала на внутрифирменные отношения, социально-психологический климат, совершенствование организационной культуры и др.

К.э.н., доцент кафедры «Управления персоналом»

Истратий Анна Юрьевна

**Оценка «управления знаниями»**, под которым следует понимать уровень развития персонала как запас знаний, хранящийся на электронных носителях, в отчетах, библиотеках, стратегических документах и инструкциях, а также способы передачи знаний от одних работников другим.

- 1. Стратегии управления знаниями.** Различают стратегию систематизации и стратегию персонализации знаний.
- 2. Способы создания новых знаний.** В данном случае аудит строится на основе оценки способов перехода двух типов знаний - неписанных и зафиксированных - друг в друга. При этом различают четыре способа создания новых знаний посредством:
  - социализации (неписанные в писанные);
  - экстернализации (неписанные в зафиксированные);
  - интернализации (зафиксированные в неписанные);
  - комбинирования (зафиксированные в зафиксированные).

### **3. Способы управления знаниями как ресурсами организации.**

При этом оценка идет по техническим, социальным и экономическим компонентам:

- в техническом отношении знания должны быть централизованы, т. е. закреплены в общей базе данных. Кроме того, необходима технически организованная система свободного распространения их в организации;
- в социальном отношении формируются условия коллективизации знаний, отмены исключительных прав собственности на знания отдельными людьми;
- в экономическом отношении оценивается эффективность использования знаний во благо организации.

кандидат наук, доцент кафедры «Управления персоналом»

Истратий Анна Юрьевна

## **Оценка интеллектуального капитала.**

Аудиту подвергаются права на интеллектуальную собственность, торговые марки, ноу-хау и т. д., дается оценка портфолио персонала с точки зрения выделения групп работников как носителей различного по важности знания для организации.

**Подсистема развития персонала** является частью системы управления персоналом в организации, ею выполняются определенные функции в соответствии с поставленными целями

К.э.н., доцент кафедры «Управления персоналом»  
Истратий Анна Юрьевна



# Показатели аудита развития персонала

**1. Стратегические возможности развития профессионально-важных качеств работников в организации** определяются общими объективными возможностями деятельности организации, желанием и готовностью работников к развитию, а также финансовыми ресурсами фирмы.

1.1. Общие возможности организации:

1.1.1. Степень влияния факторов внешней и внутренней среды на потребность в развитии персонала организации характеризует объективные предпосылки формирования и функционирования подсистемы развития персоналом.

1.1.2. Принятая политика организации в отношении развития персонала

1.1.3. Соответствие уровня развития профессионально-важных качеств (ПВК) работников целям и стратегии деятельности организации

1.1.4. Связь подсистемы развития персонала с другими подсистемами и функциями управления персоналом может быть оценена с помощью специального исследования

# Показатели аудита развития персонала

1.2. Возможности и интересы работников в развитии.

1.2.1. Образовательная структура персонала, ее динамика.

1.2.2. Степень мотивации персонала к развитию характеризует желание и способности работников повышать уровень своих знаний, умений и навыков работы

1.2.3. Удовлетворение потребности персонала в развитии (в обучении) оценивается с помощью показателей

1.3. Ресурсные возможности компании для организации развития персонала



# Показатели аудита развития персонала

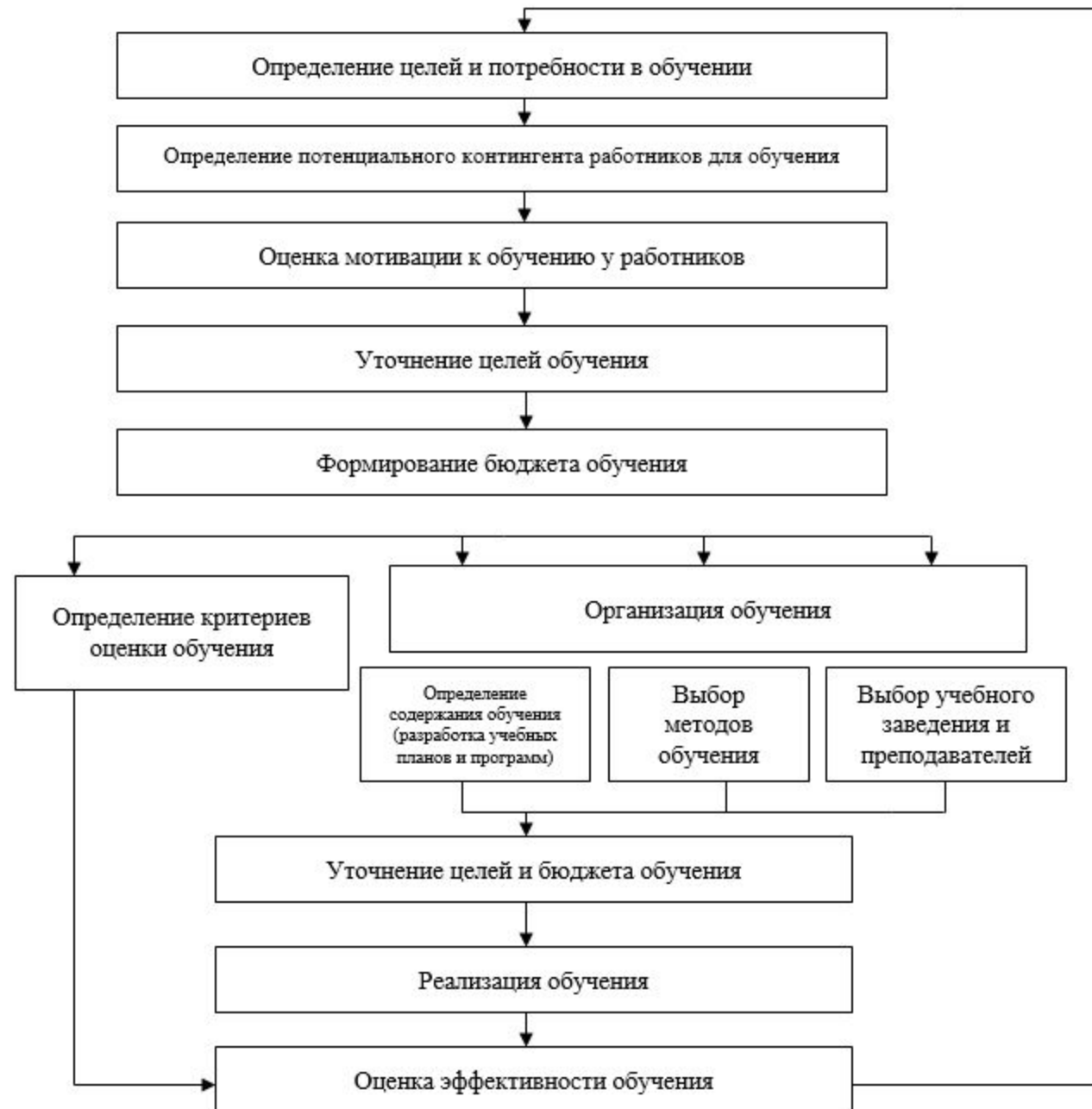
2. Состояние подсистемы развития персонала показывает уровень организации фактической работы, направленной на развитие персонала в конкретной организации.

2.1. Формальное закрепление работы по развитию персонала в организации

2.2. Наличие и состояние учебной базы (учебных классов, проекторов, компьютеров и принтеров, ксероксов и другого учебного оборудования);

2.3. Фактический объем работ в данной подсистеме

2.4. Затраты на развитие персонала



# Технология аудита развития персонала

## Аудит профессионального обучения (подготовки)

1. определение потребности в обучении: оценка наличия связи между корпоративными, групповыми и индивидуальными потребностями в обучении, оценить, какая работа по оценке потребности в обучении велась в организации, перечень требований к обучению
2. оценка определения потенциального контингента работников для обучения: численность работников определенных профессий и специальностей, чьи знания и умения требуют обновления и развития в связи с изменениями в деятельности организации (освоением новых видов деятельности);- Численность работников, допускающих брак в изготавливаемой продукции;- Численность рабочих, чей разряд ниже разряда выполняемых работ;- Численность работников, изъявивших желание повысить квалификацию, получить смежную или вторую профессию (второе

# Технология аудита развития персонала

3. Оценка мотивации обучения
4. Установление целей обучения
5. Планируемый бюджет обучения персонала
6. Аудит организации обучения включает три направления
7. Аудит реализации процесса обучения

Вид обучения	Направленность обучения	Цели и задачи аудита	Параметры аудита
Обучение профессии	Обеспечивает освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых для конкретного производства	Оценка достижения работниками определенных стандартов качества выполнения работы в новых профессиональных условиях; Определение сроков обучения и потерянная производительность на рабочих местах	Согласно стандартам общего профессионального образования
Подготовка рабочих	Связана с применением теоретических знаний на практике		
Переподготовка (переобучение)	Предполагает освоение работниками новой профессии	Определение структуры вакантных и высвобождаемых рабочих мест и возможности их занятия рабочими после переподготовки; Определение уровня внутрифирменной мобильности с учетом возрастных границ и интенсивности перемещений рабочих; Оценка зависимости качества работы обученного персонала от сроков и форм обучения	Объем часов обучения свыше 500 часов. Анализу подвергаются в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавших определенное время по профессии
Обучение смежным и вторым профессиям	Направлено на формирование рабочих широкого профиля (например, наладчиков автоматических станков и автоматических линий)	Оценка уровня взаимопомощи и взаимозаменяемости в бригадах	Согласно программам обучения
Второе образование	Направлено на формирование Руководителей и специалистов Широкого профиля	Оценка результативности работы специалиста в различных профессиональных сферах деятельности	В соответствии с образовательными стандартами
Повышение квалификации В том числе - для рабочих	Направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии	Оценка отставания среднего разряда рабочих от среднего разряда работ; Изменение объемов бракованной продукции	Объем часов обучения: - для получения удостоверения о повышении квалификации 72-100 часов
- для руководителей и специалистов		Определение скорости реализации новых знаний, внедрения новых идей в практику деятельности организации	- для получения свидетельства о повышении квалификации составляет 100-500 часов

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года ( $D_p$ ):

$$D_p = \text{Чоб} / \text{Чср.сп} \times 100,$$

где  $\text{Чоб}$  - численность обученных работников за период;  $\text{Чср.сп}$  — среднесписочная численность работников;

2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации ( $D_v$ ):

$$D_v = \text{Воб} / \text{В} \times 100,$$

где  $\text{Воб}$  - часы профессионального обучения;  $\text{В}$  - фактический фонд рабочего времени.

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного ( $\text{Вср}$ ):

$$\text{Вср} = \text{Воб} / \text{Чоб}.$$

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение (Зоб):

$$Зоб = З_{об1} + З_{об2} + ПРпот,$$

где  $З_{об1}$  - прямые издержки на обучение, включающие затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию преподавателям и инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;  $З_{об2}$  - косвенные издержки на обучение, включающие транспортные и командировочные расходы, расходы на проживание и питание обучающихся сотрудников; ПРпот — потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

$$ПВпот = Воб \times Зпр,$$

где  $Зпр$  - часовая выработка рабочего или издержки на рабочую силу на один производственный час:

$$Зпр = З / Впр,$$

где  $Впр$  - производительные часы за период.

5. Доля издержек по обучению в объеме реализованной продукции (Дз.об):

$$Дз.об = Зоб / Q \times 100,$$

где  $Q$  - объем реализованной продукции.

К.э.н., доцент кафедры «Управления персоналом»

Истратий Анна Юрьевна



6. Величина издержек по обучению на одного обученного работника организации (Зраб):

$$\text{Зраб} = \text{Зоб} / \text{Чоб}.$$

7. Издержки на один час профессионального обучения (Зчас):

$$\text{Зчас} = \text{Зоб} / \text{Воб}.$$

К.э.н., доцент кафедры «Управления персоналом»

Истратий Анна Юрьевна

9. Оценка эффективности обучения:

9.1. Качество и эффективность результатов обучения (т. е. что должны усвоить сотрудники);

9.2. Качество и эффективность организации процесса обучения