

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по аудиту персонала организации

Студент

А.А. Стрельникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О.Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студент: Стрельникова А.А.

Тема работы: «Разработка мероприятий по аудиту персонала организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

Цель исследования: разработка мероприятий, направленных на совершенствование аудита персонала в ООО «Компания АИК».

Объектом исследования является ООО «Компания АИК», основным видом деятельности которого является исследование конъюнктуры рынка.

Методы исследования: анализ, синтез, графический метод, анкетирование.

Границами исследования являются 2017-2019гг.

Краткие выводы по работе: Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации, разработанные на основе проведенного анализа по совершенствованию аудита персонала на предприятии в подглавах 2.2,3.1, могут быть применены в деятельности ООО «Компании АИК».

Структура и объём выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, список литературы из источников и 2-х приложений. Общий объём работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 8, рисунков -10.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы аудита персонала организации.....	7
1.1 Сущность аудита персонала: объект, цели, функции и задачи.....	7
1.2 Методы, инструменты и этапы проведения аудита персонала.....	11
Глава 2 Аудит состояния и эффективности использования персонала на примере ООО «Компания АИК».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	17
2.2 Анализ количественных и качественных показателей характеристик персонала организации.....	26
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала в.....	35
ООО «Компания АИК».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала организации.....	35
3.2 Расчёт социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	39
Заключение.....	44
Список используемых источников.....	46
Приложение А «Анкета для сотрудников ООО «Компания АИК»».....	49
Приложение Б «Психометрический тест для сотрудников ООО «Компания АИК»».....	52

Введение

Актуальность работы заключается в том, что открытие практически любого предприятия имеет конечную цель в получении прибыли, а для функционирования прибыльной организации необходимо много составляющих факторов: капитал, здание (офис или производственные помещения), технологически современное оборудование, план развития, конкурентно способная ниша на рынке. Но, даже имея всё это, без самого главного, основного кирпичика в нашем строительстве успешного бизнеса - квалифицированных кадров, невозможно функционирование всей системы без сбоев. Поэтому хорошая организация, контроль работы персонала иногда важнее капитала и техники, которыми должны управлять сотрудники, нацеленные на результат.

В процессе аудита персонала очень важно рассматривать деятельность предприятия не только с экономической точки зрения, но и учитывать социально-психологическую обстановку в коллективе.

Персонал организации - это высшая значимость, главное в понимании процесса управления. Любые идеи, возникающих у управленцев, всегда реализовывают специалисты и обычные рабочие данного предприятия. Поэтому с этим процессом всегда взаимосвязаны наисложнейшие вопросы мотивации, столкновения интересов, лидерства и разрешения проблем. Однако, как это ни странно, изучение работающего персонала (человеческого фонда) - наиболее слабая составляющая управленческого аудита предприятия, проводя который, акцентируют внимание на проблемах юридического сопровождения деятельности экономического субъекта, бизнес - проектах, характере и направленности денежных потоков, стандартизации и автоматизации системы управления, но не работе сотрудников на которых фактически реализуются проекты.

Важным параметром состоятельности в управлении персоналом оказываются итоговые экономические показатели, стабильность работы всей

организации, её рентабельность и занимаемая ниша на рынке, конкурентоспособность.

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

Передовой целью аудита персонала является оценка эффективности производительности труда, стабильно обеспечивающая прибыльность предприятия.

Повысить рентабельность предприятия, можно успешно используя результаты проведения аудита персонала. Это свидетельствует об актуальности выпускной квалификационной работы.

Целью данной работы является разработка мероприятий, нацеленных на усовершенствование аудита персонала в ООО «Компания АИК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы проведения аудита персонала в организации;
- дать реальную оценку эффективности аудита персонала в ООО «Компания АИК»;
- разработать мероприятия, нацеленные на усовершенствование аудита персонала в ООО «Компания АИК».

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе нам представлена ООО «Компания АИК».

Предметом рассмотрения выступает процесс проведения аудита персонала ООО «Компания АИК».

В процедуре составления данной работы были использованы следующие методы исследования: анализ, тестирование, составление диаграмм, использование анкет.

Информационную составляющую выпускной квалификационной работы содержат материалы внутренней и внешней отчётностей ООО

«Компания АИК», организационно-распорядительная документация предприятия.

Теоретической частью для данной работы послужили теоретические источники, аналитические публикации, а так же работы известных авторов: В.В. Нитецкого, Н.Н. Кудрявцева, Ф.Н. Филина и других.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации, которые были разработаны в течение проведенной работы по совершенствованию аудита персонала в данной организации, могут быть воплощены в жизнь в осуществлении деятельности ООО «Компания АИК».

Структура выпускной квалификационной работы: введение, основная часть, включающая три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В начале работы (введении) отражены актуальность темы выпускной квалификационной работы, её проблемы и задачи, объект, предмет, методы исследования, теоретическая и информационная основа, а также реальная значимость результатов.

В первой главе выпускной квалификационной работы распознано понятие аудита персонала, выделены проблемы и задачи, выявлены используемые методы и этапы проведения аудита персонала.

В следующей части работы дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ качественных и количественных показателей персонала объекта исследования, а также дана независимая оценка эффективности используемого аудита в ООО «Компания АИК».

В третьей главе предложены мероприятия, которые могут быть направлены на совершенствование аудита персонала в ООО «Компания АИК», а также сделан расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключающей части подытожена проделанная работа, сформированы выводы в отношении получившихся итогов.

Глава 1 Теоретические основы аудита персонала организации

1.1 Сущность аудита персонала: объект, цели, функции и задачи

Аудит – это не только система мер проверки деятельности всех сфер предприятия, но и рекомендации по исправлению, устранению ошибок и оптимизации бизнес-процессов.

Аудит персонала – это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

В этом и заключается основа аудита персонала, в параллели с финансово-хозяйственным аудитом.

Для оценки эффективности деятельности сотрудников необходим аудит персонала, чтобы в будущем избежать финансовых потерь.

Аудит персонала позволяет выявить соответствие уровня и подготовки кадров целям и стратегии успешной деятельности организации, соответствует ли работа персонала структуре управления организации существующей нормативно-правовой базе, возможность (риски) возникновения социальных проблем в коллективе и пути их решения, эффективность работы кадровой службы в целом.

Объектом аудита персонала являются социально-трудовые отношения внутри коллектива, как и собственно сам трудовой коллектив данной фирмы. Аудит в части персонала обязан осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Высшей целью аудита персонала является оценка эффективности производительности деятельности персонала, которая обеспечивает рентабельную деятельность организации.

В процессе оценки способности персонала работать с большей эффективностью для достижения поставленных целей и задач организацией в целом, необходимо оценить фактический состав работающих, навыки специалистов и особенности самого персонала.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям технологии и классификатору должностей;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояние дисциплины труда.
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжёлым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жилой площадью и так далее...);

- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных спецусловий (нахождении рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);
- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Рассматривая и анализируя весь спектр функций управления персоналом, которыми достигаются задачи деятельности предприятия, отображен аудит кадровых процессов. (Таблица 1)

Основные задачи аудита персонала заключаются в следующем:

1. Выявить, имеет ли соответствие организационного и кадрового потенциала и стратегии развития данного предприятия.
2. Найти соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе.
3. Сопоставить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, её руководством, отдельными структурными подразделениями.
4. Определить причины, возникающие в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения отрицательного воздействия.

Таблица 1-Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования 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, степень его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации

Продолжение таблицы 1

Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности найма 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, представленных результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); 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-профессиональное 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 связи 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, сопротивления переменам, диагностика организационной структуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Изучив функции аудита персонала, можно сделать вывод, что они все тесно взаимосвязаны, а это обеспечивает системный подход к управлению персоналом.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения, как финансовый или бухгалтерский аудит, а с другой - инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Объект аудита персонала - трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

Процесс оценки работы персонала является отображением стоящих задач перед организацией. В зависимости от особенностей работы и назначения оценки основное внимание оценщиков может быть направлено на результат или на процесс его достижения.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование различных подходов, то есть многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа.

1.2 Методы, инструменты и этапы проведения аудита персонала

Аудит персонала может быть рассмотрен с точки зрения трех основных подходов: организационно-технологическим, социально-психологическом и экономическом.

1. Организационно-технологические методы - проверка документов и отчетности. Анализ трудовых показателей о результативности организации и её персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации: баланс трудовых ресурсов, описание работы и специфики, должностные инструкции, данные об издержках найма, увольнения,

обучения и переподготовки кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости.

2. Социально-психологические методы – проведение социологических опросов, анкетирование, индивидуальные и коллективные беседы, интервьюирования рабочих различного уровня. Данные методы используются для оценки удовлетворения трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждения.

3. Экономические методы – через сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями оценить: конкурентоспособность предприятия на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала.

Классификация типов аудита персонала представлена в Таблице 2.

Таблица 2- Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	Оперативный	Проводится по оперативному распоряжению руководства
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой на тех же группах людей и тех же объектах

Продолжение таблицы 2

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
Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов Проводится работниками самой организации

Однако невозможно применить только один из перечисленных подходов аудита персонала, чтобы охватить все области аудита. Обычно эффект достигается при использовании сочетания нескольких из подходов, на усмотрение аудиторов, учитывая определенные действия управления персоналом. Аудиторская компания сама выбирает методы и инструменты исследования, чтобы собрать необходимую информацию, при обработке которой будет сделано аудиторское заключение с рекомендациями по улучшению работы по управлению персоналом.

Независимо от того, какие методы оценки деятельности службы управления персоналом выберут аудиторы, необходимо будет собрать все данные и проанализировать эффективность её деятельности.

Для этого используют следующие инструменты аудита персонала, правильное использование которых позволяет увидеть реальную картину от управления персоналом на предприятии:

- анкетные опросы,
- интервью,

- анализ отчётов,
- внешняя информация,
- эксперименты в области аудита.

Интервью - это самый приемлемый и распространенный инструмент сбора информации в аудите персонала. Он применяется, чтобы получить информацию для анализа организации производственного процесса на предприятии, а также позволяет выявить все недовольства работников в разных сферах по различным вопросам. Результаты интервью помогают определить аудиторам сферы организации, требующие оптимизации. Внешний аудит хорош тем, что может изучить ситуацию, не переходя на личностные конфликты сотрудников, рассматривая работу и сотрудников, и управленцев объективно со всех сторон. При этом внутренний аудит также необходим при ежедневном управлении организацией, со своим видением проблем предприятия изнутри.

Ещё один очень эффективный инструмент аудита персонала – это анкетирование (Приложение 1). Анкетирование позволяет изучить мнение большого количества людей, с учётом того, что анкетирование обычно проводится анонимно, то и результаты от проведения анкетирования дают обычно больше информации, чем от использования других инструментов и методов аудита персонала. По результатам анкетирования можно сделать выводы об эмоциональном состоянии коллектива, об удовлетворенности работников работой, её уровнем оплаты, о качестве работы управленцев предприятия. Можно также отметить, что проведение анкетирования обходится дешевле чем интервью, а результаты анкетирования зачастую более честные, чем при интервьюировании.

Анализ результатов анкетирования помогает найти проблемы внутри коллектива, среди руководства, в системе оплаты и мотивации.

Однако не все проблемы решаются только анализом трудовых взаимоотношений и эмоционального состояния в коллективе. Трудности могут быть обнаружены в организации трудового процесса, неэффективного

использования рабочего потенциала и времени. Для этого обязательно нужно изучить отчёты организации. Например, отчёты по безопасности и здоровью. Можно выявить нарушения Трудового Кодекса и норм здоровья, избежав штрафов при проверках и предупредив текучесть кадров.

Обязательно нужно изучить недовольства и жалобы сотрудников.

Изучение системы вознаграждений.

Необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- система мотивации труда на предприятии;
- конкурентоспособность оплаты труда и льгот на рынке труда в регионе и по отрасли.

Особое внимание аудиторы уделяют таким категориям работников, как инвалиды, многодетные матери, ранее судимые, несовершеннолетние. Для данных категорий работников необходимо очень внимательно разработать систему оплаты, начислений, тщательно изучить трудовые договоры, чтобы не нарушить законодательно все права и предоставить все льготы, которые предусмотрены правительством для данных категорий граждан. Поэтому работа кадровой службы проверяется особенно внимательно, проверяется кадровая политика организации, насколько эффективно она используется в деятельности компании.

Аудит персонала проводится в несколько этапов: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, заключительный.

На подготовительном этапе определяется в какой форме будет проходить проверка, её цели и задачи, состав. Потом, на втором этапе, осуществляется сбор информации, согласно ранее поставленным целям и задач. Далее, на третьем этапе проверки аудита персонала, производится анализ, оценка собранной информации и подготовка предложений по оптимизации процесса аудита персонала на предприятии. В заключении анализируется эффективность аудита в трудовой сфере предприятия.

По итогам аудита персонала можно проанализировать деятельность предприятия по следующим направлениям:

- кадровая обеспеченность предприятия;
- качество управления предприятием;
- необходимость повышения уровня квалификации персонала путём обучения;
- социально-психологический климат в коллективе;
- резервный потенциал трудового коллектива.

После изучения и рассмотрения сущности, задач и методов аудита, можно сделать вывод, что под аудитом персонала понимается система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации её целям и стратегии развития, соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе, эффективность кадровой работы по решению задач, причины возникающих в организации социальных проблем и возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Основной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Аудит персонала может осуществляться на трёх уровнях: стратегическом, управленческом и тактическом, опираясь на три основных подхода: организационно-технологический, социально-психологический и экономический и предполагает поэтапную организацию аудиторской проверки (подготовительный, сбор информации, систематизация информации, оценка эффективности аудита в трудовой сфере) с использованием основных инструментов аудита персонала (интервью, опросы и тому подобное).

Аудит персонала позволяет повысить рентабельность предприятия за счёт выявления трудовых резервов внутри организации, используя социально-трудовые отношения внутри предприятия.

Глава 2 Аудит состояния и эффективности использования персонала на примере ООО «Компания АИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Компания АИК» является юридическим лицом, которое действует на принципах хозяйственного расчёта и самофинансирования.

В своей деятельности ООО «Компания АИК» руководствуется Уставом предприятия, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», прочими Федеральными законами, правовыми актами РФ. Уставный капитал ООО «Компания АИК» составляет 10000 рублей. Органом управления организации является общее собрание участников. Управление осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором.

Дата создания предприятия - 20.02.2003 года на основании Выписки из ЕГРЛЮ.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Основным видом деятельности ООО «Компания АИК» является исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения, (код ОКВЭД 73.20), консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (ОКВЭД 70.22). (4), а также деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учёта, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию (ОКВЭД 69.20).

ООО «Компания АИК» находится на упрощённой системе налогообложения по ставке 6% от дохода организации.

Изначально предприятие занималось оказанием бухгалтерских услуг и предоставлением отчётности. Параллельно с бухгалтерскими услугами развивалась рекламная деятельность в сфере создания дизайнерских

проектов. С увеличением спроса на услуги расширялся и спектр их предоставления: печать листовок, буклетов, разработка коммерческих предложений, поиск потенциальных клиентов, обслуживание входящих и совершение исходящих звонков, подготовка и предоставление базы данных для более эффективных продаж клиентами организации.

Для увеличения потока клиентов предприятие изучает конъюнктуру рынка, производит постоянную модернизацию техники, а самое главное - постоянно улучшает работу сотрудников путём внедрения эффективных методов работы с клиентами для увеличения продаж.

Основной целью деятельности организации на сегодняшний день является предоставление качественных услуг в сфере телемаркетинга. Зона покрытия - вся территория Российской Федерации.

Перечень услуг, которые оказывает ООО «Компания АИК»:

- разработка коммерческого предложения,
- подготовка проектов,
- обслуживание входящих звонков,
- совершение исходящих звонков РФ,
- подготовка и совершенствование базы данных,
- отправка информации на e-mail заказчика,
- формирование коммерческого предложения с учётом дизайна.

Успешная экономическая деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации производственного процесса и рациональном распределении обязанностей среди персонала.

Организационная структура управления - это состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определённые отношения, связанные с реализацией полномочий, потоков распоряжений и информации.

Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, а также залогом

увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объём работы разбивается на компоненты.

Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

Функциональная – вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы и основывается на основе общих видов деятельности. (5)

В ООО «Компания АИК» мы имеем дело с линейно-функциональной структурой организации, которая в значительной степени позволяет устранить недостатки как функционального, так и линейного типов управления. При данной структуре управления назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение.

Основной ресурс компании – квалифицированный персонал.

Организационная структура ООО «Компания АИК» представлена на Рисунке 1.

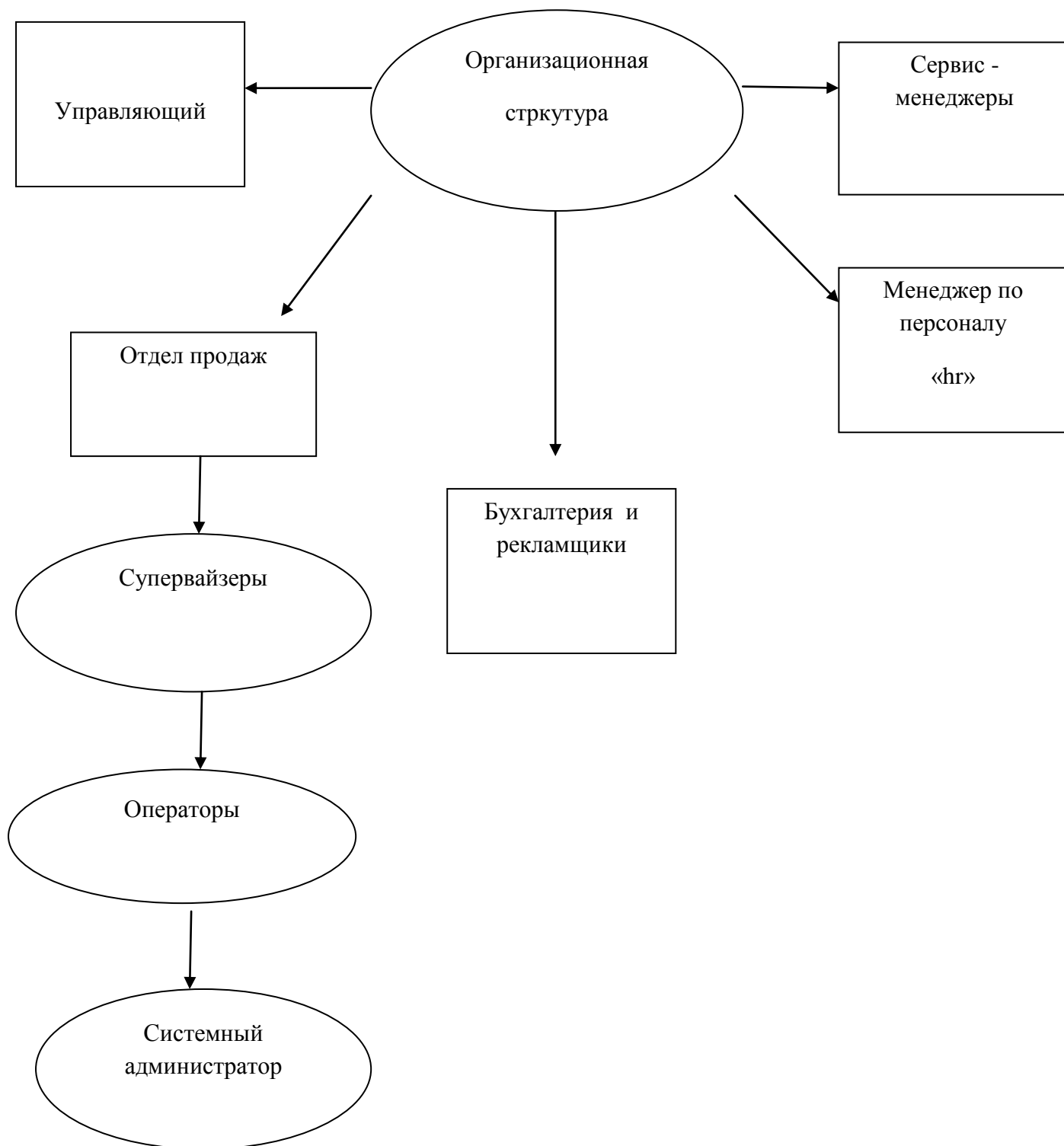


Рисунок 1-Схема организационной структуры

По численности персонал предприятия распределяется следующим образом:

1. Управляющий - 1 человек.
2. Руководитель отдела продаж - 1 человек.
3. Менеджеры по продажам - 2 человека.
4. Супервайзер - 1 человек.
5. Операторы – 10 человек.
6. Системный администратор - 1 человек.
7. Сервис-менеджеры - 1 человек.
8. HR-специалист - 1 человек.

Общая численность персонала - 18 человек.

Основные должностные обязанности персонала:

1. Управляющий отвечает за текущую деятельность компании и её развитие.
2. Отдел продаж генерирует бюджет компании посредством поиска клиентов и сопровождения сделки.
3. Системный администратор отвечает за нормальное функционирование оборудования, в частности программного обеспечения, компьютеров и прочей техники.
4. Сервис – менеджеры обеспечивают наличие качественной базой данных.
5. Менеджер по персоналу занимается подбором персонала.
6. Бухгалтерия и рекламное агентство используются действующие или привлекаются дополнительно на условиях аутсорсинга.

В условиях ООО «Компании АИК» линейно-функциональная структура позволяет соблюдать принцип единоличия управления, способствует быстрой реакции отделами на прямые указания руководителя. Основной проблемой функционирования в настоящее время является усиление конкуренции на рынке услуг, увеличение числа конкурентов.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Компании АИК» за период 2017-2019 гг., представленные в Таблице 3.

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Компания АИК» за 2017-2019гг.

Показатели	2017	2018	2019	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи, тыс.руб.	7520	14720	23620	+7200	+8900	196	160
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	1415	2012	3211	+597	+1199	142	160
3.Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.	6105	12708	20409	+6603	+6100	208	161
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	180	325	540	+145	+215	181	166
5.Коммерческие расходы, тыс.руб.	375	530	890	+155	+360	141	168
6.Прибыль(убыток) от продажи, тыс.руб.	5550	11853	18979	+6303	+5525	214	160
7.Чистая прибыль, тыс.руб.	5052	10820	17900	+5768	+5910	195	165
8.Стоимость основных средств, тыс. руб.	400	600	800	+200	+200	150	133
9.Численность работающих, чел.	8	13	18	+5	+5	163	138
в т.ч рабочих, чел.	5	8	15	+3	+7	160	188
10.Фонд оплаты труда, тыс.руб.	160	280	450	+120	+170	175	161
11.Производительность труда работающего, тыс.руб.(стр.1/стр.9)	940	1132	1312	+192	+180	120	116
12.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	20	22	25	+2	+3	110	114
13.Рентабельность продаж, % (стр7/стр1)×100%:	67	74	76	+7	+2	110	103

Как видно из Таблицы 3 в период 2017-2019гг. ООО «Компания АИК» увеличился объём выручки от предоставления услуг: в 2018г. – на 96%, в 2019г.-на 60% по сравнению с 2018г. Показатель валовой прибыли

увеличился в 2018г. по сравнению с 2017г. на 108%, а в 2019г. по сравнению с 2018г. только на 61%. Таким образом, рост валовой прибыли и в 2018г., и в 2019г. увеличился вместе с ростом выручки от предоставления услуг, что свидетельствует об эффективном управлении персоналом, при этом себестоимость продаж увеличилась на 42% в 2018г. и на 60% в 2019г. Данные показатели свидетельствуют о том, что с одной стороны, увеличение продаж повлекло за собой увеличение себестоимости услуг, и с другой стороны, выросли затраты, так коммерческие расходы увеличились на 41% в 2018году, и на 68%-в 2019году по сравнению с 2018 годом. Однако, вложение средств в рекламу дало свой положительный результат, так как прибыль от продаж также выросла на 114% в 2018году и на 60% в 2019году. Увеличение стоимости основных фондов на 50% в 2018году тоже сыграло положительную роль на увеличении прибыли, так как было приобретено новое оборудование и созданы новые рабочие места. Так как темпы роста основных средств снизились в 2019году по сравнению с 2018 годом на 17%, это говорит о том, что основные средства всё более эффективно используются. Количество работников увеличилось на 63% и 38% соответственно в 2018 и 2019гг. Также видим, что увеличение работающего персонала на 28% в 2019году по сравнению с 2018 годом на производительность работающего на один час сильно не повлияла. Она даже снизилась на 4% в 2019 году по сравнению с 2018годом. Соответственно, и рентабельность в 2019году стала ниже.

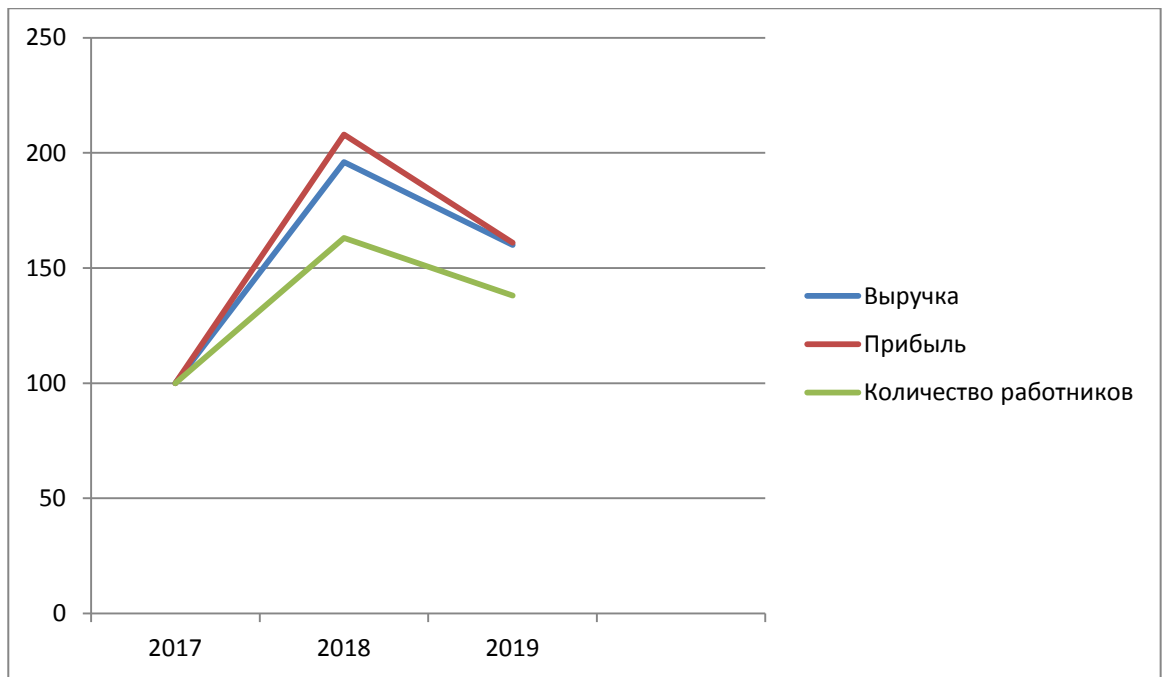


Рисунок 2 – График роста выручки и количества работников

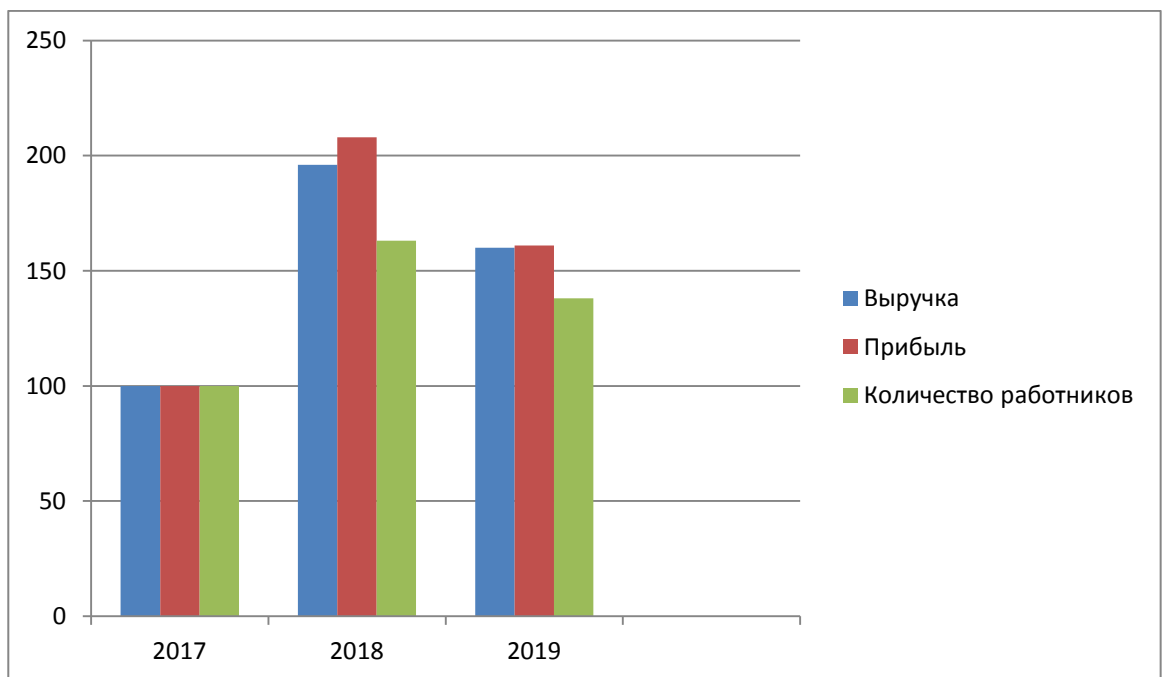


Рисунок 3 – Сравнительный анализ роста выручки и численности сотрудников

Проанализировав экономическую деятельность ООО «Компания АИК», мы видим следующую картину (см. рис. 2,3):

несмотря на увеличение численности работников в 2019 году, и увеличения прибыли в общем по сравнению с 2018 годом, в целом результаты деятельности предприятия в 2019 году снизились по сравнению, так как результаты в 2018 году были сравнительно лучше, чем 2017 году.

Проанализировав должностные инструкции и кадровые документы предприятия, работу персонала в целом, можно сделать вывод, что сотрудники работают эффективно, соответствуют занимаемым должностям, и благодаря эффективному управлению и контролю руководства, выполняют свои функции.

Успешность данного бизнеса во многом зависит от качества работы персонала, в основном - операторов. При этом среди работников на этой должности наблюдается высокий процент текучести кадров.

Посредством аудита персонала и экономического анализа могут быть созданы условия обеспечения бескризисной эффективной деятельности предприятия.

Можно также сделать вывод, что в период 2017-2019 гг. ООО «Компания АИК» работала эффективно: осталось прибыльным и рентабельным.

Но существуют риски, связанные с деятельностью предприятия, которые могут негативно сказаться на экономических показателях:

1. Недостаточное количество клиентов.

Данный аспект может привести к невозможности покрытия расходов, связанных с деятельностью компании.

2. Высокая текучесть кадров.
3. Большая конкуренция в сфере деятельности компании.

2.2 Анализ количественных и качественных показателей характеристик персонала организации

«Кадры решают всё!», - это не просто крылатая фраза из жизни, это реальная действительность. Своевременный анализ укомплектованности штата, правильное распределение обязанностей, подбор квалифицированного персонала, материальная мотивация работников, поддержание комфортного микроклимата в трудовом коллективе, организация рабочего процесса в соответствии с санитарными нормами и правилами, с соблюдением рабочего режима с перерывами, а также техники безопасности – это всё, безусловно, сложный производственный процесс и титанический труд даже в небольшой организации, и это работа не только руководителя и управленца, но и отдела кадров, психологов, аналитиков. Иногда невысокие доходы организации могут зависеть от психологической напряжённости в коллективе.

Проведём оценку кадрового потенциала работников ООО «Компания АИК», проанализировав количественные и качественные характеристики персонала.

Проанализируем списочный состав работников по нескольким признакам: возрастному, половому, образовательному. Результат виден на рисунках 4,5,6.

В итоге мы видим, что средний возраст работников организации - 30 лет. Это означает, что подобран персонал уже имеющий опыт, но обладающий большим потенциалом в силу возраста для работы на результат, так как именно в этом возрасте в основном молодые родители и семьи, у которых ещё до конца не обустроен быт, и они максимально сосредоточены на зарплате.

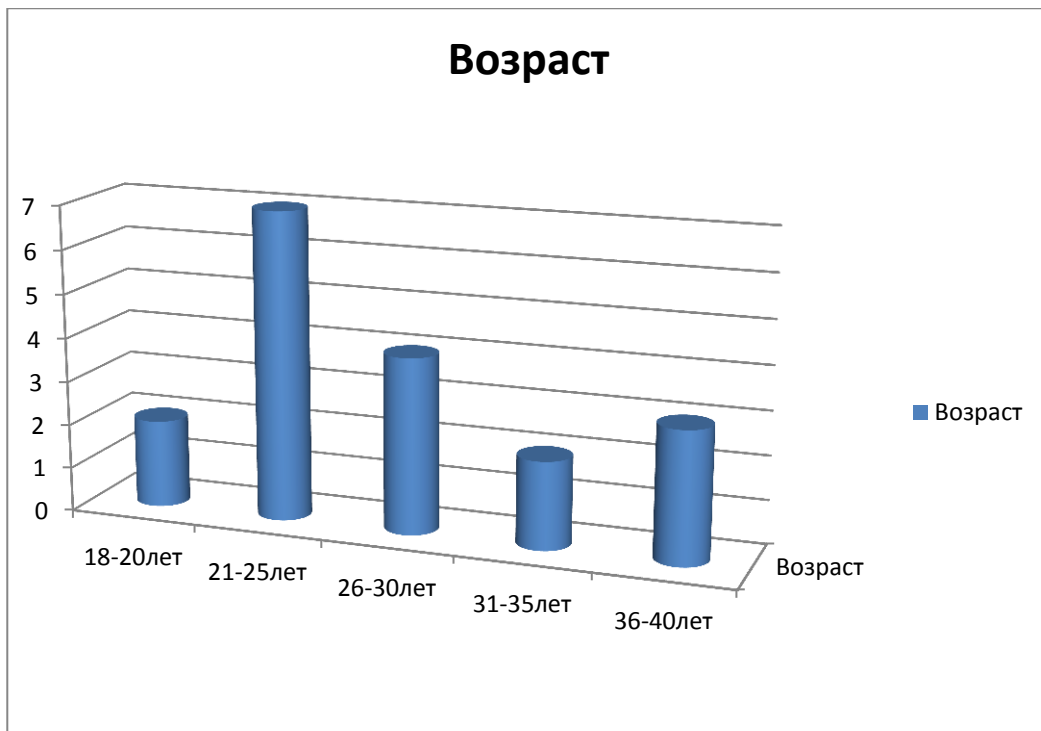


Рисунок 4 – Структура возрастного состава сотрудников предприятия



Рисунок 5 – Уровень образования в ООО «Компания АИК»

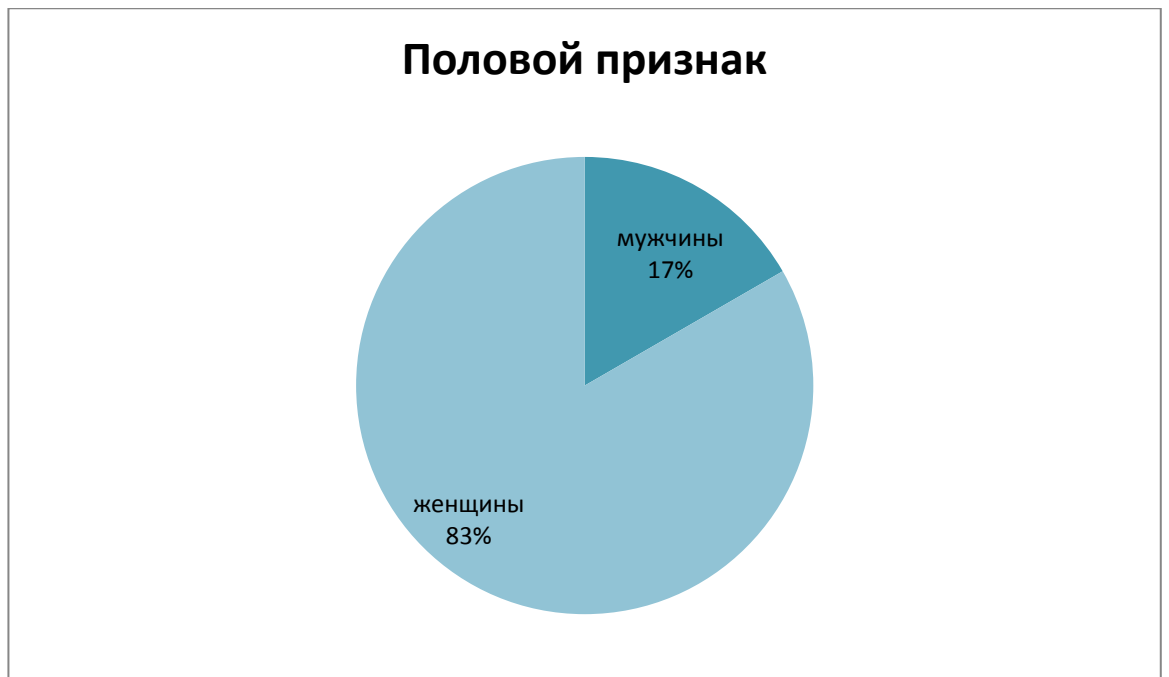


Рисунок 6 – Анализ персонала предприятия по половому признаку

Учитывая специфику работы организации, можно сделать вывод, что уровень образования соответствует занимаемым должностям: управляющий эшелон (управляющий, руководитель отдела продаж, менеджеры по продажам, супервайзер, системный администратор) имеет высшее образование, а операторы и сервис-менеджеры, в основном - среднее профессиональное.

Что касается укомплектованности штата, то для более качественной и эффективной работы необходимо ещё ввести в штат как минимум одного супервайзера, и в будущем с увеличением количества операторов необходимо увеличивать количество супервайзеров.

Каждое рабочее место оснащено необходимой техникой для работы.

Супервайзеры, согласно должностным инструкциям, должны полностью контролировать работу операторов, проводить систематическое обучение операторов, повышать их профессиональный уровень, и, соответственно сами должны обучаться новым технологиям и методам работы с клиентами. Супервайзеры – это связующее звено между заказчиком

и основной рабочей единицей – оператором, с одной стороны, и между отделом продаж и операторами- с другой стороны.

По половому признаку женщины составляют 83% от всех работников. В практически полностью женском коллективе есть ряд своих особенностей: очень важно вовремя предвидеть конфликтные ситуации между сотрудниками, чтобы это не отразилось на текучести кадров, потому что обучение новых сотрудников занимает определенное время, от двух недель до месяца.

Если мы вернёмся к таблице 2, и более детально проведём анализ показателей численности сотрудников, производительности труда и фонда оплаты труда, а также проведём оценку текучести кадров за 2016-2019гг., то увидим следующую картину: в 2018 и в 2019гг. количество работников в целом по предприятию увеличилось на 10 человек, по 5 человек ежегодно, но при этом рабочих, то есть операторов, увеличилось в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 3 человека, а в 2019 году по сравнению с 2018годом на 7 человек. Увеличение численности работников повлекло за собой увеличение фонда оплаты труда на 120 тыс. рублей в 2018 году по сравнению с 2017 годом, и на 170тыс. рублей в 2019 году по сравнению с 2018 годом. Увеличение производительности труда в 2018 году составило 20%, а в 2019году-16% относительно 2017года и 2018года, соответственно. Увеличение численности было небольшим, принципы работы тоже не изменились, поэтому и производительность в целом сильно не увеличилась.

В процессе работы людей не только принимают, но и увольняют. Причины увольнения бывают разные: семейные обстоятельства (переезд, развод, свадьба), предложение более оплачиваемой работы, смена

деятельности, конфликт в коллективе. Эти все факторы присутствовали в деятельности ООО «Компания АИК». Это было выяснено путём анонимного анкетирования сотрудников компании. На основании анализа движения трудовых ресурсов за период 2017-2019гг. в таблице 4 можно сделать выводы об эффективности использования кадров организации.

Таблица 4 - Движение кадров в ООО «Компания АИК»

Показатели	2017	2018	2019	Изменение, чел.	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Среднесписочная численность, всего, чел. В том числе рабочих, чел	8	13	18	+5	+5
	5	8	15	+3	+5
Принято на работу, всего, чел. в том числе рабочих, чел.	7	15	21	+8	+6
	6	14	18	+8	+4
Уволено с работы всего, чел. в том числе рабочих, чел	5	4	15	-1	+9
	5	3	0	-2	-3

В 2019 году количество принятых сотрудников увеличилось на 6 человек по сравнению с 2018 годом, что составило 38 процентов прироста численности работников, тогда как в 2018 году было принято на 8 человек больше, чем в 2017 году и это составило 63 процента прироста. Это было обусловлено созданием новых рабочих мест в 2018 году. При этом уволенных в 2019 году было больше, чем в 2018 году на 9 человек по сравнению с 2017 годом, когда уволено было на 1 человека меньше, чем в 2017 году. Можно сделать вывод, что текучесть кадров значительно увеличилась. Для более точных утверждений рассчитаем коэффициент текучести кадров за 2017-2019 года, используя следующую формулу (1):

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Чувол.}}{\text{ССЧ}} \times 100\% , \quad (1)$$

где:

Чувол. – количество уволившихся за отчётный период

ССЧ – среднесписочная численность за тот же период

Произведём расчёт, используя данные таблицы 4.

$$K_{\text{тек.}} (2017) = (5/8) \times 100\% = 62,5\%$$

$$K_{\text{тек.}} (2018) = (4/13) \times 100\% = 30,8\%$$

$$K_{\text{тек.}} (2019) = (15/18) \times 100\% = 83,3\%$$

Коэффициент текучести в ООО «Компания АИК» очень высокий, но сделать выводы о работе руководства предприятия и организации аудита персонала нужно опираясь не только на показатели текучести кадров в организации, но и на условия труда, психологический климат в коллективе, уровень зарплаты и ряд других факторов.

Динамика движения трудовых ресурсов в ООО «Компания АИК» представлена на рисунке 7.

Деятельность предприятия предусматривает текучесть кадров, так как операторами обычно работают люди без опыта работы. Со временем они переходят на другие должности или ищут более высокооплачиваемую работу, либо более функциональную.

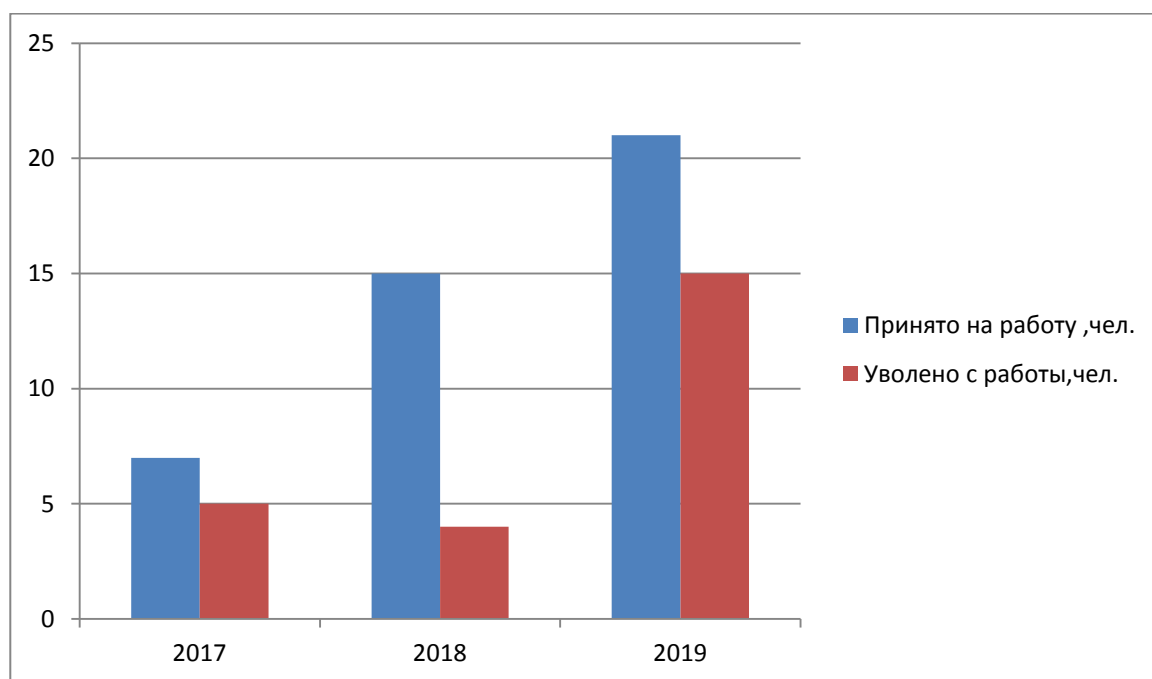


Рисунок 7 – Анализ текучести кадров

На рисунках 8,9 мы видим, что рост зарплаты в ООО «Компания АИК» в период 2017-2019гг. происходит также как и рост зарплаты по региону в целом (Рис. 8,9). Однако, изучив статистические данные по зарплате в данном сегменте рынка, можно сделать вывод, что зарплата в компании невысокая, так как средняя зарплата составляет 35-40 тысяч. Поэтому и происходит текучесть кадров, так как в более крупных компаниях за такую же работу предлагают более высокую зарплату.

В процессе анализа аудита персонала было обращено внимание на то, что на предприятии не анализируется средний уровень зарплаты в регионе и в данном сегменте в целом.

Оплата труда в ООО «Компания АИК» у всех сотрудников напрямую зависит от количества клиентов и заключенных договоров.

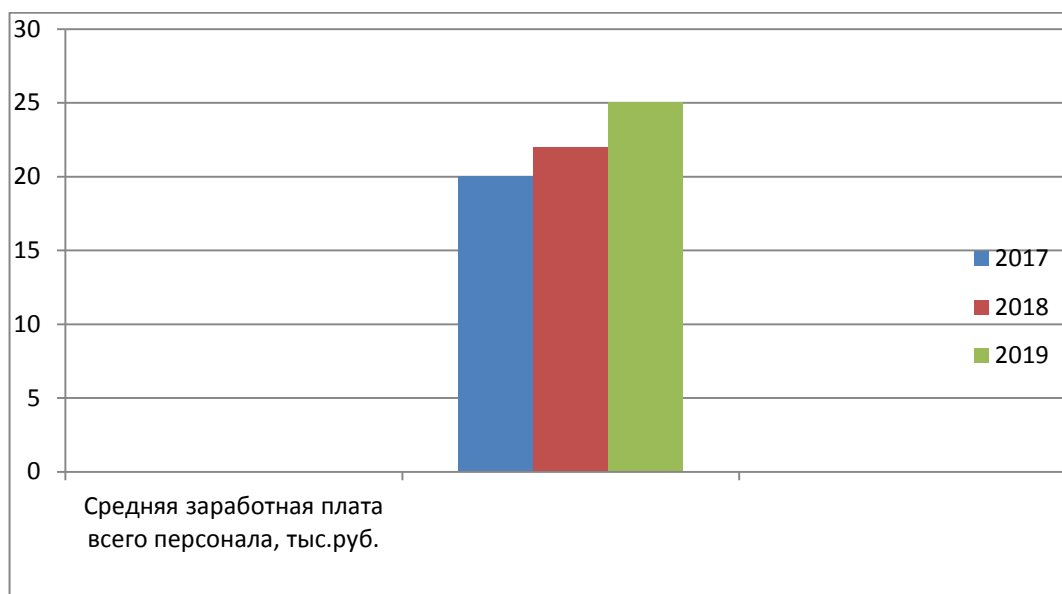


Рисунок 8 – Средняя заработная плата персонала в ООО «Компания АИК»

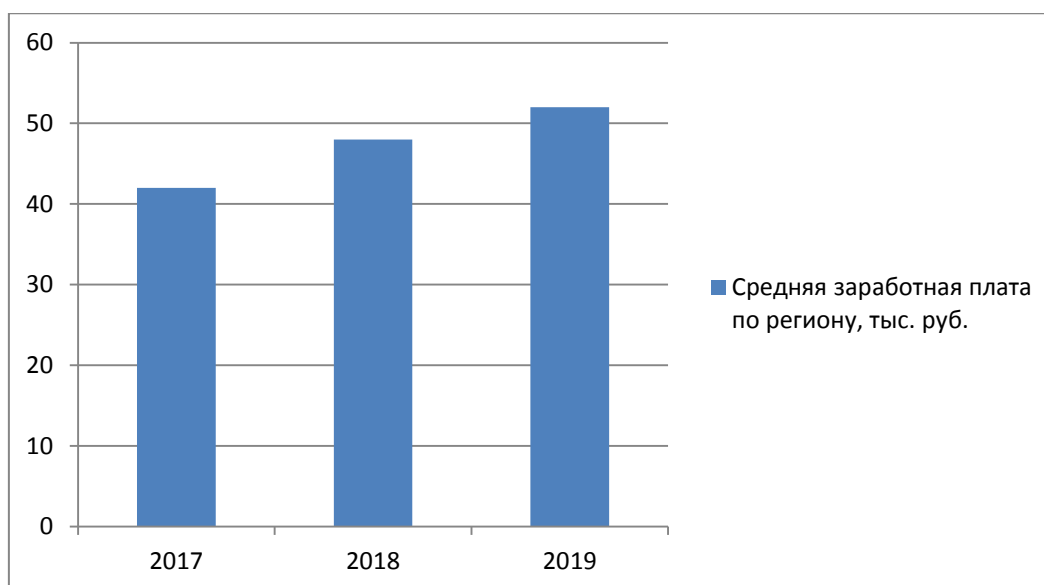


Рисунок 9 – Средняя заработная плата по региону

Менеджеры по продажам получают оклад плюс процент от оплаченных заказов, а зарплата операторов зависит от количества диалогов с клиентами.

Аудит в ООО «Компания АИК» проводится в основном организационно-технологическими методами аудита, которые включают в себя проверку следующих мероприятий:

- проверка документов и отчётности в соответствии с законами и Указами Правительства;
- изучение кадровых документов с оценкой состава и структуры персонала ООО «Компания АИК»;
- анализ показателей оплаты труда на предприятии.

В течение года руководство компании пересматривает методы мотивации оплаты труда сотрудников. Проводит аудит трудовых ресурсов, стремится к созданию коллектива, работающего на результат. Однако, как показал опрос, не все сотрудники довольны своей зарплатой и более 50% считают, что могли бы зарабатывать больше, если бы работа некоторых звеньев была настроена более продуктивно, например отдела продаж.

В компании мало уделяется внимания повышению уровня квалификации сотрудников, проведению обучения сотрудников разных уровней.

Подводя итоги по оценке проведения аудита персонала в ООО «Компания АИК» можно сделать вывод:

1. Недостаточно уделяется внимания анализу факторов трудовой мотивации персонала, сотрудниками не проводится оценка социально-трудовых отношений что влечёт за собой текучесть кадров и снижение рентабельности предприятия. Не изучаются и не используются потенциальные резервы трудовых ресурсов предприятия.

2. В ООО «Компания АИК» не проводится оценка эффективности функционирования служб управления персоналом при проведении аудита персонала.

Аудит персонала в ООО «Компания АИК» организован недостаточно эффективно, поскольку не используются многие методы оценки работы персонала, при том, что организован достаточно высокий уровень контроля за ежедневной работой сотрудников и постоянно производится дополнительная мотивация оплаты труда. Необходимо разработать ряд мероприятий для повышения эффективности проведения аудита персонала, чтобы устранить вышеперечисленные проблемы, а также актуализировать аудит персонала как эффективный способ увеличения прибыльности предприятия.

Глава 3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала в ООО «Компания АИК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала организации

Анализ аудита персонала в ООО «Компания АИК», произведенный во второй главе данной выпускной квалификационной работы показал недостатки существующей системы на предприятии, которые заключаются в недостаточном обучении и повышении квалификации сотрудников, не использовании методов оценки резервного потенциала персонала путём произведения анкетирования, тестирования, внедрения прогрессивных практик управления персоналом с учётом социально-эмоционального состояния коллектива.

Важно отметить, что при аудите персонала используются все методы аудита:

-организационно-технологические: проверка документов и отчётности в соответствии с законами и Указами Правительства, организацию производственного процесса, кадровые документы, показатели оплаты труда;

-социально-психологические: анкетирование, совместные собрания, сбор информации о социальном положении сотрудников и так далее;

-экономические: оценка конкурентоспособности предприятия, анализ прибыльности и рентабельности, эффективности функционирования отделов предприятия каждого отдельно и в целом всей организации.

Анализ экономических показателей недостаточно изучается руководством компании, а также не отслеживается положение компании на рынке услуг в условиях высокой конкуренции. Чтобы быть в первых строчках по рейтингу компаний на предприятии необходимо использовать новейшие технологии, постоянно проводят мониторинг клиентов и разрабатывать индивидуальный подход к каждому.

Однако, как неоднократно уже было отмечено, прибыльность данной организации напрямую зависит от квалификации сотрудников, от их желания и умения доносить нужную и правильную информацию клиентам, с одной стороны, и грамотный подбор сотрудников на должности в отдел продаж также имеет огромное значение, поскольку, если не будет продаж услуг, тогда и незачем обучать остальной персонал. Поэтому, можно сделать вывод, что при аудите персонала недостаточно эффективно используются социально-психологические методы.

Для повышения эффективности аудита персонала в ООО «АИК» необходимо разработать ряд мероприятий, чтобы устранить выявленные проблемы и тем самым улучшить результаты работы предприятия, используя количественные и качественные характеристики сотрудников предприятия.

Предлагаю разработать и внедрить в жизнь следующие мероприятия в аудите персонала:

- внедрить процедуру анкетирования и тестирования сотрудников ООО «Компания АИК» при проведении аудита персонала в организации;

- внедрить практику проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия на рынке труда;

- внедрить проведение сравнительного анализа достигнутых ООО «Компания АИК» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

В таблице 5 отразим проблемы аудита персонала в ООО «Компания АИК» и мероприятия по их устранению.

Таблица 5- Мероприятия по усовершенствованию аудита персонала в ООО «Компания АИК»

Проблема	Мероприятие
Высокая текучесть кадров	Анкетирование, тестирование сотрудников предприятия
Низкая производительность труда	Анализ конкурентоспособности на рынке труда
Низкая рентабельность	Сравнительный анализ показателей кадрового аудита с показателями по отрасли.

Рассмотрим более детально предложенные в Таблице 5 мероприятия.

Мероприятие 1. С целью нормализации социально-психологического направления аудита персонала предлагается дополнить аудит персонала анкетированием и тестированием сотрудников ООО «Компания АИК».

Данные мероприятия будут направлены на выявление факторов, негативно влияющих на деятельность компании. Они могут помочь выяснить главные причины текучести кадров, выявить основные направления мотивации труда работников, чтобы повысить производительность труда и в итоге повысить уровень рентабельности предприятия.

Мероприятие 2. Внедрение практики проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

Оценивать свою конкурентоспособность на рынке труда просто необходимо, чтобы максимально устранить текучесть кадров, а также привлечь к работе квалифицированных специалистов, имея при этом возможность достойно оплачивать их труд. Всё зависит, насколько конкурентоспособна компания по заработной плате в данном сегменте услуг.

На это влияет ряд факторов: уровень безработицы, спрос на услуги на рынке труда, условия труда, заработная плата (Рис.10)

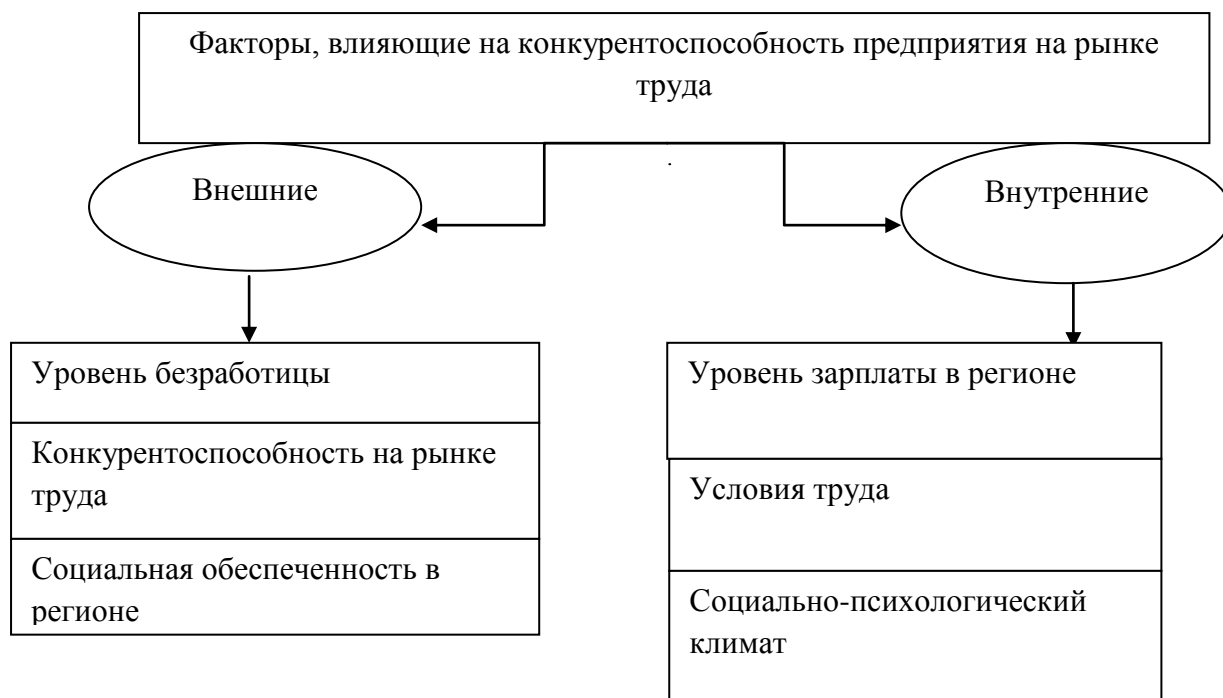


Рисунок 10 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия на рынке труда

Есть факторы, внешние, на которые предприятие не может существенно повлиять, так как не относится к градообразующим и крупным предприятиям, это-уровень безработицы в регионе, социальное состояние региона (наличие жилья, больниц, школ, театров и так далее).

Однако, может существенно изменить микроклимат внутри коллектива: улучшить условия труда, проанализировать и усовершенствовать трудоёмкость производственного процесса.

В процессе аудита персонала ООО «Компания АИК» недостаточно внимания уделяет оценке соответствия средней заработной плате в организации и средней заработной плате в регионе, а также не использует показатели текучести кадров для анализа морально-психологического состояния коллектива.

Мероприятие 3. Внедрение проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Компания АИК» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

Внедрение именно этого мероприятия позволит в полной мере выявить все негативные факторы, влияющие на неэффективность аудита персонала в организации и принять необходимые меры по их усовершенствованию.

Таким образом, внедрение вышеперечисленных мероприятий по улучшению проведения аудита персонала в ООО «Компания АИК» позволит максимально быстро выявить недостатки неэффективного использования рабочей силы и повлияет на дальнейшее использование полного потенциала сотрудников.

Наиболее эффективными будут следующие действия:

1. Внедрение проведения анкетирования и тестирования среди сотрудников.
2. Внедрение проведения сравнительного анализа социально-экономических показателей предприятия в части заработной платы по региону и отрасли в целом.

3.2 Расчёт социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Улучшение проведения аудита персонала в ООО «Компания АИК» должно положительно повлиять на работу компании в целом, а также улучшить не только микроклимат в организации, но и экономические показатели, такие как прибыль и рентабельность.

Специфика деятельности предприятия предполагает, что организация сможет быть прибыльной, если будет конкурентоспособной на рынке услуг, и, соответственно, постоянно должно совершенствоваться в качестве оказываемых услуг, для этого используя новейшие технологии и потенциал трудовых ресурсов организации.

В настоящей работе был разработан ряд мероприятий, направленных на улучшение эффективности использования аудита персонала в ООО «Компания АИК».

Существует социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Социальная эффективность предполагает улучшения социально-психологического климата в коллективе, что повысит уровень качества обслуживания клиентов и повлечёт за собой увеличение количества клиентов и, соответственно, конкурентоспособность предприятия. Другими словами, позволит использовать выявленные резервы повышения эффективности использования кадрового потенциала.

В свою очередь, экономическая эффективность проявится в достижении предприятием высокого экономического эффекта-увеличения прибыли. Для определения размеров экономического эффекта необходимо произвести прогнозную оценку динамики изменения основных экономических показателей.

Проанализируем результативность от уже внедрённых подобных мероприятий по усовершенствованию аудита персонала в других организациях, произведём экспертную оценку роста производительности труда (Таблица 6)

Таблица 6-Экспертная оценка

Конкурент	Рост производительности труда, %
ООО «Лайф-Сервис»	2,0
ИП Белокопытова Ю.А.	2,02
Среднее значение	2,01

Как видно из таблицы 6, индекс производительности труда планируется в размере 2,01%, опираясь на среднее значение показателя производительности труда. Вместе с ростом производительности вырастет объём продаж ООО «Компания АИК», который составит 2,01%.

Следовательно, в результате внедрения данного мероприятия выручка от продаж составит: $23620 \text{ тыс. руб.} \times 1,0201 = 24095 \text{ тыс. руб.}$

Можно сделать вывод, что для увеличения выручки необходимо, прежде всего, увеличить производительность труда, внедрив новые технологии. Так как сразу с увеличением выручки будет необходимо увеличить количества сотрудников, то и затраты на ФОТ также возрастут. Всё это повлечёт за собой рост себестоимости продукции.

Для расчёта экономической эффективности от внедрённых мероприятий построим таблицу 7.

Таблица 7- Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «Компания АИК»

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источник сведений
Объем продаж товаров, тыс. руб.	О	23620	Таблица 2
Прогнозируемый объем продаж товаров, тыс. руб.	Оп	24095	Расчётные данные
Рост объема продаж товаров, тыс. руб.	Оп-О	475	Расчётные данные
Численность общая работающих в организации, чел.	Чобщ	18	Таблица 2
Рост производительности труда, тыс. руб. /чел	Рпт	2,01	Расчётные
Среднегодовая выручка на одного работника, тыс. руб.	О/Чобщ	1312	Расчётные
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	ФОТ	450	Таблица 2
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	Зср.	25	Таблица 2
Процент отчислений на социальное страхование и обеспечение, %	Сот	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс.руб.	У	4640	Внутренняя отчётность
Затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	Зк	25	Расчётные данные

Произведём расчёт показателей экономической эффективности от внедрения мероприятия (Таблица 8).

Таблица 8 – Расчёт эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Методика расчёта	Расчёт показателя
Условная экономия численности, чел.	$\text{Эч}=\text{Рпт}\times\text{Чраб}/(\text{Рпт}+100)$	$\text{Эч}=2,01\times 18/(100+2,01)=0,35$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб.	$\text{Эзп}=\text{Эч}\times\text{Зср}$	$\text{Эзп}=0,35\times 25=8,75$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб.	$\text{Эсн}=\text{Эзп}\times\text{Уот}/100\%$	$\text{Эсн}=8,75\times 30/100=2,63$
Экономия условно-постоянных расходов, тыс.руб.	$\text{Эупр}=(\text{У}/\text{О}-\text{У}/\text{Ор2})\times\text{Ор2}$	$\text{Эупр}=(4640/23620-4640/24095)\times 24095=72,29$
Условно-годовая экономия по предприятию, тыс.руб.	$\text{Эгод}=\text{Эзп}+\text{Эсн}+\text{Эупр}$	$\text{Эгод}=8,75+2,63+72,29=83,67$
Годовой экономический эффект, тыс.руб.	$\text{Эф}=\text{Эгод}-\text{Зк}$	$\text{Эф}=83,67-25=58,67$
Срок окупаемости, год	$\text{Ток}=\text{Зк}/\text{Эгод}$	$\text{Ток}=25/83,67=0,30$

Из таблицы 8 видно, что в результате внедрения мероприятий по совершенствованию аудита персонала в ООО «Компания АИК», рост производительности труда составит 2,01%, в результате чего становится возможным сокращение численности сотрудников на 1 человека.

Но, это только условно, и фактически никого не уволят, а наоборот, с ростом объёма продаж возрастёт потребность в новых специалистах. Экономия по зарплате в результате условного увольнения двух сотрудников компании составила 8,75 тыс.руб. (Таблица 8). Экономия отчислений на социальные нужды составит 2,63 руб. В общем, повышение производительности труда сотрудников позволит сократить условно-постоянные расходы на 72,29 тыс. руб.

Таким образом, в данной работе был разработан комплекс мероприятий, направленный на улучшение действующей системы аудита персонала в ООО «Компания АИК».

В ходе анализа действующей системы аудита персонала были выявлены основные направления её совершенствования.

Наиболее эффективными для ООО «Компания АИК» будут следующие мероприятия:

-внедрение проведения анкетирования и тестирования среди сотрудников;

-внедрение практики оценки конкурентоспособности предприятия на рынке труда;

-внедрение проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Компания АИК» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

Вышеперечисленные мероприятия помогут улучшить работу ООО «Компания АИК» по совершенствованию аудита персонала.

Анализ экономической эффективности от внедрения вышеперечисленных мероприятий позволяет сделать вывод о необходимости использования данного комплекса в практике ООО «Компания АИК».

Заключение

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

Повысить эффективность деятельности предприятия, можно успешно используя результаты проведения аудита персонала.

Главной целью аудита персонала является оценка эффективности производительности деятельности персонала, обеспечивающая прибыльную деятельность предприятия.

Аудит персонала в ООО «Компании АИК» построен в основном на организационно-технологических методах аудита: проверка документов и отчетности в соответствии с законами и Указами Правительства, организацию производственного процесса, кадровые документы, показатели оплаты труда, а также на анализе приёма и увольнения сотрудников. И в 2018, и в 2019 годах произошло увеличение численности сотрудников на 63 и 38 процентов соответственно. Полученная динамика говорит о том, что в организации присутствует текучесть кадров, но глубокого анализа на предприятии не производится, как и не учитываются при аудите персонала социально-психологические и экономические стороны аудита персонала в ООО «Компании АИК». Поэтому не выявляются факты трудовой мотивации оплаты труда, которые могут значительно повысить производительность труда, улучшить микроклимат предприятия, уменьшить количество конфликтных ситуаций, тем самым повысить репутацию предприятия в разрезе стабильности, надёжности, социальных гарантий и устойчивой конкурентоспособности предприятия на рынке услуг. Недостаточно уделяется внимания функциональности аудита персонала, не выявляются резервы для улучшения функционирования предприятия.

В ходе анализа действующей системы аудита персонала были выявлены основные направления её совершенствования.

Наиболее эффективными для ООО «Компания АИК» будут следующие мероприятия:

-внедрение проведения анкетирования и тестирования среди сотрудников;

-внедрение практики оценки конкурентоспособности предприятия на рынке труда;

-внедрение проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Компания АИК» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

Вышеперечисленные мероприятия помогут улучшить работу ООО «Компания АИК» по совершенствованию аудита персонала.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (Электронный ресурс) // Консультант Плюс с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2015 N 6-ФКЗ, от 30.12.2015 N 7-ФКЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) Электронный ресурс) // Консультант Плюс. (ред. от 27.12.2013).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (в редакции от 25.11.2013).
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» 08.02.1998 №14-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 19.07.2013 №205-ФЗ).
5. Аванесов, Ю.А., Клочко, А.Н., Васькин, Е.В. Основы коммерции: Учебник для высших учебных заведений (Текст) / Ю.А. Аванесов, А.Н. Клочко Е.В. Васькин. – М.: Люкс – АРТ, 2014. — 258с.
6. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. — М.: Экономика, 2013. — 326с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом (Текст) / Т.Ю. Базаров. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 312с.
8. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей (Текст) / Е.А. Борисова. – М.: Велби, 2015. — 364с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление (Текст) / О.С. Виханский. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 369с.
10. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю.Вебер. — М.: РИОР, 2015. —219с.

11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе (Текст) / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. — 259с.
12. Гаврилина, О.К. Работа с персоналом: системный подход // Кадровое дело. – 2014. - №11. – с.10-11.
13. Джордан Д. Контроллинг затрат на персонал / Д.Джордан. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 309с.
14. Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции кадрового аудита / Х.Дитгер. — М.: РАМИР, 2015. — 147с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом (Текст) / А.П. Егоршин. — Н.Новгород.: Прогресс, 2013. — 335с.
16. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2013. — 452с.
17. Зайцева, Т.В, Зуб, Т.А. Управление персоналом: учебник (Текст) / Т.В. Зайцева, Т.А. Зуб. — М.: ФОРУМ, 2015. — 457с.
18. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник (Текст) / Н.В. Кротова. — М.: Финансы и статистика, 2015. — 322с.
19. Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и оценки персонала (Текст) / Н.А. Литвинцева. — М.: ЮРАЙТ, 2013. — 269с.
20. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Курс лекций (Текст) / Л.И. Лукичева. — М.: ОМЕГА-Л, 2013. — 369с.
21. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии (Текст) / М.И. Магура. М.Б. Курбатова. – М.:Бизнес-школа, 2013. — 717с.
22. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 96 с
23. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2013. — 347с.
24. Основы управления персоналом: Учебник (Текст) / под ред. А.Я.Кибанова. — М.:ИНФРА-М, 2015. — 336с.
25. Одегов, Ю.Г, Журавлев, П.В. Управление персоналом (Текст) / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. — М.: Финстатинформ, 2015. — 225с.

26. Ришар, Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар. - М.: Аудит, Юнити, 2015. - 375 с.
27. Робертсон, Джек К. Аудит. Перевод с англ / Робертсон Джек К.. - М.: Контакт, 2017. - 496 с.
28. Соколова, М.И., Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами (Текст) / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева.. – М.: РИОР, 2015. — 348с.
29. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга персонала / Х.Й.Фольмут. — М.: Флинта, 2014. — 247с.
30. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.
31. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70(2), 2013, p. 151-179.
32. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. –CoM, MIT, 2010.
33. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management №5, 2015, p. 138-147.
34. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2008.
35. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014, -pp. 408-421.
36. <http://www.ekonomika-st.ru/upravlenie/audit-p/audit-p-1.html>
37. <http://econom-lib.ru/4-58.php>
38. <http://utmagazine.ru/posts/8213-audit-personala>
39. http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/safbd-2009-1_121
40. http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p54.php
41. <http://www.cfin.ru/management/people/audit.shtm>

Приложение А

Анкета для сотрудников ООО «Компания АИК»

Оценка условий труда

1. Как вы оцениваете сложившиеся отношения в коллективе?/ Ответ(от 0 до 5)
2. Как вы оцениваете уровень заработной платы в компании?/Ответ(от 0 до 5)
3. Нужно ли усовершенствовать систему оплаты труда в компании?/Ответ(от 0 до 5)
4. Каким образом должна быть построена система оплаты труда?
 - a) нет фиксированного оклада, заработная плата, рассчитывается каждый раз по финансовым результатам деятельности компании;
 - b) фиксированный оклад;
 - c) фиксированный оклад и премия за личные достижения и переработки;
 - d) фиксированный оклад, премия за личные достижения и переработку плюс премия за результаты деятельности всего подразделения;
 - e) другие варианты.
4. Возможен ли карьерный рост в компании? Да/Нет
5. Что, по вашему мнению, должно входить в социальный пакет компании? (Да/Нет)

Оплата больничного листа от фактической з/п

Продолжение приложения А

- Оплата очередного отпуска от фактической з/пл.....
- Спортивная программа (бассейн, спортзал, тренаж.зал...)
- Талоны на обед (ОПП).....
- Оплата проезда.....
- Льготные путевки в лагеря, санатории для детей.....
- Подарки к новому году для детей
- Оплата сессий
- Полная компенсация питания
- Материальная помощь
- Услуги медработника.....
- Совместный отдых (выезды на базу отдыха...).....
- Льготные путевки в санатории для сотрудников
- Кредитование, ссуды.....
- Подарки к праздникам
- Увеличение з/пл.....
- Обучающие программы (для повышения квалификации).....
- Оплата мобильной связи
- Официальная заработная плата

6. Как вы оцениваете условия труда?

Продолжение приложения А

(по 7 балльной системе, где 1 соответствует самой низкой оценке, а 7- самой высокой)

7.

- Как вы оцениваете бытовые условия труда? (чистота рабочего места, метраж, воздухообеспечение, кондиционирование, состояние мест общего пользования и т.д.).
- Как вы оцениваете уровень оборудования рабочего места? (комплектации оргтехникой, оборудованием, механизмами, канцтоварами, мебелью и т.д.).
- Как вы оцениваете график работы?
- Как вы оцениваете стиль непосредственного руководства

Приложение Б

Психометрический тест для сотрудников ООО «Компания АИК»

**ПСИХОМЕТРИЧЕСКИЙ ТЕСТ
СЬЮЗЕН ДЕЛЛИНГЕР**



1. Посмотрите на 5 фигур.
2. Выберите из них ту, в отношении которой можете сказать: "Это — я!"
3. Постарайтесь почувствовать свою форму. Теперь расположите оставшиеся фигуры в порядке вашего предпочтения.