

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)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по аудиту персонала организации

Студент

В.В. Кузьмина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Кузьмина В.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по аудиту персонала организации».

Цель исследования – разработка мероприятий по аудиту персонала ООО «Агроторг».

Объект исследования – ООО «Агроторг», специализирующееся на розничной продаже продуктов питания.

Предмет исследования – процесс аудита персонала ООО «Агроторг».

Методы исследования: аналитические методы, синтез, статистическая обработка данных и т.д.

Краткие выводы по работе. Устойчивое развитие любой организации, независимо от ее масштаба и сферы деятельности, находится под значительным влиянием эффективного использования как внешних ресурсов, включающих инвестиции, займы, реализуемые совместно с партнерами проекты, так и внутренних. Одним из них является персонал, что обосновывает возникновение объективной потребности в аудите его как важнейшего элемента современной организации.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации предлагаемых в п. 3.1 мероприятий в процессе аудита персонала ООО «Агроторг».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, двух приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 24.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы аудита персонала организации .....	6
1.1 Кадровый аудит: понятие, цель и задачи .....	6
1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала организации .....	15
2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «Агроторг».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Агроторг».....	21
2.2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «Агроторг».....	29
3 Разработка мероприятий по аудиту персонала ООО «Агроторг» .....	42
3.1 Мероприятия по аудиту персонала ООО «Агроторг» .....	42
Заключение .....	51
Приложение А Вариант анкеты для персонала ООО «Агроторг».....	56
Приложение Б Типовой индивидуальный план наставничества ООО «Агроторг».....	57

## Введение

Ключевым ресурсом любой современной организации, независимо от масштаба деятельности, отраслевой принадлежности, специфики условий хозяйствования, является персонал, эффективность труда которого оказывает значительное влияние на текущие показатели функционирования организации, а также определяет перспективные направления ее развития в долгосрочном периоде. Данный факт обуславливает целесообразность регулярного мониторинга основных составляющих сферы управления персоналом, в связи, с чем возникает обоснованная необходимость реализации такого процесса, как кадровый аудит, одним из базовых блоков которого выступает аудит персонала.

Общие вопросы кадрового аудита представлены в работах исследователей А.Я. Кибанова, Н.Н. Старцевой и др., специфика проведения аудита персонала как одной из ключевых составляющих кадрового аудита освещена в трудах Е.А. Митрофановой, А.В. Софиенко, Ю.Г. Одегова. При этом отсутствие единого подхода к проведению данного процесса обосновывают существенную актуальность выбранной темы.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по аудиту персонала ООО «Агроторг», что определило необходимость решения ряда задач:

- систематизировать теоретические основы аудита персонала организации;
- проанализировать качественные и количественные характеристики персонала ООО «Агроторг»;
- разработать мероприятия по аудиту ООО «Агроторг» и оценить их эффективность.

Объект исследования – ООО «Агроторг», специализирующееся на розничной продаже продуктов питания.

Предмет исследования – процесс аудита персонала ООО «Агроторг».

Комплекс применяемых методов исследования включает аналитическими методами, статистической обработкой данных и т.д.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам аудита персонала организации, методическим основам его проведения и ключевым направлениям.

Информационная база представлена отчетной документацией организации ООО «Агроторг» за 2017-2019 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации предлагаемых в п. 3.1 мероприятий в процессе аудита персонала ООО «Агроторг».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, двух приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 24.

# **1 Теоретические основы аудита персонала организации**

## **1.1 Кадровый аудит: понятие, цель и задачи**

Устойчивое развитие любой организации, независимо от ее масштаба и сферы деятельности, находится под значительным влиянием эффективного использования как внешних ресурсов, включающих инвестиции, займы, реализуемые совместно с партнерами проекты, так и внутренних, одним из ключевых среди которых является персонал. Данный факт обосновывает возникновение объективной потребности в аудите его как важнейшего элемента современной организации. Однако первоначально следует определить общепринятый смысл термина «аудит» и сущность понятия «кадровый аудит».

В литературных источниках существует множество подходов к данному вопросу. К примеру, Э. А. Аренс и Дж. К. Лоббек определяют аудит как процесс, в результате которого независимым компетентным специалистом осуществляется интеграция информационных источников, характеризующих количественную оценку экономических событий конкретной хозяйственной системы, с целью формирования заключения о степени соответствия данных сведений установленным критериям.

В свою очередь, Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета (ААА) под аудитом подразумевает реализацию системного процесса по получению и оценке объективных данных о совершенных хозяйствующим субъектом экономических действий и их последствиях с целью установления их соответствия определенным критериям и предоставления формируемое заключение заинтересованным лицам [6].

При этом Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» предоставляет определение аудита, носящее обязательный характер, и

характеризующее его как независимую проверку бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица, направленную на подготовку заключения о достоверности указанной выше отчетной документации [19].

Приведенные варианты трактовки категории «аудит» отражают его принципиально важные характеристики:

- независимость оценки аудируемого лица, отсутствие подверженности ее влиянию субъективных факторов;
- основанием для формирования оценки аудитора является исключительно анализ представленных в отчётности объективных данных без учета мнения руководства и специалистов аудируемой организации;
- аудиторская оценка является результатом мнения аудитора, но не истиной, следовательно, может подвергаться оспариванию.

Однако следует отметить, что изложенные выше подходы к определению сущности аудита в значительной мере ограничивают сферу его применения, акцентируя внимания на финансовой составляющей, при этом на практике идентичные процедуры проводятся, к примеру, и в сфере управления персоналом организации, в связи с чем целесообразно обратиться к иным трактовкам.

Так, Н.Н. Старцева предлагает определять аудит как процедуру независимой оценки сведений, характеризующих конкретную организацию, отдельный организационный процесс, субъект управления или управляемый объект или ресурс, осуществляемую с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов исследования заинтересованным в данной информации пользователям [15].

Иными словами, направлением аудиторской деятельности является выявление не только отклонений от нормативных показателей текущего положения организации, её отдельных процессов, структурных элементов, но и внутренних ресурсов, позволяющих устранить проблемные аспекты и способствующих повышению прибыльности организации. К числу таких

факторов, безусловно, относятся кадровая составляющая, что обосновывает необходимость отражения при определении сущности кадрового аудита специфики данного процесса.

Анализ учебной и периодической литературы по теме исследования показал наличие различных подходов к содержанию кадрового аудита. Отдельные авторы трактуют аудит персонала как мониторинг кадрового делопроизводства и анализ деятельности службы по работе с персоналом. По мнению профессора А.Я. Кибанова, исследуемая процедура предполагает комплекс мероприятий по оценке кадрового потенциала и анализу кадровых процессов в организации [5]. С.И. Самыгина, в свою очередь, дополняя приведенные выше определения, включает в кадровый аудит также оценку организационной структуры управления. С точки зрения Н.Н. Старцевой, кадровый аудит представляет собой систему действий по получению, анализу и независимой оценке данных о состоянии кадрового делопроизводства, кадрового потенциала, структуре управления и кадровых процессов организации, направленных на определение их соответствия установленным параметрам и предоставление результатов аудита заинтересованным лицам [15]. Н.В. Москвитина считает, что кадровый аудит – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации [9].

Обобщая изложенную выше информацию, кадровый аудит, возможно, определить как периодически проводимую независимую оценку характеристик организации в сфере управления персоналом, включающую сбор информации, способствующей определению:

- степени соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегическому плану развития и структуры управления организации актуальной законодательной базе;
- уровню эффективности кадровой работы в направлении решения задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством,



структурными подразделениями;

– вероятности возникновения в организации социальных рисков, причин их формирования и возможных путей снижения их негативного воздействия [7].

Основная цель кадрового аудита заключается в оценке эффективности деятельности персонала и действий управляющей подсистемы как факторов обеспечения прибыльности и конкурентоспособности организации. Задачи кадрового аудита приведены на рисунке 1 [12].

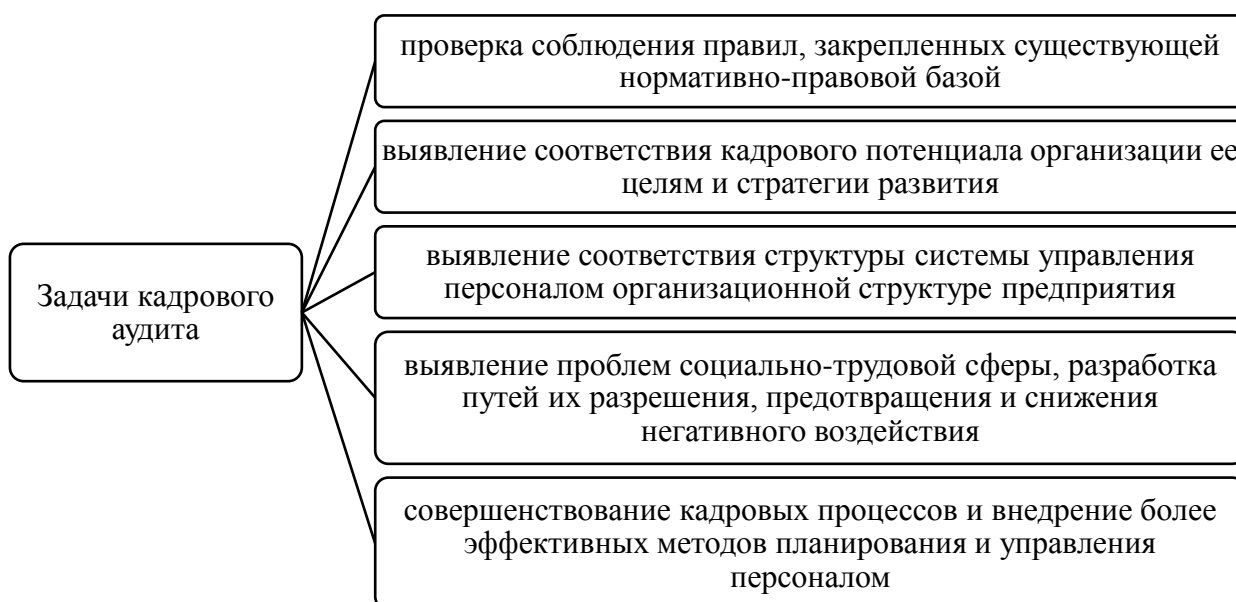


Рисунок 1 – Задачи кадрового аудита

В качестве объектов кадрового аудита, как правило, выступают:

- трудовой коллектив;
- комплекс применяемых методов и принципов управления персоналом;
- один из процессов хозяйственной деятельности организации и др.

Более детально охарактеризовать содержание кадрового аудита возможно за счет конкретизации направлений аудиторской деятельности (Рисунок 2) [15].

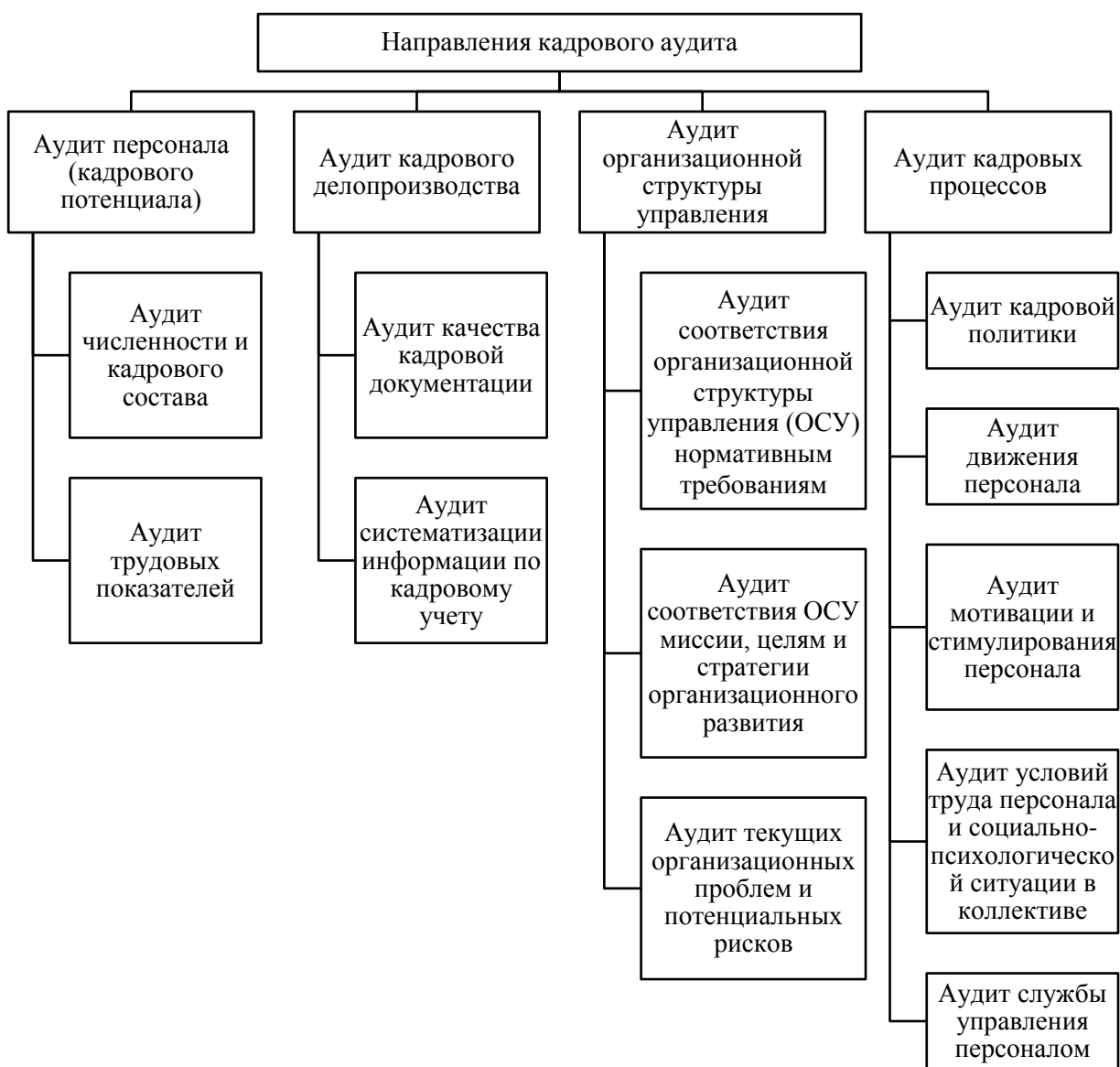


Рисунок 2 – Основные направления аудита персонала организации

Целесообразно рассмотреть каждое из представленных направлений более подробно.

1. Аудит персонала (кадрового потенциала организации) – комплекс мероприятий по выявлению соответствия кадрового потенциала организации

ее целям и стратегическим установкам. Объект аудита – непосредственно персонал организации и совокупность количественных и качественных показателей его трудовой активности, результаты, оценки которых позволяют сформировать характеристику трудовых ресурсов и общего кадрового потенциала [16]. В качестве цели аудита кадрового потенциала определено выявление степени полноты обеспечения организации человеческими ресурсами, необходимыми для ее нормального функционирования и развития, способностей персонала к результативной трудовой деятельности в рамках общей стратегии организации, а также определение наличия резервов трудовых ресурсов, повышения эффективности их использования.

Содержание ключевых направлений аудита кадрового потенциала организации приведены на рисунке 3 [11].

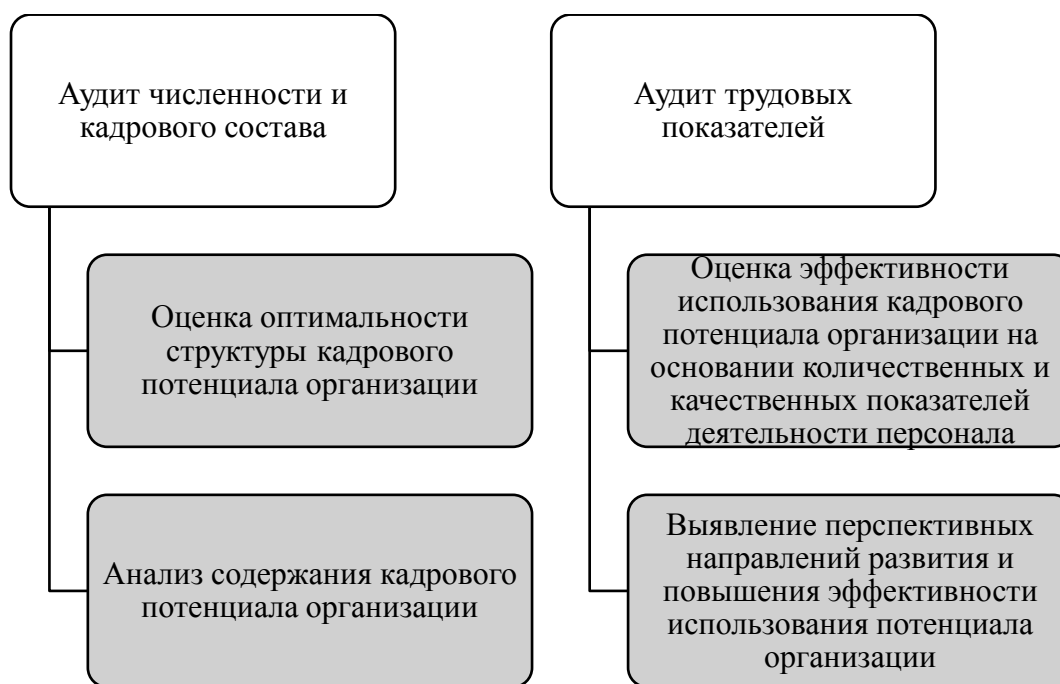


Рисунок 3 – Содержание ключевых направлений аудита персонала (кадрового потенциала) организации

2. Аудит кадрового делопроизводства – совокупность процедур в рамках проведения анализа документационного обеспечения процессов в сфере управления персоналом по определению наличия и соответствия его содержания и оформления трудовому законодательству, а также локальным нормативным актам организации. Соответственно, объектом аудита в данном случае является документационное обеспечение процессов в сфере управления персоналом, а основная цель заключается в установлении соответствия его содержания и оформления установленным требованиям. Кроме того, комплекс функций данного вида аудита включает также мероприятия по выявлению и обоснованию необходимости корректировки нарушений с целью снижения вероятности возникновения их негативных последствий.

Основные направления аудита кадрового делопроизводства включают следующие аспекты (Рисунок 4) [2].

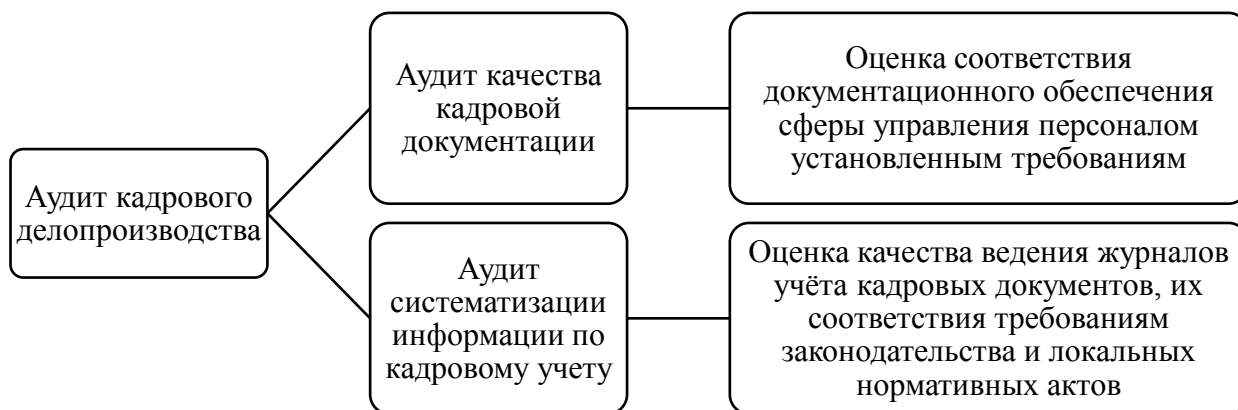


Рисунок 4 – Основные направления аудита кадрового делопроизводства

3. Аудит организационной структуры управления – процедура оценки обоснованности и эффективности организационной структуры организации.

Объектом исследования в рамках данного вида аудита является

организационная структура управления, целью - соответствие её содержания, принципов распределения функций и способов управляющего воздействия комплексу общих целей и задач организации, определение характера и эффективности взаимосвязей элементов,

Проведение аудита организационной структуры управления предполагает реализацию мероприятий по нескольким направлениям (Рисунок 5) [3].



Рисунок 5 – Мероприятия аудита организационной структуры управления

4. Аудит кадровых процессов (функций) – совокупность оценочных мероприятий, реализуемых для определения состояния и перспектив развития направлений деятельности в сфере управления персоналом организации, оценки их эффективности.

Объект аудита кадровых процессов представлен спектром функций управления персоналом, цель заключается в формировании характеристики

состояния, установления соответствия процессов кадрового менеджмента стратегическим установкам организации, степени их влияния на развитие кадрового потенциала организации в долгосрочном периоде.

Спектр основных направлений аудита кадровых процессов и их содержание приведены на рисунке 6 [10].



Рисунок 6 – Направления аудита кадровых процессов

Вывод. Таким образом, аудит персонала представляет собой обособленное направление кадрового аудита, ключевым назначением которого является оценка кадрового потенциала организации, что

обосновывает целесообразность более детального исследования соответствующих методических подходов.

## 1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала организации

Совокупность задач и специфика объекта аудита персонала обосновывают необходимость наличия методологического инструментария анализа и формирования рекомендаций, базирующегося на приемах экономики труда, статистики, управления персоналом, социологии, психологии, эргономики, правоведении.

На практике зачастую комплекс методов аудита персонала подразделяют на три укрупненных блока (Рисунок 7) [1].

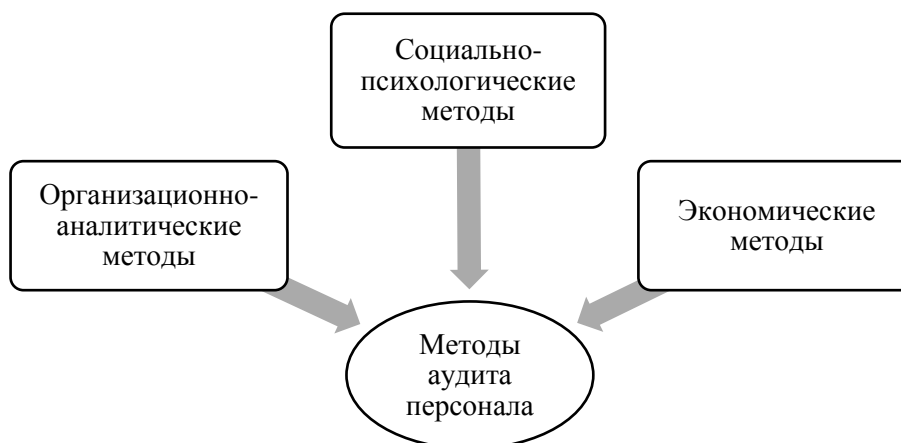


Рисунок 7 – Классификация методов аудита персонала

В основе организационно-аналитических методов лежит анализ документационного обеспечения процесса управления персоналом, отчетности за соответствующий период, ключевых показателей трудовой

деятельности, характеризующих результативность функционирования персонала и организации в целом.

Первоначально, как правило, осуществляется проверка такой документации и отчетности хозяйствующего субъекта, как баланс трудовых ресурсов, описание работ и спецификации, пакет должностных инструкций, величина затрат на найм, обучение, переподготовку, увольнение персонала. Также производится анализ анкет и тестов, заполняемых сотрудниками и кандидатами на получение вакантных должностей, документов, отражающих данные о фактах травматизма и профессиональных заболеваниях работников, и т. д.

При этом, к числу основных трудовых показателей, наиболее влияющих на уровень эффективности организации, относят коэффициенты использования рабочей силы и рабочего времени, качественные характеристики и производительность труда, оптимальность системы оплаты труда [20].

Применение социально-психологических методов определяет необходимость проведения социологического опроса, анкетирования, индивидуальной и коллективной беседы, интервьюирования сотрудников, относящихся к различным уровням организационной иерархии и категории работников.

Наибольшая результативность применения данной группы методов достигается в процессе оценки удовлетворенности трудом, определения характера отношения сотрудников к трудовой деятельности, специфики психологического климата в коллективе, степени мотивации к труду, уровня эффективности принимаемых руководством управленческих решений в сфере кадрового менеджмента, оптимальности системы вознаграждений и компенсаций и т.д. [4], [14].

Сущность экономических методов заключается в оценке конкурентоспособности организации на рынке труда, результативности



функционирования структурных подразделений, выполняющих функции управления персоналом, эффективности собственно аудита персонала. основой оценки является сопоставление экономических и социальных показателей деятельности организации с установленными действующим законодательством нормами и нормативами или с усредненными отраслевыми показателями [8].

На основании изложенного выше возможно заключить, что применение на практике конкретных методов аудита персонала находится в прямой зависимости от целей аудита, имеющихся информационных источников или возможностей получения требующихся данных (значений показателей), условий проведения аудита. В соответствии с данными аспектами осуществляется и формирование алгоритма проведения аудита персонала. При этом следует отметить наличие многообразия точек зрения относительно выделения основных этапов данного процесса.

Так, Е.А. Митрофановой и А.В Софиенко определены четыре этапа аудита персонала (Рисунок 8) [8].

Этап целеполагания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определение целей и задач аудита персонала организации;</li> <li>• выбор целевых показателей аудита персонала</li> </ul>
Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предварительный сбор и анализ информации о действующей в организации системе управления персоналом;</li> <li>• определение аудиторского риска;</li> <li>• составление общего плана и программы проверки.</li> </ul>
Аналитический (Оценка и анализ системы управления персоналом за определенный период или в динамике)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ текущего состояния показателей системы управления персоналом;</li> <li>• анализ отклонений и их причин от оптимальных значений показателей;</li> <li>• сопоставление значений показателей системы управления персоналом текущего и предыдущего периода;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ причин изменений;</li> </ul> </li> <li>• составление аудиторского заключения</li> </ul>
Заключительный этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации</li> </ul>

Рисунок 8 – Алгоритм проведения аудита персонала Е.А. Митрофановой и А.В. Софиенко

В свою очередь, Ю.Г. Одеговым и Т.В. Никоновой предлагается проведение аудита персонала по следующему алгоритму:

1. осуществление предварительной оценки условий проведения аудита на основании общей информации о предприятии, характеристики условий его функционирования, итогов экспресс-диагностики социально-трудовой сферы, в результате чего определяется возможность проведения аудита и формируется его предварительный план;

2. разработка плана аудита, включающая определение направлений практического использования аудита, конкретизацию комплекса аудируемых показателей, установление последовательности и периодичности проведения аудита, выбор и обоснование методических подходов;

3. сбор и подготовка информации к анализу, в частности: формирование информационной базы и источников получения необходимых данных, подготовка и непосредственное использование инструментов сбора информации (опросные листы, записи и отчеты, листы наблюдений), проверка достоверности сведений;

4. анализ аудиторской информации и предварительная оценка результатов аудита посредством аналитической обработки и систематизации имеющейся информации, диагностика показателей трудовой деятельности;

5. представление результатов аудиторской проверки, отражающих итоговую оценку персонала, эффективности его деятельности и перспективных направлений развития, в процессе обсуждения ключевых выводов с руководством организации с последующим представлением аудиторского заключения [10].

Необходимо учитывать также, что содержание этапов, продолжительность и степень детализации аудиторской оценки напрямую зависит от подхода, применяемого при разработке методики проведения данного процесса. В частности, на практике выделяют такие подходы, как:

- управленческий подход (разработка методик по вопросам управления);
- нормативно-правовой подход (разработка методик проверки соответствия процедур сферы управления персоналом организации установленным законодательством и локальными нормативными актами требованиям);
- специальный подход (разработка методик аудита организаций, отличающихся спецификой условий функционирования);
- отраслевой подход (разработка методик для организаций, принадлежащих конкретной отрасли) [13].

Однако, несмотря на наличие множества подходов к разработке алгоритма проведения аудита персонала, возможно, представить его обобщенный вариант, наиболее часто применимый на практике современными организациями (Рисунок 9).

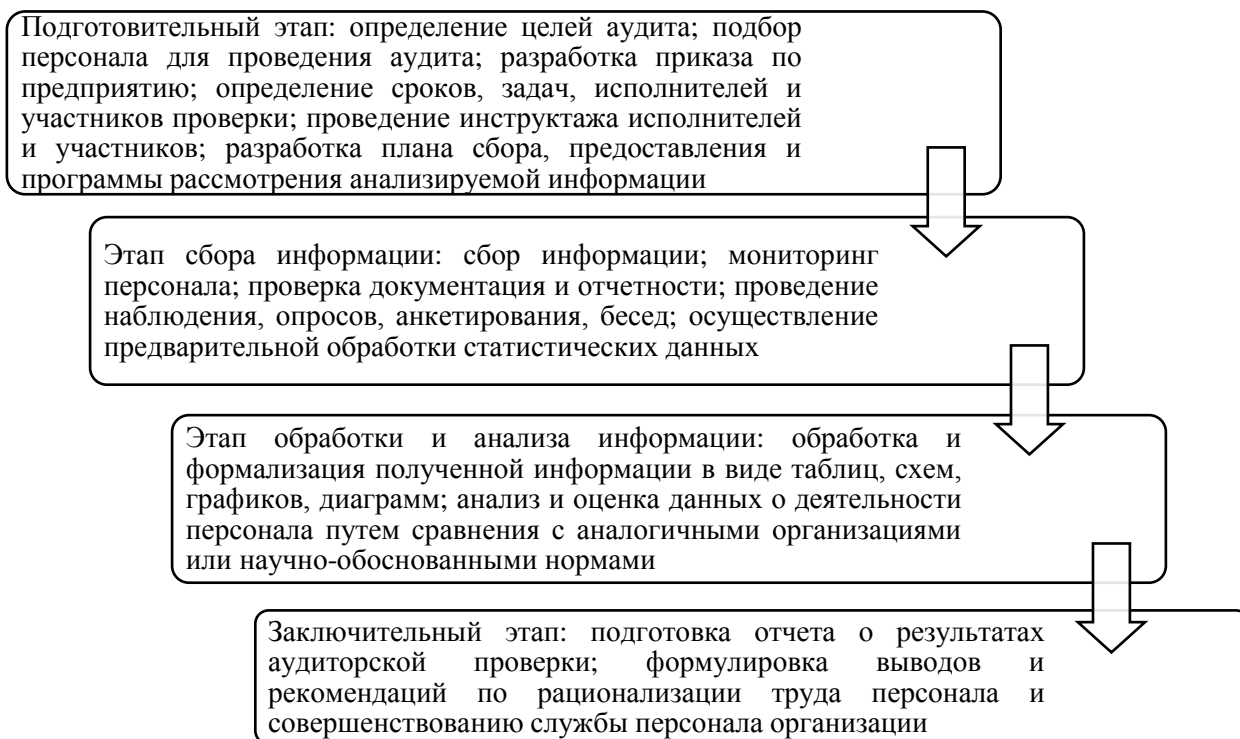


Рисунок 9 – Общий алгоритм проведения аудита персонала организации

Приведенный алгоритм отражает ключевые этапы аудита персонала, требующие реализации независимо от направления и масштабов деятельности организации, формы собственности, характера условий функционирования.

Вывод.

Обобщая изложенную выше информацию, необходимо определить основные положения первого раздела бакалаврской работы, в рамках которого:

- определено понятие, цели и задачи кадрового аудита;
- установлено, что аудит персонала является обособленным направлением кадрового аудита, ключевое назначение которого - оценка кадрового потенциала организации:
  - охарактеризованы основные группы методов проведения аудита персонала;
  - приведен общий алгоритм аудита персонала организации.

## **2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «Агроторг»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Агроторг»**

Объектом исследования в рамках бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Агроторг» (сокращенное наименование ООО «Агроторг») – одна из масштабных организаций в России в сфере розничной торговли продовольственными товарами, организованной по принципу «у дома», владеющая собственным комплексом логистических узлов и транспортных сетей грузовой доставки

Появление сети на рынке РФ произошло в 1998 г., первые точки продаж открыты в г. Санкт-Петербург в 1999 г.

В 2013 г. организовано проведение масштабного ребрендинга корпорации, реновации и масштабирования всей деятельности, репозиционирование.

Руководство федеральной сетью осуществляется международной компанией X5 Retail Group, занимающей стабильно высокое положение в рейтинге подобных организаций по оценке международных консалтинговых и аналитических агентств.

Среди инвесторов РФ 99% акций X5 Retail Group принадлежит организации ООО «Агроторг».

Общество осуществляет деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ, являясь юридическим лицом и выступая в хозяйственном обороте от своего имени.

ООО «Агроторг» имеет в наличии обособленное имущество, учет которого производится на самостоятельном балансе. Организация обладает правом в установленном порядке открывать расчетные, валютные и иные банковские счета на территории РФ и за ее пределами, имеет печать, штампы

и бланки с собственным наименованием, и иные средства индивидуализации.

В состав корпорации включены такие универсамы, как Перекресток, Карусель, и др., наиболее распространенными среди которых являются магазины «Пятерочка». Общее количество магазинов «Пятерочка» в РФ на текущий момент составляет более 14000.

Центральный корпоративный офис сети магазинов «Пятерочка» расположен в г. Москва по адресу: 119049, ул. Коровий Вал, д. 5.

Основные принципы деятельности «Пятерочки» и спектр мероприятий по их обеспечению представлен на рисунке 10.

Обеспечение свежести продукции	<ul style="list-style-type: none"><li>• в каждом универсаме введена специальная позиция контролера свежести, который обязан проверять срок годности всех позиций, выложенных на полки; при обнаружении просроченного товара директор возвращает стоимость товара покупателю</li></ul>
Экономичные цены	<ul style="list-style-type: none"><li>• Самые ходовые и популярные товары в сети отличаются минимальными ценниками, позиции социального значения не имеют коммерческой наценки</li></ul>
Стабильные скидки для граждан-пенсионеров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Для покупателей с наличием пенсионного удостоверения действует 10% скидка каждый понедельник в промежуток с 9.00 до 13.00.; в остальное время гражданин может получить понижение цен на 5% до полудня.</li></ul>
Актуальные скидки для семейных клиентов с детьми	<ul style="list-style-type: none"><li>• На все товары можно получить приятный дисконт с 9.00 до 17.00 при наличии детей до 12 лет</li></ul>
Близость к дому и широкий выбор	<ul style="list-style-type: none"><li>• универсамы открыты в каждом микрорайоне, представлены в соседних кварталах, что удобно для жителей любого города.; выбор товаров достаточно разнообразен, чтобы удовлетворить потребности населения</li></ul>

Рисунок 10 – Принципы деятельности «Пятерочки»

Ключевые цели деятельности «Пятерочки» приведены на рисунке 11.

Фокус на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремится к лидерству в своем рыночном сегменте, предлагая востребованные товары по лучшим ценам</li> </ul>
Повышение операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия роста эффективности операционной деятельности Компании подразумевает внедрение лучшего международного опыта, повышение производительности труда, модернизацию инфраструктуры сбыта и информационных систем с целью оптимизации управления цепочками поставок и лучшего использования преимуществ масштаба</li> </ul>
Сохранение лидерства на рынке с помощью мотивированных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывное корпоративное обучение и повышение квалификации работников, наличие программ лояльности</li> </ul>
Поддержка местного производителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органическое развитие в основных и прочих регионах развития, поддержка местных производителей и экономики</li> </ul>

Рисунок 11 – Ключевые цели деятельности «Пятерочки»

Эффективность организационно-экономической деятельности ООО «Агроторг» возможно рассмотреть на примере одного из универсамов «Пятерочка», расположенного по адресу: г. Сызрань, ул. 1-я Железнодорожная, 17.

Указанный магазин «3564 Пятерочка» характеризуется типовой структурой магазинов сети ООО «Агроторг»: общее руководство осуществляется директором, в подчинении которого находятся функциональные руководители:

- руководитель торгового зала, обеспечивающий непрерывную эффективную деятельность торгового павильона за счет организации труда продавцов и кассиров;
- директор по свежести, несущий ответственность за качество реализуемой продукции по критерию срока использования;

– директор по закупкам, контролирующий необходимый объем запасов товарной продукции на складе магазина.

Организационная структура магазина «3564 Пятерочка» приведена на рисунке 12.

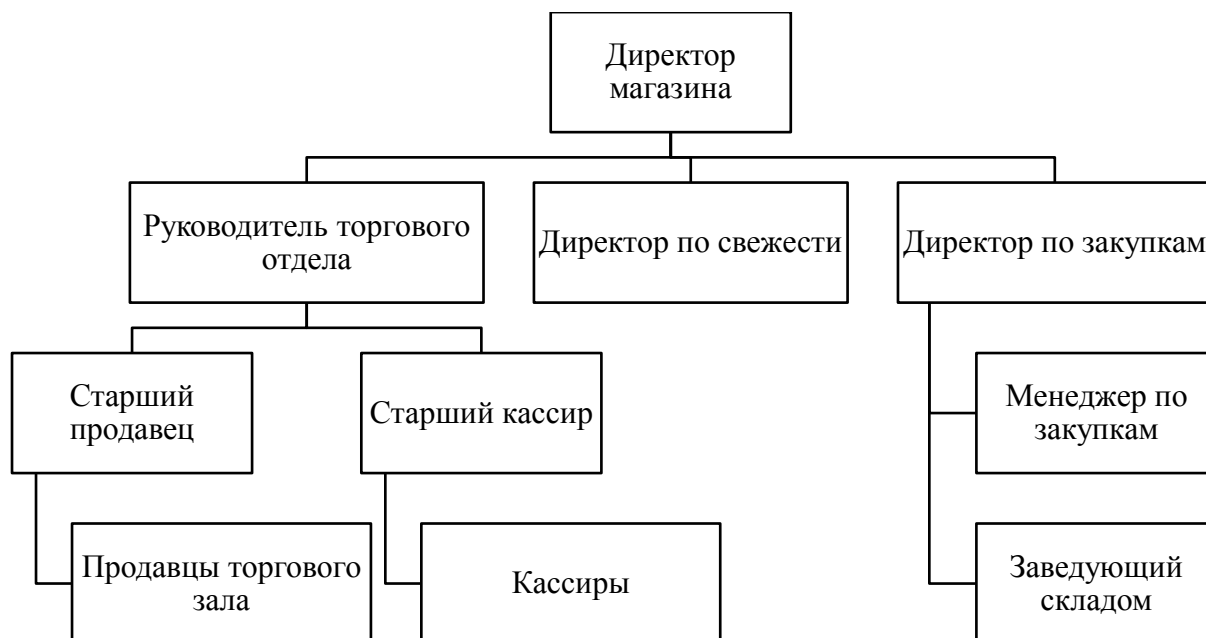


Рисунок 12 – Организационная структура магазина «3564 Пятерочка»

Следует отметить, что в целом ООО «Агроторг» характеризуется штабной, или дивизиональной структурой управления, подразумевающей организацию управленческой деятельности по территориальному принципу. Однако в отдельно взятом магазине управление организовано по линейно-функциональному принципу: при единоначалии директора магазина основная деятельность подразделяется по функциональному направлению: торговли, закупки, обеспечение свежести, что формирует гарантии качественного выполнения персоналом трудовых обязанностей.

При формировании организационно-экономической характеристики организации необходимо также проанализировать динамику основных



экономических показателей деятельности «Пятерочки» в 2017-2019 гг.  
(Таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг», магазин «3564 Пятерочка» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб.	413495	414553	665891	1058	100,26	251338	160,63
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	47810	71803	67775	23993	150,18	-4028	94,39
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	365685	342750	598116	-22935	93,73	255366	174,51
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	127990	90913	239246	-37077	71,03	147333	263,16
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	237695	251837	358870	14142	105,95	107033	142,5
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	190156	201470	287096	11314	105,95	85626	142,5
7. Численность ППП, чел.	28	29	35	1	103,57	6	120,69
8. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9784	11355	15645	1571	116,06	4290	137,78
9. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.7)	14768	14295	19025	-473	96,8	4730	133,09
10.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр8/стр7)	349	392	447	43	112,32	55	114,03
11.Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	57,48	60,75	53,89	3,27	-	-6,86	-

Анализ приведенных данных показывает, что в исследуемом периоде деятельность исследуемого магазина характеризуется существенным ростом выручки: с 413495 тыс. руб. в 2017 г. до 665891 тыс. руб. в 2019 г., что обусловило общее увеличение данного показателя на 61,04%.

При этом отмечается разнонаправленная динамика себестоимости продаж: в 2018 г. по отношению к 2017 г. произошло ее резкое увеличение более чем на 50% (с 47810 тыс. руб. до 71803 тыс. руб.), затем в 2019 г. – снижение на 5,61% (с 71803 тыс. руб. до 67775 тыс. руб.). Превышением темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж в 2019 г. обусловлены проведением множества акций, направленных на стимулирование продаж.

Динамика показателей выручки и себестоимости магазина «3564 Пятерочка» представлена на рисунке 13.

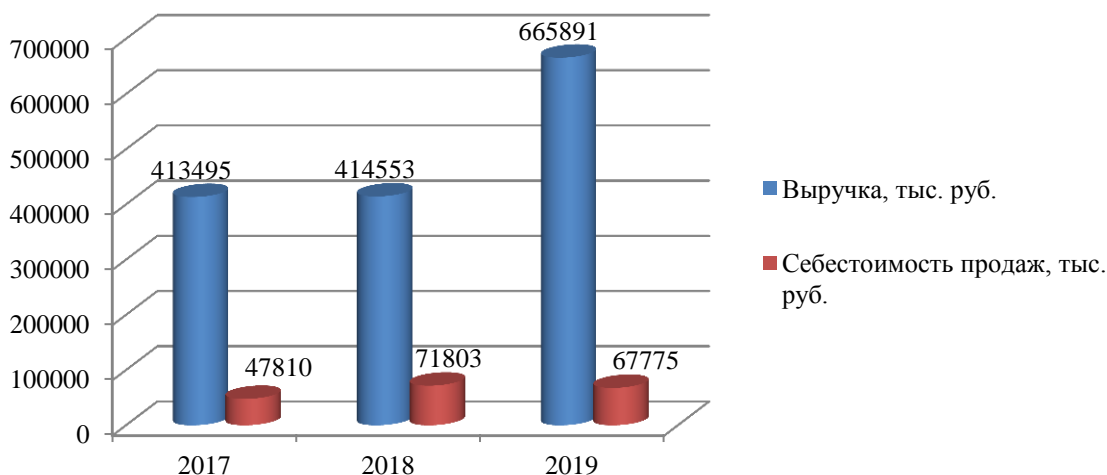


Рисунок 13 – Динамика выручки и себестоимости продаж магазина «3564 Пятерочка» в 2017-2019 гг.

Негативным аспектом в деятельности организации считается значительный общий рост управленческих и коммерческих расходов. Данный показатель в 2017 г. составил 127990 тыс. руб., в 2018 г. – 90913 тыс. руб. (снижение на 28,97%), в 2019 г. – 239246 тыс. руб. (увеличение по отношению к 2018 г. более чем в 2,5 раза, в целом за период – на 86,93%).

Данные изменения визуально отражены на рисунке 14.

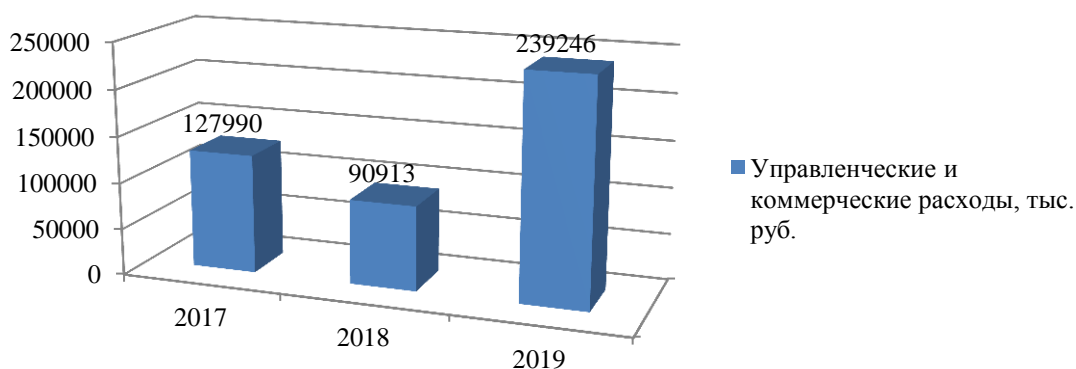


Рисунок 14 – Динамика управленческих и коммерческих расходов магазина «3564 Пятерочка» в 2017-2019 гг.

Тенденции изменения себестоимости продаж, а также управленческих и коммерческих расходов определили характер динамики показателей прибыли (Рисунок 15).

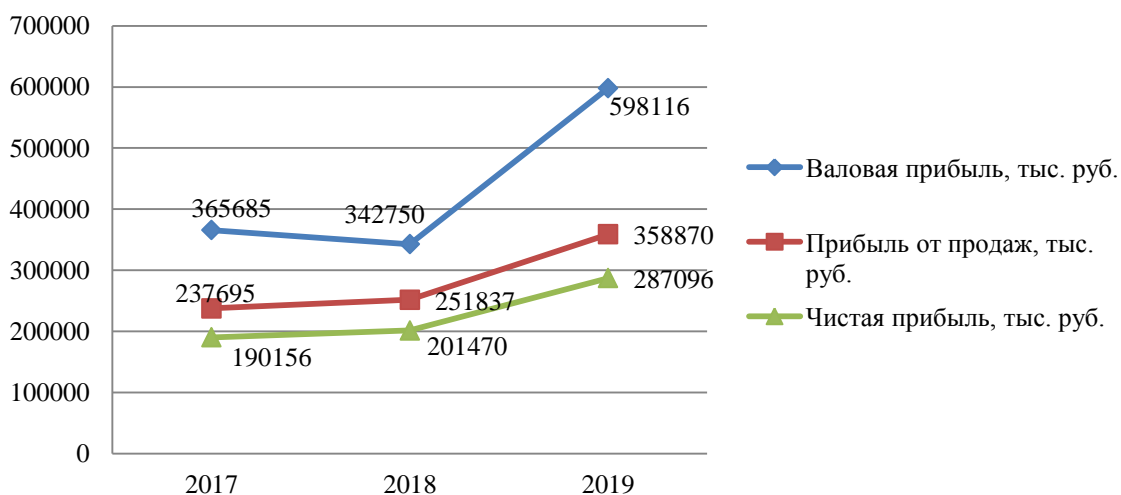


Рисунок 15 – Динамика показателей прибыли магазина «3564 Пятерочка» в 2017-2019 гг.

Так, на основании приведенных данных, возможно, установить, что на протяжении периода 2017-2019 гг. показатели прибыли организации характеризуются устойчивой позитивной тенденцией:

– валовая прибыль в 2017 г. составила 365685 тыс. руб., в 2018 г. – 342750 тыс. руб., в 2019 г. – 598116 тыс. руб., что обусловило общий рост данного показателя на 63,56%;

– прибыль от продаж в 2017 г. получена в сумме 237695 тыс. руб., в 2018 г. – 251837 тыс. руб., в 2019 г. достигла уровня 358870 тыс. руб., в целом за анализируемый период, увеличившись более чем на 50%;

– чистая прибыль за 2017 г. получена в размере 190156 тыс. руб., за 2018 г. – 201470 тыс. руб., за 2019 г. – 287096 тыс. руб., характеризуясь за 2017-2019 гг. повышением на 50,98%.

Также при оценке эффективности деятельности торговой организации немаловажное значение имеет коэффициент рентабельности продаж, динамика которого, согласно данным бухгалтерской отчетности магазина «3564 Пятерочка», приведена на рисунке 16.

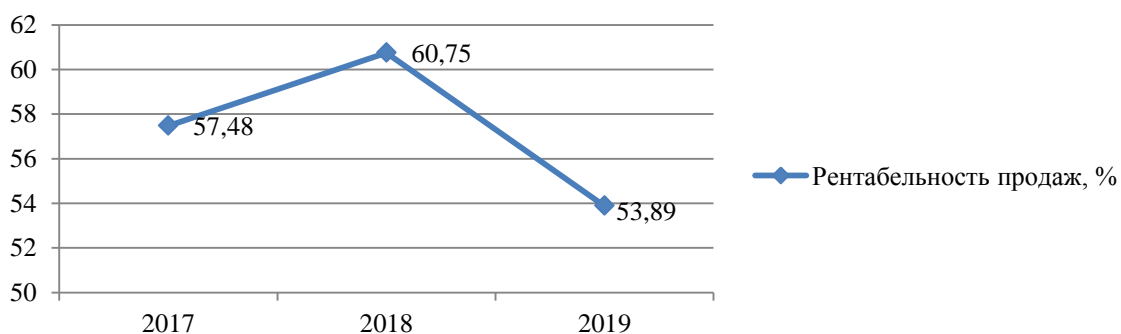


Рисунок 16 – Динамика рентабельности продаж магазина «3564 Пятерочка» в 2017-2019 гг.

Как видно из рисунка 16, в 2019 г. отмечается снижение рентабельности продаж на 6,86% по отношению к 2018 г. и на 3,59% – по

сравнению с показателем 2017 г., однако в целом период 2017-2019 гг. данный коэффициент характеризуется достаточно высоким значением.

Вывод. Таким образом, в 2017-2019 гг. отмечается положительная динамика основных организационно-экономических показателей деятельности магазина «3564 Пятёрочка» в 2017-2019 гг.

## 2.2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «Агроторг»

Как известно, персонал является ключевым ресурсом любой современной организации, определяя текущие показатели ее деятельности, а также резервы и потенциальные направления развития. В связи, с чем необходимо проанализировать качественные и количественные характеристики персонала ООО «Агроторг», магазина «3564 Пятёрочка».

Изначально следует провести анализ качественных характеристик персонала организации на основании оценки его структуры по ряду критериев.

1. Анализ структуры персонала магазина «3564 Пятёрочка» по критериям пола.

На 31.12.2019 г. штатная численность сотрудников магазина составила 35 человек, из них 28 женщин (80%) и 7 мужчин (20%) (Рисунок 17).

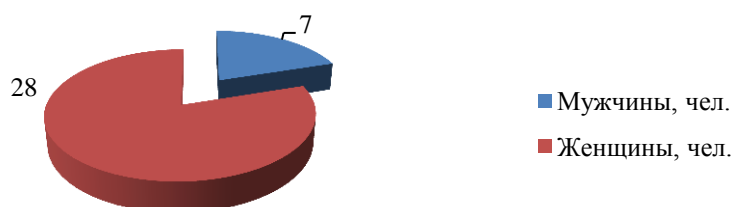


Рисунок 17 – Структура персонала магазина «3564 Пятёрочка» по признаку пола

Так, в штатной численности персонала организации преобладают женщины, что, вероятно, обусловлено спецификой торговой деятельности.

2. Анализ структуры персонала магазина «3564 Пятерочка» по возрастному критерию.

В исследуемой организации в возрасте до 30 лет – 5 сотрудников (14,3%), в возрасте от 30 до 45 лет – 12 сотрудников (34,3%), от 45 лет и старше – 18 сотрудников (51,4%) (Рисунок 18).

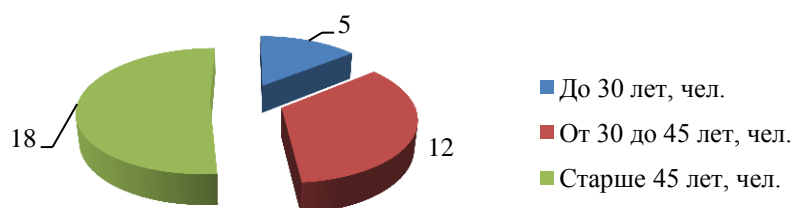


Рисунок 18 – Структура персонала магазина «3564 Пятерочка» по возрастному критерию

Представленные данные обосновывают широкие возможности для организации развития персонала магазина «3564 Пятерочка» в силу того, что практически 50% сотрудников находятся в возрасте до 45 лет. Однако существенную долю также составляют работники старше 45 лет, что может быть обосновано напряженным графиком работы магазина (с 8.00 до 23.00 ежедневно) и невозможностью для трудоспособного населения в возрасте до 45 лет осуществлять трудовую деятельность в соответствии с данным расписанием ввиду наличия несовершеннолетних детей.

3. Анализ структуры персонала магазина «3564 Пятерочка» по уровню образования.

Коллектив магазина «3564 Пятерочка» имеет в своем составе работников с разным уровнем образования: от среднего профессионального до высшего (Таблица 2).

Таблица 2 – Структура персонала магазина «3564 Пятерочка» по уровню образования в 2017-2019 г.г.

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Всего, чел., в том числе:	28	100	29	100	35	100
Высшее	8	28,57	8	27,59	9	25,71
Неоконченное высшее (в процессе обучения)	2	7,14	3	10,34	4	11,43
Среднее профессиональное	18	64,29	18	62,07	22	62,86

Приведенные в таблице 2 данные демонстрируют положительную динамику численности работников, находящихся в процессе получения высшего образования – с 7,14% до 11,43% в общей структуре персонала.

Визуально показатели таблицы 2 представлены на рисунке 19.

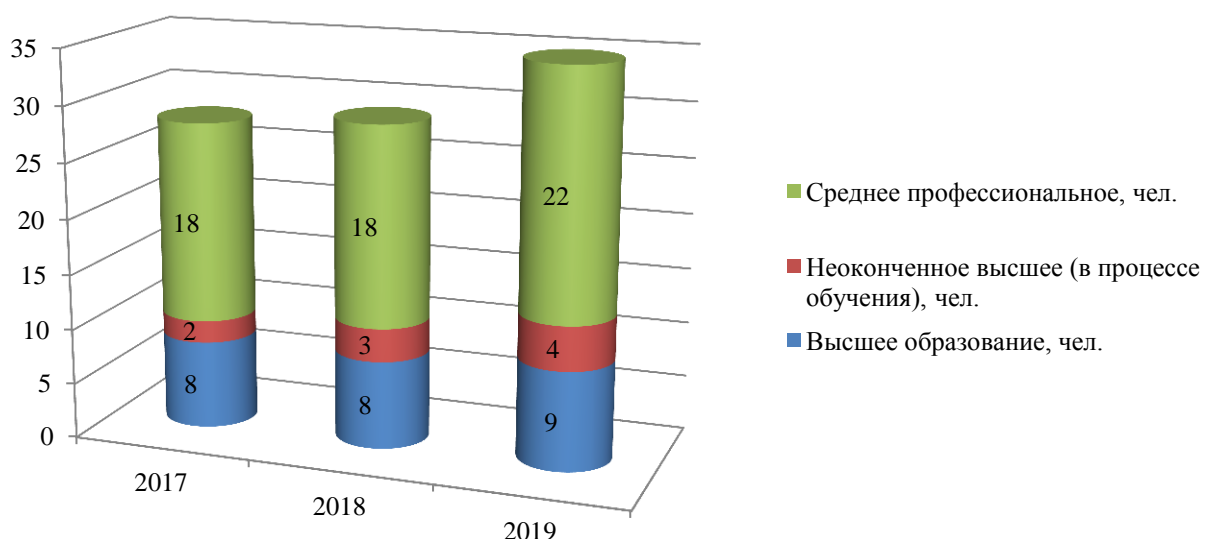


Рисунок 19 – Структура персонала магазина «3564 Пятерочка» по уровню образования

Однако следует отметить, что в целом структура персонала организации на протяжении исследуемого периода характеризуется преобладанием доли сотрудников со средним профессиональным образованием.

4. Анализ структуры персонала магазина «3564 Пятерочка» по категориям должностей.

Таблица 3 – Структура персонала магазина «3564 Пятерочка» по категориям должностей в 2017-2019 г.г.

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Всего работников, чел	28	100	29	100	35	100
Руководящие должности, чел.	4	14,29	4	13,79	4	11,43
Функциональные менеджеры, чел.	3	10,71	3	10,34	3	8,57
Основной торговый персонал, чел.	21	75,0	22	75,87	28	80,0

Согласно данным таблицы, в исследуемом периоде произошло позитивное изменение структуры персонала магазина «3564 Пятерочка» – увеличение доли основного торгового персонала с 75% до 80%, при сохранении числа работников, занятых на руководящих должностях и общем увеличении численности персонала организации.

Далее необходимо проанализировать количественные характеристики персонала магазина «3564 Пятерочка», отражающие основные показатели его трудовой деятельности.



1. Анализ показателей производительности труда персонала магазина «3564 Пятерочка».

Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели производительности труда персонала магазина «3564 Пятерочка» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017г.г.		2019/2018 г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб.	413495	414553	665891	1058	100,26	251338	160,63
2. Численность ППП, чел.	28	29	35	1	103,57	6	120,69
3. Производительность труда работающего, тыс.руб.	14768	14295	19025	-473	96,8	4730	133,09

Данные таблицы 4 позволяют заключить, что в анализируемом периоде отмечается значительный рост показателя производительности труда персонала магазина «3564 Пятерочка» с 14768 тыс. руб. в 2017 г. до 19025 тыс. руб. в 2019 г., что обусловило его общий рост на 28,83% и представляет собой положительный аспект в анализе результатов функционирования организации.

Следует отметить, что одной из причин увеличения производительности труда персонала стала стабилизация темпов роста среднегодовой заработной платы работников магазина (Рисунок 20).

Так, в 2017 г. сумма среднегодовой заработной платы персонала магазина «3564 Пятерочка» составляла 349 тыс. руб., в 2018 г. – 392 тыс. руб., в 2019 г. – 447 тыс. руб. сумма среднегодовой заработной платы демонстрирует общий рост на 28,08%.

Данный факт обуславливает один из позитивных факторов повышения мотивации работников к качественному и своевременному выполнению должностных обязанностей, а также их лояльности к организации.

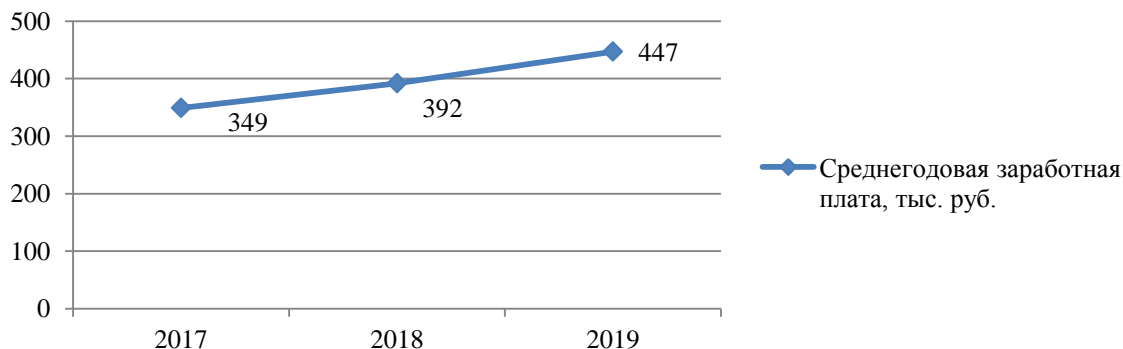


Рисунок 20 – Динамика среднегодовой заработной платы персонала магазина «3564 Пятерочка»

## 2. Анализ движения кадров магазина «3564 Пятерочка».

Неотъемлемым элементом общей характеристики деятельности персонала организации является показатели его движения (Таблица 5).

Таблица 5 – Анализ движения кадров магазина «3564 Пятерочка» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Численность персонала, чел.	28	29	35
2. Принято, чел.	3	5	10
3. Выбыло, чел.	2	4	4
4. в т. ч. по собственному желанию, чел.	2	3	3
5. нарушение внутреннего распорядка, чел.	0	0	1
6. выход на пенсию, чел.	0	1	0
7. повышение в должности, чел.	0	0	0
8. Коэффициент текучести $((4+5)/1)*100\%$ , %	7,14	10,34	11,43

Представленные данные свидетельствуют о наличии факта нарушения трудового распорядка работником магазина «3564 Пятерочка» в 2019 г. преждевременном окончании рабочей смены при условии незавершенной операции по выкладке поступившей продукции на витрины. Данное нарушение было выявлено в течение следующей смены и вызвало порчу партии товара вследствие нарушений температурного режима хранения, как следствие – операцию списания продукции по факту порчи.

Также отмечается высокое значение коэффициента текучести кадров, значительно превышающее рекомендуемые нормы (3-5%). В комплексе выявленные проблемы обосновали целесообразность проведения опроса среди персонала магазина о возможных причинах данной тенденции – выявлению случаев увольнении по собственному желанию.

Результаты проведенного опроса приведены на рисунке 21.

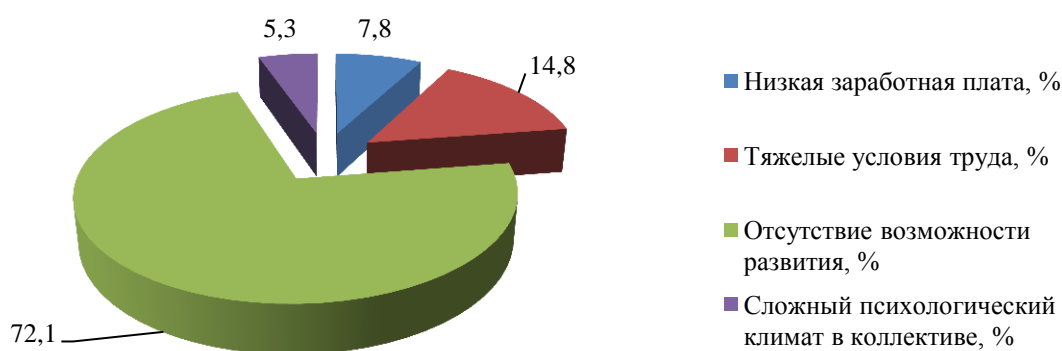


Рисунок 21 – Результаты опроса персонала магазина «3564 Пятерочка» о возможных причинах высокой текучести кадров

Опрос работников магазина о возможных причинах высокого показателя текучести кадров показал, что основаниями для увольнении по собственному желанию, как правило, служат:

– сложный психологический климат (как правило, ответ на данный вопрос был дан сотрудниками магазина в возрасте от 18 до 23 лет, находящихся в периоде трудовой адаптации);

– низкая заработная плата (характеризует увольнения на ранних сроках трудовой деятельности в связи с незначительным превышением заработной платы работника в первые 6 месяцев минимального размера оплаты труда);

– тяжелые условия труда (подобный ответ давали работники предпенсионного возраста, уделившие особое внимание графику работы и необходимости выполнения действий с упаковками значительного веса в процессе раскладки продукции);

– отсутствие возможности развития и построения карьеры в оптимальные сроки. Данный ответ обоснован работниками, находящимися в возрасте от 18 до 45 лет, имеющими желание расширять и углублять свои профессиональные навыки, как в торговой деятельности, так и в другом направлении. При этом сотрудники отмечали, что не обладают условиями для реализации собственных потребностей в саморазвитии ввиду скользящего графика работы, узкой направленностью программ корпоративного обучения, предлагаемых к прохождению на территории Самарской области.

Таким образом, в результате анализа качественных и количественных характеристик персонала магазина «3564 Пятерочка» установлено наличие следующих проблемных аспектов:

– выявление нарушения трудового распорядка работником магазина «3564 Пятерочка» в 2019 г.;

– отсутствие возможности развития и построения карьеры в оптимальные сроки.

Выявленные факты обосновывают целесообразность анализа процедуры аудита персонала магазина «3564 Пятерочка», на предмет

выявления в ней проблемных аспектов, послуживших причиной установленных выше негативных фактов.

Основные этапы аудита персонала ООО «Агроторг», магазина «3564 Пятерочка» приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Этапы аудита персонала магазина «3564 Пятерочка»

Этап	Содержание этапа
Подготовительный	Установка целей аудита; Формирование рабочей группы по аудиту персонала, оформление приказа; Детализация плана проверки; Инструктаж рабочей группы и участников; Определение методов сбора информации
Сбор информации	Непосредственно сбор информации; Проверка отчетной документации; Первичная обработка статистических данных
Обработка и анализ информации	Окончательная обработка полученных данных; Сравнительный анализ динамики и тенденций изменения результатов деятельности персонала с показателями прошедшего периода, показателями подобных организаций и установленными нормами
Заключительный	Формирование отчета о проведении аудита персонала; Формулирование выводов и разработка рекомендаций по оптимизации труда работников и совершенствованию работы с персоналом

Целесообразно проанализировать каждый из этапов аудита персонала магазина «3564 Пятерочка» более подробно.

1. Этап подготовительный.

На подготовительном этапе аудита персонала магазина «3564 Пятерочка» устанавливается его основная цель: «выявление степени полноты обеспечения организации человеческими ресурсами, необходимыми для ее нормального функционирования».

Осуществляется формирование рабочей группы аудита, которая, как правило, включает представителей Центрального корпоративного офиса и директора магазина.

Далее определяется план проведения аудита, который, как правило, в магазине «3564 Пятерочка» включает три основных этапа:

- оценка соответствия внутренних документов законодательным нормам;
- анализ состава и структуры персонала магазина;
- динамика показателей движения кадров организации.

Представителем Центрального корпоративного офиса проводится инструктаж членов рабочей группы по общим положениям процедуры аудита, а также методам сбора необходимой информации.

В качестве методов сбора информации при проведении аудита персонала магазина «3564 Пятерочка» применяется исследование и анализ внутренней документации, регламентирующей деятельность магазина в сфере управления персоналом, а также результаты отчетных документов, содержащих фактические сведения о движении кадров, системе оплаты труда и ее величине, стимулирующих мероприятиях в сфере работы с персоналом. При этом в целях сокращения длительности процедуры аудита и упрощения обработки полученных результатов не используются такие методы, как анкетирование, опрос, беседа.

## 2. Сбор информации.

На данном этапе непосредственно анализируются документы, регламентирующие работу с персоналом магазина; отчетные документы за исследуемый период (год); определяется значение основных коэффициентов движения кадров и эффективности деятельности персонала, устанавливается динамика среднегодовой заработной платы работников.

В частности, в результате последней аудиторской проверки установлено:

- в магазине «3564 Пятерочка» разработан пакет должностных инструкций для каждой из штатных единиц персонала согласно штатного расписания, действуют правила внутреннего распорядка, а также обеспечено

внедрение и ознакомление всех работников с инструкциями по порядку действия в различных отклоняющихся от нормы ситуациях, возникающих в процессе трудовой деятельности;

- должностные инструкции определяют четкие границы ответственности каждого из работников магазина «3564 Пятерочка», совокупность форм контролирующих мер за результатами торгового процесса;

- система материального поощрения персонала формализована положением об оплате труда работников, содержащим, в том числе, методы материального стимулирования работников за достигнутые результаты;

- руководством магазина проводится регулярная оценка показателей производительности труда, трудоемкости выполняемых операций, выявление резервов ее снижения.

### 3. Обработка и анализ информации.

Этап окончательной обработки и анализа полученной информации заключается в подготовке отчетов по каждому из этапов аудита персонала магазина «3564 Пятерочка». А также в сравнительном анализе динамики, тенденций изменения результатов деятельности персонала с показателями прошедшего периода, показателями подобных организаций и установленными нормами.

### 4. Заключительный этап.

Данный этап предполагает формирование общего отчета о проведении аудита персонала, формулирование выводов о возможных причинах установленной динамики ключевых показателей деятельности персонала магазина, а также разработку рекомендаций по оптимизации труда работников и совершенствованию работы с персоналом.

Как правило, комплекс рекомендаций включает внедрение способов повышения автоматизации труда персонала, направленных на сокращение длительности процесса приемки продукции и ее учета.

Таким образом, в целом процедура проведения аудита персонала ООО «Агроторг», магазина «3564 Пятерочка» соответствует содержанию и структуре общепринятого алгоритма.

Однако следует отметить, что на этапе сбора информации не предусмотрено использование таких методов сбора информации, как анкетирование, опрос, беседа, - методов, направленных на получение от работников организации обратной связи.

Следовательно, руководство ООО «Агроторг» не владеет абсолютно достоверной информацией о степени мотивации персонала, его перспективных планах, уровне лояльности к организации, что также отрицательно сказывается на трудовой дисциплине персонала и показателях текучести.

Также следует отметить, что в процессе аудита персонала торговой организации не уделяется достаточного внимания определению причин наличия фактов нарушения трудовой дисциплины (в данном случае – неосведомленность нового работника о специфике работы с продовольственными товарами), разработке мероприятий по повышению мотивации персонала и его лояльности.

Иными словами, аудит персонала магазина «3564 Пятерочка» носит формальный характер. Аудит ориентирован на фиксацию ключевых показателей деятельности персонала и снижение затрат его труда, без учета необходимости развития кадрового потенциала организации, потребностей персонала в совершенствовании профессиональных знаний и навыков, повышении его лояльности, что подтверждается результатами проведенного опроса о причинах существенного показателя текучести кадров.

Определенные проблемные аспекты процедуры аудита персонала магазина «3564 Пятерочка» и их обоснование приведены в таблице 7.



Таблица 7 - Систематизация проблемных аспектов процедуры магазина «3564 Пятерочка»

Проблема	Содержание проблемы
Не предусмотрено использование в процессе аудита персонала организации таких методов сбора информации, как анкетирование, опрос, беседа	Отсутствие в аудите персонала методов, направленных на получение от работников организации обратной связи о степени мотивации персонала, его перспективных планах, уровне лояльности к организации
В процессе аудита персонала торговой организации не уделяется достаточного внимания определению причин наличия фактов нарушения трудовой дисциплины и высокой текучести кадров организации	Нарушение трудовой дисциплины вследствие неосведомленности нового работника о специфике работы с продовольственными товарами

Данные факты обосновывают целесообразность разработки мероприятий по совершенствованию процесса аудита персонала магазина «3564 Пятерочка».

Вывод. Таким образом, аудит персонала магазина «3564 Пятерочка» носит формальный характер. Аудит ориентирован на фиксацию ключевых показателей деятельности персонала и снижение затрат его труда, без учета необходимости развития кадрового потенциала организации, потребностей персонала в совершенствовании профессиональных знаний и навыков, повышении его лояльности, что подтверждается результатами проведенного опроса о причинах существенного показателя текучести кадров.

### **3 Разработка мероприятий по аудиту персонала ООО «Агроторг»**

#### **3.1 Мероприятия по аудиту персонала ООО «Агроторг»**

В результате проведенного в разделе 2 бакалаврской работы анализа процесса аудита персонала ООО «Агроторг» магазина «3564 Пятерочка» установлено наличие следующих проблемных аспектов:

– на этапе сбора информации не предусмотрено использование таких методов сбора информации, как анкетирование, опрос, беседа, - методов, направленных на получение от работников организации обратной связи. Следовательно, руководство ООО «Агроторг» не владеет абсолютно достоверной информацией о степени мотивации персонала, его перспективных планах, уровне лояльности к организации, что также отрицательно сказывается на трудовой дисциплине персонала и показателях текучести;

– в процессе аудита персонала торговой организации не уделяется достаточного внимания определению причин наличия фактов нарушения трудовой дисциплины и высокой текучести кадров (в данном случае – неосведомленность нового работника о специфике работы с продовольственными товарами), разработке мероприятий по повышению мотивации персонала и его лояльности.

Иными словами, аудит персонала магазина «3564 Пятерочка» носит формальный характер. Аудит ориентирован на фиксацию ключевых показателей деятельности персонала и снижение затрат его труда, без учета необходимости развития кадрового потенциала организации, потребностей персонала в совершенствовании профессиональных знаний и навыков, повышении его лояльности, что подтверждается результатами проведенного опроса о причинах существенного показателя текучести кадров.

Данные факты обосновали целесообразность разработки мероприятий

по совершенствованию процесса аудита персонала магазина «3564 Пятерочка», в качестве которых предлагаются следующие процедуры.

Мероприятие 1. Внедрение анкетирования в процесс аудита персонала организации.

На современном этапе развития экономики, характеризующемся высоким уровнем конкуренции, безусловно, ключевым ресурсом становится персонал, в связи, с чем степень его удовлетворенности условиями труда и материальными факторами играют в деятельности организации немаловажную роль.

Так, в качестве инструмента оценки мотивации и лояльности персонала крупнейшими зарубежными и отечественными организациями достаточно широко применяется метод анкетирования.

Анкетирование позволяет определить возможность выявления мнения работников о качестве организации деятельности организации, условиях труда, перспективных направлениях развития, а также установления степени удовлетворенности персоналом заработной платой, содержанием социального пакета, отношением руководства и социально-психологическим климатом в коллективе.

Как известно, достаточная степень лояльности персонала, удовлетворенного собственным трудом, обуславливает повышение его мотивации к качественному выполнению должностных обязанностей и стремлению к саморазвитию. Кроме того, уровень удовлетворенности работников характеризует их отношение к ключевым аспектам кадровой политики организации, включающим:

- безопасность и условия труда;
- рабочая нагрузка;
- система оплата труда;
- статус и престиж должности и направления трудовой деятельности в целом;

- социально-психологический климат в коллективе;
- адекватность оценки результатов труда топ-менеджерами;
- степень самостоятельности и зоны ответственности;
- возможность профессионального развития.

В магазине «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг» проведение анкетирования предлагается реализовывать чаще стандартных процедур аудита – 1 раз в 6 месяцев (аудит проводится 1 раз в год).

Выбор периода проведения аудита следует осуществлять с учетом специфики работы торгового персонала – исключить варианты проведения анкетирования в период праздничных и выходных дней, дни проведения ревизий, что обусловлено риском восприятия работниками процедуры анкетирования как дополнительного раздражающего фактора.

Так, в магазине «3564 Пятерочка» проведение анкетирования персонала целесообразно организовать в начале августа 2020 г. и в конце января 2021 г.

Основанием целесообразности проведения анкетирования являются следующие факторы (Рисунок 22).



Рисунок 22 – Основания проведения анкетирования персонала

Особой важностью характеризуется этап формирования рабочей группы операторов, непосредственно проводящих анкетирование. Данные сотрудники должны обладать высокой коммуникабельностью, основами психологических подходов к выстраиванию работы с персоналом.

Обобщая изложенное, следует отметить, что повышение степени эффективности анкетирования и достоверности ответов работников обеспечивается за счет:

- доведения до сотрудников магазина целей анкетирования (для чего предполагается осуществить рассылку смс-сообщений и сообщений по электронной почте);
- оптимального выбора периода проведения анкетирования и определения временного интервала;
- обеспечения состава рабочей группы, располагающего доверием работников.

Конкретное содержание анкеты, безусловно, определяется спецификой направления деятельности организации, должностными обязанностями персонала, а также целями анкетирования. Однако на практике выделяют ключевые блоки, лежащие в основе большинства составляемых в организациях анкет для персонала (Рисунок 23).

Биографическая информация	• Определяются возраст, пол, образование, семейное положение с целью более точного анализа ответов в последующих разделах (целевых)
Возможность смены рабочего места	• Определяется наличие желания смены места работы и его причины для установления "узких" мест в работе в персоналом организации
Оценка текущей работы	• Устанавливается удовлетворенность работников такими параметрами, как отношения с руководством, оплата труда, заинтересованность в работе и т.д.

Рисунок 23 - Ключевые блоки анкеты персонала

Вариант анкеты для персонала магазина «3564 Пятерочка» ООО

«Агроторг» с учетом требований к содержанию и лаконичности приведен в Приложении А.

Мероприятие 2. Внедрение системы наставничества как инструмента полевого аудита новых сотрудников. Данное мероприятие направлено на устранение фактов нарушения трудовой дисциплины новым работником, не имеющим опыта и навыков в сфере работы с продовольственными товарами.

Метод наставничества заключается в организации профессиональной деятельности работника, вновь поступившего в организацию (или занявшего должность в связи с внутренним движением кадров), под руководством более опытного специалиста.

Внедрение наставничества в деятельность магазина «3564 Пятерочка» предлагается осуществить в пять этапов:

1) Разработка «Положения о наставничестве» и необходимой распорядительной документации. Содержание основных разделов проекта указанного положения приведено на рисунке 24.

Распорядительная документация по регламентации внедрения наставничества включает приказ о назначении наставника и сопровождаемого работника, измененный рабочий график (при необходимости), распоряжений об установлении доплат наставнику.

2) Формирование системы критериев отбора наставников.

Основными критериями отбора наставников для магазина «3564 Пятерочка» являются следующие аспекты:

- трудовой стаж не менее 3 лет в данной организации,
- отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины;
- выполнение плана работ в полном объеме.

3) Формирование системы критериев отбора сопровождаемых.

Основными критериями отбора сопровождаемых сотрудников для магазина «3564 Пятерочка» являются следующие аспекты:

- работники, вновь поступившие на работу в организацию;

- работники, занявшие данную должность впервые в связи с внутренними перемещениями персонала;
- возраст до 45 лет;
- наличие мотивации к обучению и саморазвитию.

Цель наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие новым сотрудникам в их профессиональной адаптации и развитии их знаний, умений и навыков</li> </ul>
Ответственность сторон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность за организацию и результаты наставничества несет директор магазина;</li> <li>• Руководитель торгового отдела осуществляют подбор наставников и сопровождаемых, контроль за их деятельностью</li> </ul>
Показатели процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля работников, успешно завершивших испытательный срок;</li> <li>• Степень выполнения программы обучения</li> </ul>
Принципы и методы организации наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Срок реализации мероприятия;</li> <li>• Условия подбора наставников и способы их отивации;</li> <li>• Права и обязанности наставника и сопровождаемого</li> </ul>
Оценка результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии оценки результатов наставничества;</li> <li>• Условия принятия управленческих решений в отношении эффективности деятельности наставника и возможности дальнейшего служебного продвижения сопровождаемого работника и т.д.</li> </ul>

Рисунок 24 - Основные составляющие Положения о наставничестве магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг»

4) Закрепление сопровождаемых работников за наставниками.

В магазине «3564 Пятерочка» в качестве оптимального соотношения определено 1:1 (один сопровождаемый - один наставник).

5) Формирование и утверждение индивидуальных планов наставничества.

Индивидуальный план наставничества информирует о наставнике и сопровождаемом, детализирует основные этапы наставничества.

Типовой индивидуальный план наставничества для магазина «3564

Пятерочка» представлен в приложении Б.

6) Непосредственная реализация наставничества на основании утвержденного плана.

7) Оценка результатов наставничества, принятие управленческих решений по вопросам вознаграждения наставника и целесообразности перевода на самостоятельную работу сопровождаемого работника.

Необходимо систематизировать результаты проведенного исследования и предлагаемые мероприятия по решению выявленных в разделе 2 работы проблем (Таблица 8).

Таблица 8 - Систематизация результатов исследования и предлагаемые мероприятия по решению проблем

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятие
Не предусмотрено использование в процессе аудита персонала организации, таких методов сбора информации, как анкетирование, опрос, беседа	Отсутствие в аудите персонала методов, направленных на получение от работников организации обратной связи о степени мотивации персонала, его перспективных планах, уровне лояльности к организации	Внедрение анкетирования в процесс аудита персонала организации
В процессе аудита персонала торговой организации не уделяется достаточного внимания определению причин наличия фактов нарушения трудовой дисциплины и высокой текучести кадров организации	Нарушение трудовой дисциплины вследствие неосведомленности нового работника о специфике работы с продовольственными товарами	Внедрение системы наставничества как инструмента полевого аудита новых сотрудников

Вывод. Таким образом, проблемы, выявленные в процессе аудита персонала магазина «3564 Пятерочка» будут успешно устранены при реализации выше представленных мероприятий:

1. Внедрение анкетирования в процесс аудита персонала организации.
2. Внедрение системы наставничества как инструмента полевого аудита новых сотрудников.

Далее представим оценку эффективности предлагаемых мероприятий.



### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Качественное проведение и совершенствование процедуры аудита персонала имеет значение одного из важнейших факторов успешного функционирования современной организации, повышения ее конкурентоспособности, устойчивого развития в долгосрочной перспективе, что обуславливает необходимость оценки эффективности мероприятий аудита. При этом следует учитывать как экономический, так и социальный аспект данного вопроса. Социальная эффективность разработанных мероприятий по аудиту персонала магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг» заключается, прежде всего, в снижении показателя текучести кадров до допустимого уровня 5%, повышении мотивации к труду работников, а также в выявлении резервов их потенциала. Данные факты будут способствовать повышению конкурентоспособности как организации в целом, так и каждого из сотрудников в частности, улучшению социально-психологического климата в коллективе, повышению уровня производительности труда.

Экономическую эффективность, возможно, определить расчетом прогнозного изменения основных организационно-экономических показателей организации. Также необходимо учесть единовременные расходы на оплату труда 1 наставника (Таблица 9). Мероприятие по проведению анкетирования персонала не предусматривает дополнительных затрат. Впервые его проведение будет организовано централизованно при содействии Центрального корпоративного офиса г. Москва в дистанционном режиме посредством электронного сбора данных. Для этого на электронную почту каждого из работников магазина «3564 Пятерочка» будет осуществлено направление ссылки ресурса сети Интернет с расположением вопросов анкеты. Последующая обработка результатов и подготовка отчета предполагается к проведению специалистами Центрального офиса.

Таблица 9 – Расчет оплаты труда наставника за первый год реализации мероприятия

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Основная оплата труда наставника за год	447,0*20% = 89,4
НДФЛ	89,4*0,13 = 11,62
Отчисления во внебюджетные фонды	89,4*0,3 = 26,82
Итого	127,84

Согласно экспертной оценке, прирост выручки за счет повышения производительности труда и мотивации персонала вследствие реализации предлагаемых мероприятий составит 2,5%. Расчет экономической эффективности приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по аудиту персонала магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг»

Показатель	Расчет	Результат, тыс. руб.
Планируемый показатель выручки, тыс. руб.	$V_{\text{план}} = V_{\text{пп}} + V_{\text{пп}} \times \Delta V_{\text{план}}$ где $\Delta V_{\text{план}}$ – планируемый прирост выручки	665891+665891*0,025 = 682538
Экономический эффект, тыс. руб.	$\text{ЭЭ} = (V_{\text{план}} - Z_{\text{мер}}) - V_{\text{пп}}$ где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.; $V_{\text{план}}$ – планируемый показатель выручки от реализации мероприятий; $Z_{\text{р}}$ - затраты на реализацию мероприятий; $V_{\text{пп}}$ - выручка организации за предыдущий период.	16519

Вывод. Таким образом, от внедрения предлагаемых мероприятий ожидается экономический эффект в сумме 16519 тыс. руб. Вследствие внедрения предлагаемых мероприятий по аудиту персонала магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг» ожидаются следующие результаты:

1. Снижение показателя текучести кадров до уровня 5%;
2. Общий прирост выручки организации 2,5%;
3. Годовой экономический эффект в сумме 16519 тыс. руб.
4. Социальный эффект в виде ожидаемого повышения мотивации труда персонала, лояльности работников.

## Заключение

Возникновение объективной потребности в аудите персонала достаточно обосновано тем фактом, что в текущих условиях функционирования обеспечение устойчивости развития любого хозяйствующего субъекта находится под значительным влиянием эффективного использования ее ключевого ресурса – персонала, своевременная оценка и анализ качественных и количественных характеристик которого в текущих условиях функционирования имеет стратегически важное значение.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по аудиту персонала ООО «Агроторг», что определило необходимость решения ряда задач.

Так, в первом разделе бакалаврской работы:

- определено понятие, цели и задачи кадрового аудита;
- установлено, что аудит персонала является обособленным направлением кадрового аудита, ключевое назначение которого - оценка кадрового потенциала организации:

- охарактеризованы основные группы методов проведения аудита персонала;
- приведен общий алгоритм аудита персонала организации.

Во втором разделе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Агроторг» (магазин «3564 Пятерочка»), а также проведен анализ основных организационно-экономических показателей деятельности магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг», в результате которого в исследуемом периоде установлена их положительная динамика.

В результате анализа качественных и количественных характеристик персонала магазина «3564 Пятерочка» установлено наличие следующих

проблемных аспектов:

- выявление нарушения трудового распорядка работником магазина «3564 Пятерочка» в 2019 г.;
- отсутствие возможности развития и построения карьеры в оптимальные сроки.

В результате проведенного в разделе 2 бакалаврской работы анализа процесса аудита персонала ООО «Агроторг» магазина «3564 Пятерочка» установлено наличие следующих проблемных аспектов:

- на этапе сбора информации не предусмотрено использование таких методов сбора информации, как анкетирование, опрос, беседа, - методов, направленных на получение от работников организации обратной связи. Следовательно, руководство ООО «Агроторг» не владеет абсолютно достоверной информацией о степени мотивации персонала, его перспективных планах, уровне лояльности к организации, что также отрицательно сказывается на трудовой дисциплине персонала и показателях текучести;
- в процессе аудита персонала торговой организации не уделяется достаточного внимания определению причин наличия фактов нарушения трудовой дисциплины и высокой текучести кадров (в данном случае – неосведомленность нового работника о специфике работы с продовольственными товарами), разработке мероприятий по повышению мотивации персонала и его лояльности.

Иными словами, аудит персонала магазина «3564 Пятерочка» носит формальный характер. Аудит ориентирован на фиксацию ключевых показателей деятельности персонала и снижение затрат его труда, без учета необходимости развития кадрового потенциала организации, потребностей персонала в совершенствовании профессиональных знаний и навыков, повышении его лояльности, что подтверждается результатами проведенного опроса о причинах существенного показателя текучести кадров.

Данные факты обосновали целесообразность разработки мероприятий по совершенствованию процесса аудита персонала магазина «3564 Пятерочка», в качестве которых в третьем разделе бакалаврской работы предложены:

- внедрение анкетирования в процесс аудита персонала организации;
- внедрение системы наставничества как инструмента полевого аудита новых сотрудников.

Результаты расчетов экономической эффективности, а также ожидаемый совокупный социальный эффект от реализации предлагаемых мероприятий обосновывают целесообразность их внедрения в аудит персонала магазина «3564 пятерочка» ООО «Агроторг».

## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Academia, 2017. 32 с.
2. Басаков, М.И. Документационное обеспечение управления (делопроизводство): учебник / М.И. Басаков. Рн/Д: Феникс, 2019. 83 с.
3. Бычкова, С. М. Аудиторская деятельность. Теория и практика / С.М. Бычкова. М.: Лань, 2016. 320 с.
4. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. М.: Инфра-М, 2018. 122 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Инфра-М, 2018. 224 с.
6. Королева Г. А. Аудит : учебное пособие / Г. А. Королева, Т. Ю. Новикова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. Ярославль : ЯрГУ, 2017. 132 с.
7. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: Инфра-М, 2017. 539 с.
8. Митрофанова Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. М.: Проспект, 2016. 936 с.
9. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / Н. В. Москвитина. Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2017. 101 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2016. 513 с.
11. Окунева, И. О резервах повышения производительности труда / И. Окунева. - М.: ЁЁ Медиа, 2018. - 182 с.

12. Омельченко, Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. Москва: Наука, 2017. 366 с.
13. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2019. 32 с.
14. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжников. М.: Academia, 2019. 448 с.
15. Старцева Н. Н. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Н. Н. Старцева. Екатеринбург : УрГУПС, 2016. 151 с.
16. Травин В.В. Развитие управленческого потенциала : учеб. пособ. / В.В. Травин. - М.: Дело, 2016. 898 с.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (действ. ред.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 25.01.2020 г.).
18. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (действ. ред.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 25.01.2020 г.).
19. Федеральный закон от 30.12.2008 №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (действ. ред.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 25.01.2020 г.).
20. Федонин О.С. Потенциал предприятия: формирование и оценка : учеб. пособ. / О.С. Федонин. Изд.: КНЕУ, 2016. 316 с.

## Приложение А

### Вариант анкеты для персонала ООО «Агроторг»

#### АНКЕТА

Уважаемый сотрудник магазина «3564 Пятерочка» ООО «Агроторг»!

Оцените существующие в организации факторы по 5-тибалльной шкале.  
Если Ваша оценка ниже 5 баллов, просим кратко обосновать свой ответ  
в столбце «Примечание».

Ф.И.О.

Должность

Возраст

Дата

Факторы	Балл	Примечание
Возможность профессионального развития		
Поощрение инициативы		
Социально-психологический климат в коллективе		
Стабильность нагрузки		
Соответствие уровня оплаты труда выполняемым функциям и их объему		
<b><i>Ваши предложения по улучшению условий труда персонала магазина «3564 Пятерочка»</i></b>		

Спасибо за участие!



## Приложение Б

### Типовой индивидуальный план наставничества ООО «Агроторг»

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_ (должность лица, ответственного за

\_\_\_\_\_ организацию наставничества)

(подпись) (И.О. Фамилия)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

#### Индивидуальный план наставничества

Ф.И.О., должность наставляемого

\_\_\_\_\_

Ф.И.О., должность наставника

\_\_\_\_\_

Период наставничества:

с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ п/п	Мероприятие, задание	Сроки выполнения	Ответственный	Отметка о выполнении
<i>Раздел I. Трудовые обязанности</i>				
1	Представление коллективу			
2	Определение рабочего места. Инструктаж по охране труда			
3	Ознакомление с нормативной базой			
4	Ознакомление с графиком работы			
5	Ознакомление с основными процессами торгового зала			
<i>Раздел II. Личность наставляемого</i>				
1	Определение уровня подготовки к выполнению профессиональных задач			
2	Определение мотивации наставляемого			
3	Определение трудового потенциала наставляемого			

## Продолжение приложения Б

<i>Раздел III. Выполнение профессиональных задач</i>				
1	Выполнение заданий совместно с наставником			
2	Самостоятельное выполнение заданий под руководством наставника			
3	Консалтинг			
<i>Раздел IV. Социальная адаптация наставляемого</i>				
1	Привлечение наставляемого к подготовке корпоративных мероприятий			
2	Выявление барьеров в коммуникациях			
<i>Раздел VI. Проверка готовности наставляемого к самостоятельной профессиональной деятельности</i>				
1	Оценка теоретических знаний			
2	Выполнения контрольных практических заданий			
3	Отчет о результатах наставничества			

Наставник

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
подпись      Ф.И.О.      дата

Наставляемый

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
подпись      Ф.И.О.      дата