

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по аудиту персонала организации ( на  
примере ООО «Верес»)»

Студент(ка)

А.Е.Танский

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации» \_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

«  » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

И.о.зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

\_\_\_\_\_ (подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### **ЗАДАНИЕ на выполнение бакалаврской работы**

Студент Танский Алексей Евгеньевич

1. Тема Разработка мероприятий по аудиту персонала организации ( на примере ООО «Верес»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Верес».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1. Теоретические основы аудита персонала организации

1.1 Понятие, цели и задачи аудита персонала

1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала

2. Аудит состояния и эффективности использования персонала в ООО «Верес»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Верес»

2.2 Анализ качественных и количественных характеристик персонала ООО «Верес»

2.3 Оценка эффективности проведения аудита персонала организации

3. Мероприятия по совершенствованию аудита персонала организации

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала организации

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3;
4. Организационная структура объекта исследования;
5. Основные экономические показатели деятельности организации;
6. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
7. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
8. Результаты оценки эффективности проведения аудита персонала
9. Предложения по совершенствованию аудита персонала организации
10. Результаты предполагаемого социально-экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.Л.Никишина

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.Е.Танский

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Голыяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)

Менеджмент организации  
(кафедра)

И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Танского Алексея Евгеньевича  
по теме «Разработка мероприятий по аудиту персонала организации (на примере ООО «Верес»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.Е. Танский

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Танский А.Е.

Тема работы: «Разработка мероприятий по аудиту персонала организации (на примере ООО «Верес»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент А.Л.Никишина

Цель исследования - разработка рекомендаций, направленных на совершенствование аудита персонала в ООО «Верес».

Объектом исследования является ООО «Верес», основным видом деятельности которого является продажа, установка и техническое обслуживание системы кондиционирования, вентиляции и обогрева в г.Тольятти и Самарской области.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - Аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда. Иными словами, аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Верес».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 55 источников и 2 приложений. Общий объем работы 73 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы аудита персонала организации .....	10
1.1 Понятие, цели и задачи аудита персонала.....	10
1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала .....	16
2 Аудит состояния и эффективности использования персонала в ООО «Верес».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	25
2.2 Анализ качественных и количественных характеристик персонала организации .....	33
3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала организации.....	49
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала организации .....	49
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	57
Заключение .....	62
Библиографический список .....	65
Приложения .....	70

## Введение

Актуальность работы заключается в том, что в последние десятилетия, в связи с возрастанием понимания роли человека в организации деятельности предприятий различных отраслей и форм собственности, вопросы рационального и эффективного использования трудовых ресурсов выдвигаются на передний план.

Отчасти данный процесс нашел свое отражение в формировании совершенно особого направления аудиторской деятельности — аудита персонала, позволяющего оценить степень эффективности и полноты использования трудового потенциала.

Аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда. Иными словами, аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Широкий спектр возможностей повышения эффективности деятельности предприятия, который предоставляют результаты проведения аудита персонала, свидетельствует об актуальности темы настоящей выпускной квалификационной работы.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование аудита персонала в ООО «Верес».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы проведения аудита персонала в организации;
- провести оценку эффективности аудита персонала в ООО «Верес»;

- разработать мероприятия, направленные на совершенствование аудита персонала в ООО «Верес».

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе является ООО «Верес».

Предметом исследования выступает процесс проведения аудита персонала в ООО «Верес».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: анализ, синтез, графический метод, анкетирование.

Информационную основу выпускной квалификационной работы составляют данные внутренней и внешней отчетности ООО «Верес», организационно-распорядительная документация данного предприятия.

Теоретической основой для настоящей работы послужили теоретические источники, аналитические статьи и исследования следующих авторов: В.П. Пашуто, С.Е. Чаннова, М.В. Преснякова, Н.В. Пошерстника, М.С. Мейксина и других.

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

Логика решения поставленных задач определяет структуру выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении отражены актуальность темы выпускной квалификационной работы, ее цель и задачи, объект и предмет исследования, использовавшиеся в процессе анализа методы, теоретическая и информационная основа, а также практическая значимость полученных результатов.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрено понятие аудита персонала, выделены его цели и задачи, рассмотрены используемые при этом методы и содержание этапов проведения аудита.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ качественных и количественных характеристик персонала объекта исследования, а также дана оценка эффективности проведения аудита персонала в ООО «Верес».

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование аудита персонала ООО «Верес», а также произведен расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении подведены итоги проделанной работы, сформулированы выводы относительно полученных результатов.

Общий объем работы составляет 71 страницу печатного текста.

# 1 Теоретические основы аудита персонала организации

## 1.1 Понятие, цели и задачи аудита персонала

В последние десятилетия, в связи с возрастанием понимания роли человека в организации деятельности предприятий различных отраслей и форм собственности, вопросы рационального и эффективного использования трудовых ресурсов выдвигаются на передний план.

Отчасти данный процесс нашел свое отражение в формировании совершенно особого направления аудиторской деятельности — аудита персонала, позволяющего оценить степень эффективности и полноты использования трудового потенциала.

Аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда.

Иными словами, аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности трудовой деятельности персонала, как важнейших факторов, влияющих на показатели прибыльности организации.

Перечислим основные задачи, решаемые в процессе проведения аудита персонала организации [16, с.78]:

- определение соответствия кадрового и организационного потенциала предприятия стоящим перед организацией целям и определенной стратегии развития;

- определение эффективности работы с персоналом в процессе решения стоящих перед руководителями, отдельными структурными подразделениями и работниками задач;

- выявление соответствия деятельности персонала и созданной структуры управления действующей нормативно-правовой базе;

- выявление причин возникновения в организации различных социальных проблем и определение возможных путей снижения их негативного воздействия или полного разрешения.

Проведение аудита персонала осуществляется в соответствии с общепризнанными для любой аудиторской проверки принципами: объективность, честность, достоверность, независимость, профессионализм, соответствие правовым нормам.

Объектом проведения аудита персонала в организации является не только ее трудовой коллектив и персонал, но и вся деятельность.

В целях аудита деятельности организации и персонала, они представляются в виде некоторой системы показателей, которые в совокупности позволяют охарактеризовать [19, с.162]:

- эффективность и результативность функционирования трудового потенциала организации;

- эффективность организованных социально-трудовых отношений;

- эффективность действующих систем мотивации и оплаты труда;

- рациональность применяемых методов оценки труда работников;

- эффективность распределения работ и организации рабочих мест;

- эффективность использования в организации рабочего времени и т.п.

При этом оценка различных аспектов эффективности деятельности персонала организации рассматривается в качестве глобальной, главной цели аудита.

Оценки же эффективности систем мотивации и оплаты труда, эффективности трудовых отношений представляют собой промежуточные, сопутствующие цели.

В результате проведения аудиторской проверки персонала принимаются решения об изменении или совершенствовании установленных ранее стандартов, проведении кадровых перестановок, улучшающих качественный

состав персонала, развитии творческой активности и продвижении наиболее перспективных сотрудников.

Аудит персонала, как правило, рассматривается в трех аспектах: экономическом, социально-психологическом и организационно-технологическом (рисунок 1).



Рисунок 1 — Основные аспекты аудита персонала

Экономический аспект аудита персонала подразумевает определение следующих характеристик эффективности деятельности предприятия [7, с.112]:

- уровень конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, который можно оценить методом сравнения социальных и экономических показателей, достигнутых рассматриваемым предприятием; значений нормативов и норм, установленных законодательно; показателями лучших в отрасли аналогичных предприятий;

- эффективность функционирования различных служб, занимающихся управлением персоналом, их роль в повышении конкурентоспособности предприятия;

- экономическая эффективность самого аудита, определяемая с помощью сравнения результатов проверки с затратами на ее проведение.

Здесь необходимо отметить, что проведение аудита в трудовой сфере, по аналогии с финансовыми проверками, должно осуществляться периодически, чтобы иметь возможность убедиться в выполнении стоящих перед предприятием задач. Оценка отдельных, разрозненных показателей, а также изучение того или иного явления в отрыве от других желаемого результата не

дают. Для формирования объективного мнения о степени эффективности использования трудового потенциала организации необходимо проведение комплексного анализа, предполагающего изучение уровня и динамики основных показателей во взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других показателей.

Наиболее информативной и эффективной является проверка, позволяющая получить полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления персоналом и его развития, рассматриваемых как вклад в решение стоящих перед организацией стратегических задач.

В социально-психологическом аспекте аудит персонала представляет собой оценку социально-трудовых отношений в рассматриваемой организации. Он включает в себя не только изучение документации, но и проведение анкетирования, коллективных и индивидуальных бесед, опросов, интервью с работниками различных категорий и уровней.

В результате выявляются основные факторы трудовой мотивации, оценка работниками сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

Организационно-технологический аспект аудита представляет собой проверку относящейся к трудовой деятельности документации, а также анализ показателей, говорящих об эффективности и легитимности деятельности предприятия.

Уровни аудиторской проверки выделяются на основе выделения линейного, функционального и стратегического уровней управления персоналом [21, с.90].

На линейном уровне аудит персонала подразумевает проверку правильности разработанной и используемой на предприятии методологии управления персоналом линейными руководителями. Отсюда следует важный вывод о том, что одним из важнейших звеньев аудита персонала с точки зрения

функциональной и стратегических составляющих управления персоналом является оценка линейного управленческого звена.

На функциональном уровне задачей аудита персонала является определение степени эффективности деятельности функциональных подразделений, осуществляющих управление персоналом. В этом плане аудит персонала должен сосредоточиться на вопросах исследования информационной системы управления персоналом, укомплектованности организации необходимыми кадрами, развитии и оценке организационного контроля и т.д.

Наконец, на стратегическом уровне аудит персонала направлен на исследование деятельности высшего звена управления организацией. Аудит персонала на данном уровне подразумевает проведение проверки интегрированности практики управления персоналом в организационное и стратегическое планирование, исследование связей служб управления персоналом с прочими управленческими функциями, реализуемыми в организации, их позиции в отношении формирования и использования трудового потенциала организации.

Важно отметить, что всестороннее изучение кадровой стратегии предприятия имеет крайне важное значение для осуществления планирования кадровой политики, решения вопросов укомплектования организации необходимым персоналом. Для этого руководителям предприятия необходимо иметь четкое представление об уровне конкурентоспособности своей организации на рынке труда.

Конкурентоспособность организации на рынке труда представляет собой способность привлекать лучших специалистов. Индикаторами, позволяющими оценить привлекательность организации на рынке труда, являются уровень заработной платы, репутация работодателя, факторы корпоративной культуры.

Оцениваемыми показателями могут также служить показатели текучести кадров, число трудовых конфликтов. Показатели, характеризующие положение организации на рынке труда, можно разделить на экзогенные и эндогенные.

Различают также аудит персонала по уровням управления персоналом и направлениям. Такой аудит может выполняться приглашенными внешними аудиторами или же внутрифирменными аудиторскими бригадами. Привлекая внутренних аудиторов, организация получает уникальную возможность существенно улучшить функционирование системы управления персоналом и определить наиболее перспективные направления ее развития, а также провести внутреннюю ревизию или же мониторинг между проведениями внешнего аудита.

Таким образом, аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда [16, с.162].

Проведение аудита персонала дает лишь необходимую информацию о состоянии дел в организации. Только разработка на основе аудита персонала программы совершенствования социально-трудовых отношений и алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению может реально повысить эффективность работы организации.

В целях аудита, деятельность организации и ее персонал представляются в виде некоторой системы показателей, которые в совокупности позволяют охарактеризовать: эффективность и результативность функционирования трудового потенциала организации; эффективность организованных социально-трудовых отношений; эффективность действующих систем мотивации и оплаты труда; рациональность применяемых методов оценки труда работников и т.п.

При этом оценка различных аспектов эффективности деятельности персонала организации рассматривается в качестве глобальной, главной цели аудита. Оценки же эффективности систем мотивации и оплаты труда, эффективности трудовых отношений представляют собой промежуточные, сопутствующие цели.

## 1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала

Основным назначением аудита персонала является выявление имеющихся у предприятия резервов повышения эффективности использования кадров (уровня отдачи персонала).

Главным образом процесс проведения аудита персонала направлен на постановку и решение таких целей, как [27, с.44]:

- информационная (обеспечение необходимого уровня информированности персонала);

- создание необходимых кадровых резервов (обеспечение карьерного роста сотрудников);

- определение потребности в обучении персонала (на основании полученных данных впоследствии будет разработан план обучения и повышения квалификации персонала, его переподготовки);

- административная (является основанием для принятия различного рода кадровых решений – понижения или повышения в должности, увольнения, перемещения и т.д.);

- коммуникативная (улучшение существующих связей между отдельными сотрудниками и целыми подразделениями (повышение уровня взаимопонимания, производственных отношений между сотрудниками и руководителями подразделений, различного рода взаимодействий);

- осуществление дифференциации вознаграждения за труд (в виде установления для персонала предприятия справедливого уровня оплаты труда).

В зависимости от конкретных целей проведения аудита персонала также решается вопрос о том, какие именно отдельные характеристики работников и показатели их трудовой деятельности должны быть оценены и какие для этого подходят методы оценки.

Процесс аудита персонала выполняет большое количество самых разнообразных функций, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Функции аудита персонала организации

Наименование функции	Содержание функции
Конструктивная	составляет основу принятия различных кадровых решений
Контрольная	направлена на осуществление проверок наиболее важных характеристик (к примеру, важных с профессиональной точки зрения качеств того или иного кандидата на определенную должность, оценка достигнутых качественных и количественных результатов, оценка индивидуального вклада конкретного работника и т.д.)
Координационная	служит основой построения информационного обеспечения оперативного управления персоналом, осуществляемого с целью повышения эффективности работы всей организации в целом
Коммуникационная	представляет собой один из наиболее важных способов сообщения работнику результатов его деятельности, что может служить сигналом для дальнейшей корректировки его поведения и обеспечения при этом обратной связи
Мотивационная	аудит персонала сам по себе является мощным средством мотивации персонала, поскольку позволяет продемонстрировать работникам направления желательных и нежелательных форм трудового поведения и отношения к труду как к таковому

Очевидно, что все перечисленные в таблице 1 функции позволяют обеспечивать системный подход к управлению персоналом за счет наличия между ними тесных связей [16, с.112].

Мониторинг в области персонала – научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника необходимо оценить. Говоря о критерии, обычно исходят из следующего определения: «Критерий - это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели» [3, с.176].

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев:

1. Общеорганизационные или корпоративные: наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например:

—качество,

—своевременность,

—полнота выполнения обязанностей и др.

2. Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах - методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности.

3. Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

К качественным критериям оценки относят качество работы. Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья могут привести к ухудшению качества работы.

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых

качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как:

- самостоятельность,
- ответственность,
- инициативность,
- надежность,
- настойчивость и др.

Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами [7, с.122].

Объективные и субъективные критерии. Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы.

Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ-менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий.

Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными, считаемыми и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и в первую

очередь непосредственного руководителя, может служить мерилom правильности производственного поведения сотрудника.

Интегральные и простые критерии. Практически для любого работника не составляет труда собрать информацию об уровне его производительности, о качестве его работы и об основных особенностях его рабочего поведения, таких как трудовая дисциплина, уровень конфликтности. Кроме того, с помощью экспертов, в качестве которых могут выступить непосредственный руководитель оцениваемого или его коллеги, может быть оценена степень выраженности у него тех или иных деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, самостоятельность в принятии решений и т.п.

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии.

Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

Еще один вопрос, связанный с использованием интегральных и простых показателей, - это компенсаторные возможности различных оцениваемых показателей. К примеру, не слишком высокая профессиональная компетентность руководителя может быть с успехом компенсирована его высокими организаторскими способностями. При этом следует помнить, что для многих профессий существуют такие области, где человек не может восполнить дефицит в одной области за счет хорошей работы в другой [5, с.134].

Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Сложность объекта аудита персонала предполагает использование многообразных методов проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

- организационно-аналитические методы – проверка документов и отчетности, анализ трудовых показателей результативности деятельности организации и ее персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации: баланс трудовых ресурсов, описание работы и ее специфики, должностные инструкции, данные об издержках найма, увольнения, обучения и переподготовки кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости;

- социально-психологические методы - проведение социологических опросов, анкетирование, индивидуальные и коллективные беседы, интервьюирование 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;

- экономические методы – предполагают проведение оценки конкурентоспособности предприятия на рынке труда, эффективности функционирования служб управления персоналом, оценку эффективности самого аудита персонала. Затем на основе полученных данных проводят сравнение экономических и социальных показателей организации с законодательно установленными нормами и нормативами, а также со средними и лучшими по отрасли показателями.

Ниже, в таблице 2, приведена классификация типов аудита персонала.

Таблица 2 — Классификация типов аудита персонала

Признаки классификации	Тип аудита	Основные характеристики
Периодичность проведения	а) текущий б) оперативный в) регулярный г) панельный	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; по оперативному распоряжению руководства; через определенные промежутки времени; неизменная методика на тех же группах людей и тех же объектах.
Полнота охвата изучаемых объектов	а) полный б) локальный в) тематический	охват всех объектов; охват отдельно выделенной группы объектов; все объекты, но по одной тематике.
Методика анализа	а) комплексный б) выборочный	все методы; анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.
Уровень проведения	а) стратегический б) управленческий в) тактический	на уровне высшего руководства; на уровне линейных руководителей; на уровне службы управления персоналом.
Способ проведения проверки	а) внешний б) внутренний	проводится сторонними специализированными организациями; проводится рабочими самой организации.

Аудит персонала осуществляется в несколько этапов. Этапы аудиторской проверки персонала [18, с.108]:

1. Подготовительный этап – определение целей проверки, ее предполагаемых результатов и необходимых ресурсов. На данном этапе подбирают персонал для организации проверки, при необходимости проводят его обучение. Также на данном этапе разрабатывается необходимая внутрифирменная документация (приказ или распоряжение о проведении аудита, установка сроков проведения аудита, проведение инструктажа исполнителей, разработка программы сбора и анализа необходимых данных).

2. Сбор информации – проверка документации и отчетности, беседы с

сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.

3. Обработка и анализ информации – информация оформляется в виде таблиц, схем, диаграмм, вводится в ПК. Анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно-обоснованными нормативами, путем применения методов экспертной оценки и т.д.

Обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций – итоговый материал, включая отчет об аудите персонала. Указываются пути усовершенствования управления персоналом (внедрение новых технологий – коммуникационной, офисной, информационной), предложения по модификации управления персоналом, уточнение документации. Здесь же оценка результативности аудита персонала, заключающаяся в предложенных рационализаторских мероприятиях в области труда, кадровой службы.

Результатом проведения аудита персонала является большой объем достоверной информации, позволяющей сформировать ясное представление о состоянии кадров в организации, а именно, информация по восприятию сотрудниками работы своих коллег, внутригрупповые процессы коллектива, проблемы, возникающие у персонала в процессе выполнения своей работы.

На основе этих данных может быть сформирована как система коррекционных мероприятий, так и построена стратегия развития кадрового потенциала компании.

Источники информации при аудите персонала [19, с.30]:

- учредительные документы;
- анкеты, опросники, шкалы;
- решения о назначении на должность;
- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка, положение о персональных данных;
- приказы;

- трудовые книжки;
- книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них;
- личные карточки по форме Т-2;
- законы и инструкции в области труда и трудовых отношений;
- результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Таким образом, аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда.

Иными словами, аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности трудовой деятельности персонала, как важнейших факторов, влияющих на показатели прибыльности организации.

## 2 Аудит состояния и эффективности использования персонала в ООО «Верес»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Верес» является специализированной фирмой в сфере климатического оборудования и успешно работает на рынке кондиционирования, вентиляции и обогрева в городе Тольятти и Самарской области уже 10 лет, успев зарекомендовать себя как надежный партнер.

ООО «Верес» предлагает оборудование ведущих мировых производителей в этой области: «DAIKIN», «TOSHIBA», «PANASONIC», «HITACHI», «GENERALCLIMATE», «NOBO», «FRICO», «SISTEMAIR», «CEILHIT», «OSTBERG». Вся поставляемая техника имеет надлежащие сертификаты соответствия и адаптирована для любых климатических зон России. Отлаженные связи с производителями, дилерами и дистрибьюторами климатической техники позволяют компании работать на особых условиях, что свидетельствует о стабильности фирмы, несмотря на ее маленькие размеры.

Деятельность организации представляет собой комплекс взаимосвязанных социальных, производственных, психологических и прочих функций. Четкое выполнение группой своих функций является залогом эффективности ее работы. Совмещая функции проектной организации, поставщика оборудования, монтажной и пусконаладочной фирмы, для максимального удобства заказчика ООО «Верес» выполняет полный комплекс работ «под ключ» на территории города Тольятти и Самарской области, а также предлагает услуги по сервисному и ремонтному обслуживанию.

Управленческая функция ООО «Верес» состоит в том, что данная организация является комплексом и включает в себя как общие, так и конкретные функции управления предприятием, в том числе:

- общие функции управления — это организация, анализ, планирование, учет, контроль, координация, регулирование с целью принятия управленческих

решений, обеспечивающих повышение конкурентоспособности в сфере торговли;

- конкретными функциями управления ООО «Верес» являются коммерческая (продажи), сервисная и монтажная.

Среди всех вышеперечисленных функций можно выделить так называемое технологическое ядро, которое состоит из трех позиций:

- основная функция – сервисная;
- поддерживающая – техническая;
- обеспечивающая – экономическая.

Именно эти три функции являются фундаментом ООО «Верес» и соответствуют поставленным целям и задачам.

Для оказания полного объема услуг в сфере продаж систем кондиционирования, вентиляции и обогрева в ООО «Верес» создана и функционирует следующая организационная структура управления (рисунок 2).

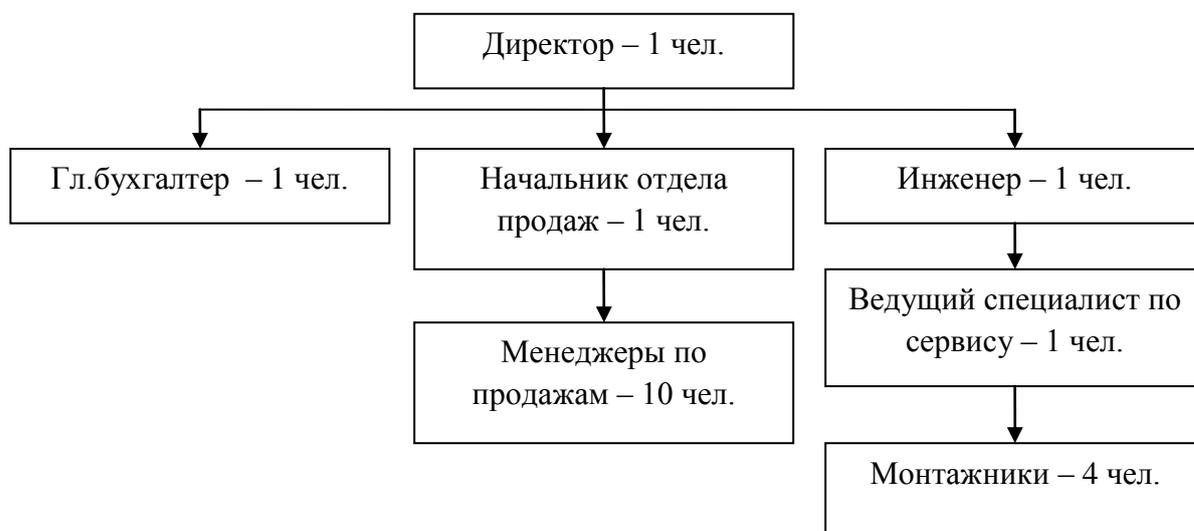


Рисунок 2 — Организационная структура управления ООО «Верес»

Из рисунка 2 видно, что в ООО «Верес» сформирована и действует линейная структура управления.

Численность персонала ООО «Верес» — 38 человек. В соответствии со штатным расписанием, в состав персонала входят директор, ведущий специалист по проектированию (инженер), главный бухгалтер, начальник

отдела продаж, менеджеры по продажам, ведущий специалист по сервису, монтажники.

К достоинствам такой структуры управления относятся: установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры; получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений; полная ответственность каждого руководителя за результаты работы; обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Недостатком данной организационной структуры управления является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что данный тип организационной структуры наилучшим образом подходит для малого предприятия ООО «Верес».

Количественное состояние организационной структуры управления остается неизменным на протяжении всей деятельности предприятия, что позволило создать отлаженную систему работы.

Присутствует определенная система движения кадров внутри организации (взаимозаменяемость).

Заработная плата всех сотрудников сдельная, складывается из процентов от прибыли. Это делает коллектив сплоченным, т.к. все заинтересованы в общей прибыли предприятия, а также данное обстоятельство является хорошим ориентиром для всех сотрудников на качественную и ответственную работу.

Для изложения технико-экономической характеристики ООО «Верес» сведем данные, собранные во время прохождения преддипломной практики, и составим таблицу 3, консолидирующую данные бухгалтерского баланса за 2015 год.

Таблица 3 — Основные показатели деятельности ООО «Верес»

Показатели	2013г.	2014 г.	2015г.	Изменения, тыс.руб.		Темп роста, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	50913	58715	65184	+7802	+6469	115,3	111,02
2. Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	38984	45587	51260	+6603	+5673	103,9	113,0
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	170	205	216	+35	+11	105,8	104,8
4. Прибыль от продажи, тыс.руб.	11929	13128	13924	+1199	+796	111,8	105,7
5. Прибыль до налогообложения, тыс.	11844	13317	14270	+1473	+953	107,9	125,6
6. Чистая прибыль, тыс.руб.	11475	12654	13416	+1179	+762	124,2	125,6
7. Стоимость основных средств, тыс.руб.	1740	2890	2706	+1150	-184	101,1	101,2
8. Стоимость активов, тыс.руб.	15479	19753	23818	+4274	+4065	107,1	109,4
9. Численность персонала, чел.	32	34	38	+2	+4	112,5	105,6
11. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	2680	2790	2880	+110	+90	104,1	103,2
10. Производительность труда, тыс.руб. (1/9)	3182,1	3261,9	3430,7	+79,8	+168,8	102,5	105,2
11. Фондоотдача, руб. (1/7)	29,3	20,3	24,1	-9	+3,8	69,3	118,7

Анализ данных, представленных в таблице 3, позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время финансовое состояние ООО «Верес» можно охарактеризовать как устойчивое.

Из таблицы 3 видно, что выручка от продаж в 2015 году возросла по отношению к показателям 2014 г. на 6469 тыс. руб., т.е. на 1,02%.

Росту выручки от продаж способствовало заключение в 2015 году достаточно выгодных договоров на поставку систем вентиляции и кондиционирования с крупными предприятиями города.

В том же периоде рост себестоимости проданной продукции составил 5673тыс.руб., или 12,5%. Величина управленческих и коммерческих расходов увеличилась на 11тыс.руб. (5,4%).

В результате вышеуказанных изменений величина прибыли от продаж в 2015 году увеличилась на 796 тыс.руб. (или на 5,7%) по сравнению с показателями 2014 года, а чистая прибыль увеличилась в 2015 году на 762тыс.руб. (или на 28,7%). Графически динамика изменения показателей выручки, себестоимости и прибыли от продаж ООО «Верес» за 2013-2015г.г. представлена на рисунке 3.

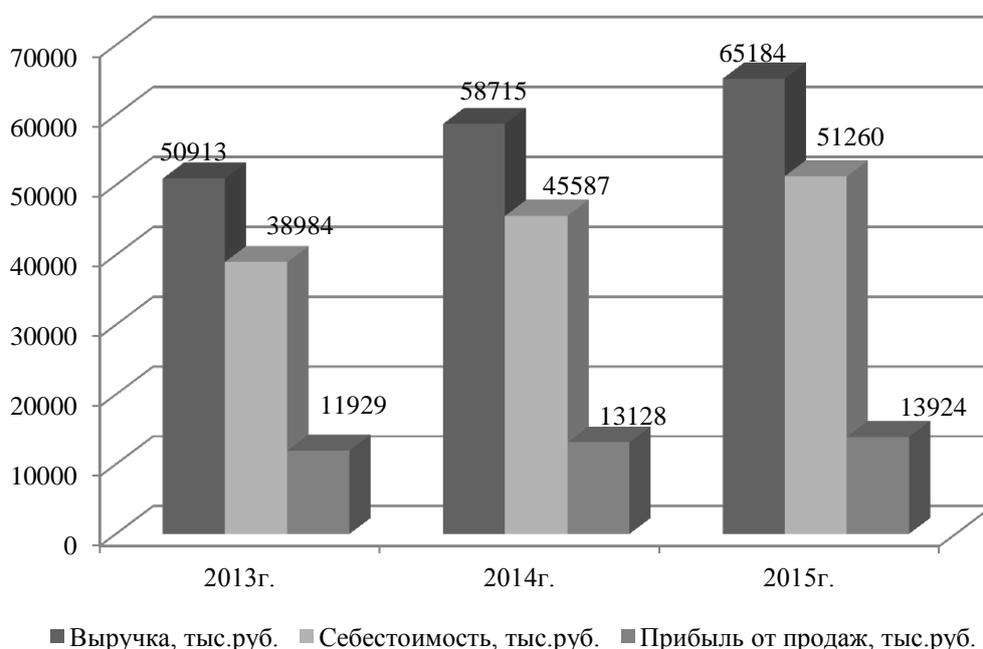


Рисунок 3 — Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли от продаж ООО «Верес» в 2013-2015г.г.

В рассматриваемом периоде наблюдается сокращение стоимости основных средств на 184 тыс.руб. (или на 6,4%), в результате чего на 18,7% повысился показатель фондоотдачи.

В 2015 году произошло увеличение собственного капитала на 962 тыс.руб. (или на 28,5%), а также величины заемного капитала на 3103 тыс.руб. (или на 18,9%).

Положительной оценки заслуживает увеличение показателя производительности труда в 2015 году на 5,2%, при увеличении численности персонала на 4 чел. (или на 4,2%).

Графически динамика изменения показателя производительности труда персонала ООО «Верес» в 2013-2015г.г. представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 — Изменение показателей производительности труда в ООО «Верес» в 2013-2015г.г.

Таким образом, ООО «Верес» является прибыльным предприятием, однако снижение отдельных экономических показателей свидетельствует о наличии у организации возможностей увеличения прибыльности и рентабельности за счет более рациональной организации ее деятельности.

Общество вправе распоряжаться как собственными, так и привлечёнными финансовыми ресурсами, включающими кредиты банков, финансовых организаций, предприятий, учреждений.

Персонал организации является одним из важнейших ресурсов любого предприятия. В таблице 4 приведены данные, позволяющие оценить уровень обеспеченности ООО «Верес» трудовыми ресурсами.

Таблица 4 — Обеспеченность ООО «Верес» трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность, чел.		Процент обеспеченности, %
	план	факт	
2013 год			
Среднесписочная численность персонала	32	32	100,0
В том числе производственные работники	25	26	104,0
Из них:			
Монтажники	16	17	106,25
Мастера	5	5	100,0
Вспомогательные работники	4	4	100,0
2014 год			
Среднесписочная численность персонала	34	34	100,00
В том числе производственные работники			
Из них:	27	29	103,7
Монтажники	17	20	117,7
Мастера	6	5	83,3
Вспомогательные работники	4	4	100,00
2015 год			
Среднесписочная численность персонала	38	38	100,0
В том числе производственные работники	29	33	113,8
Из них:			
Монтажники	19	25	131,6
Мастера	6	5	83,3
Вспомогательные работники	4	3	75,0

Анализ данных таблицы 4 показал, что в ООО «Верес» по основной категории персонала (монтажники) наблюдается превышение фактических показателей над плановыми.

В это же время по категориям вспомогательных работников и мастеров наблюдается недостаток сотрудников, что объясняется большим объемом выполняемой ими работы при сравнительной низком уровне оплаты труда.

Динамика обеспеченности ООО «Верес» трудовыми ресурсами по категориям в период 2013-2015г.г. представлена в таблице 5.

Таблица 5 — Анализ обеспеченности ООО «Верес» трудовыми ресурсами по категориям

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение			
				2015 от 2014		2014 от 2013	
	2013	2014	2015	чел.	% прироста	чел.	% прироста
Основные работники	26	29	33	+4	13,8	+3	11,5
Специалисты	4	3	3	-	-	-1	-25
Руководители	2	2	2	-	-	-	-
Итого	32	34	38	+4	11,8	+2	6,3

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что в 2013 году произошло сокращение среднесписочной численности специалистов ООО «Верес» на 25% в связи с сокращением штатной единицы бухгалтера, а в 2015 году наблюдается увеличение кадрового состава данного предприятия за счет увеличения на 11,5% численности основных работников. В целом по предприятию численность персонала увеличилась в 2014 году на 6,3%, а в 2015 году произошло увеличение численности персонала ООО «Верес» на 11,5%. Графически изменение численности персонала ООО «Верес» в 2013-2015г.г представлено на рисунке 5.

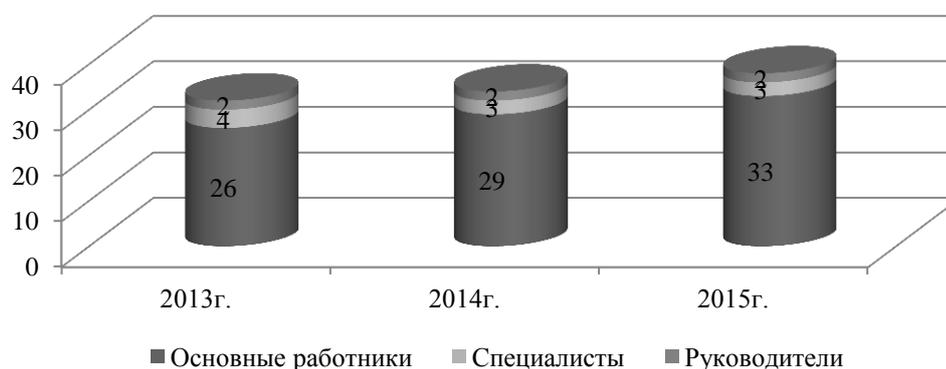


Рисунок 5 — Динамика показателей обеспеченности ООО «Верес» трудовыми ресурсами в 2013-2015г.г.

Таким образом, ООО «Верес» является прибыльным предприятием, в достаточной мере обеспеченным необходимыми трудовыми ресурсами.

## 2.2 Анализ качественных и количественных характеристик персонала организации

Большое значение для анализа и оценки обеспеченности ООО «Верес» трудовыми ресурсами и эффективности их использования имеют показатели, характеризующие соотношение численности различных категорий работников данного предприятия.

Для выявления данного соотношения проанализируем динамику структуры персонала в рассматриваемом предприятии за 2013-2015 годы (таблица 6).

Таблица 6 — Динамика структуры численности работающих по категориям

Категории работающих	Среднесписочная численность, %			Отклонение 2015,%, от	
	2013	2014	2015	2013	2014
Основные работники	68,43	72,23	75,00	+6,57	+2,77
Специалисты	21,06	16,67	15,00	-6,06	-1,67
Руководители	10,53	11,12	10,00	-0,53	-1,12
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-

Из данных таблицы 6 видно, что в 2015 году в структуре персонала ООО «Верес» произошли положительные изменения по сравнению с показателями 2013-2014 гг.: удельный вес основных работников в общей численности персонала вырос на 6,57 процентных пунктов относительно показателя 2013г. и на 2,77 процентных пунктов – относительно показателя 2014г.

Таким образом, в ООО «Верес» наблюдается увеличение удельного веса работников, являющихся непосредственными исполнителями работ, выполняемых исследуемой организацией.

Увеличение удельного веса основных работников в общей численности персонала предприятия является фактором, способствующим росту производительности труда.

Доля специалистов в 2015 году сократилась на 6,06% относительно показателя 2013г. и на 1,67% относительно показателей 2014г. Данное изменение заслуживает положительной оценки.

Численность руководителей ООО «Верес» в рассматриваемом периоде осталась прежней, однако увеличение общей численности персонала организации привело к тому, что в структуре персонала удельный вес руководителей сократился на 0,53% по сравнению с 2013 годом и на 1,12% по сравнению с 2014 годом.

Таким образом, ООО «Верес», как показал проведенный анализ, обеспечено трудовыми ресурсами, структура которых соответствует стоящим перед организацией задачам.

Помимо количественного состава, необходимо также анализировать качественный состав персонала по уровню квалификации (таблица 7).

Таблица 7— Состав персонала ООО «Верес» по уровню квалификации

Разряд	Тарифный коэффициент	Численность персонала на конец года, чел.		
		2013	2014	2015
I	1,00	1	1	0
II	1,30	1	1	1
III	1,69	1	2	1
IV	1,96	2	3	3
V	2,27	3	4	4
VI	2,63	8	8	11
Итого		16	18	20
Средний тарифный разряд		4,81	4,94	5,2
Средний тарифный коэффициент		2,24	2,32	2,34

Анализируя величины среднего тарифного разряда и среднего тарифного коэффициента персонала, представленные в таблице 7, можно сделать вывод о том, что квалификационный уровень персонала за отчетный год незначительно повысился.

Это вызвано как приемом на работу более квалифицированных сотрудников взамен уволившихся, так и повышением уровня квалификации

персонала в результате получения ими среднего специального и высшего образования.

Поскольку характер и уровень движения кадров на предприятии оказывает существенное влияние на эффективность использования его трудовых ресурсов, а, следовательно, и на эффективность функционирования всего предприятия в целом, необходимо провести анализ движения кадров в ООО «Верес» за 2013-2015гг. (таблица 8).

Таблица 8 — Движение кадров в ООО «Верес» за 2013-2015 годы

Показатели	Обозначение	2013	2014	2015	Изменение, чел.	
					2014 к 2013	2015 к 2014
Среднесписочная численность, всего, чел. В том числе специалистов, чел	Чср	32	34	38	+2	+4
		4	3	3	-1	-
Принято на работу, всего, чел. в том числе специалистов, чел.	Чпр	24	19	23	-5	+4
		22	17	22	-5	+4
Уволено с работы всего,чел. в том числе специалистов, чел.	Чув	29	28	36	-1	+8
		26	27	31	+1	+4
Уволено по причинам текучести всего, чел. в том числе специалистов, чел.	Чувт	26	21	34	-5	+13
		24	21	28	-3	+7

Данные таблицы 8 свидетельствуют о том, что в течение 2014 года количество принятых на работу сотрудников сократилось на 5 человек по сравнению с показателями 2013 года.

В 2015 году количество вновь принятых сотрудников увеличилось на 4 человека по сравнению с показателями 2014 года.

При этом число принятых специалистов в 2014 году сократилось на 5 человек, а в 2015 году величина данного показателя увеличилась на 4 человека.

Графически динамика изменения показателей движения кадров в ООО «Верес» представлена на рисунке 6.

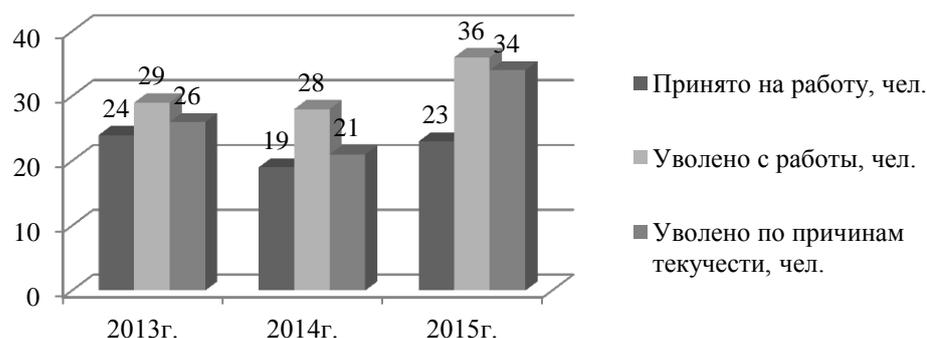


Рисунок 6 — Динамика показателей движения кадров в ООО «Верес»

Представленная на рисунке 6 динамика движения кадров продиктована стремлением предприятия оптимизировать численность сотрудников в связи с ухудшающейся экономической ситуацией в стране.

Анализ движения кадров в ООО «Верес» будет неполным без оценки состояния кадров данного предприятия, которая проводится с помощью следующих коэффициентов:

- Коэффициент приема кадров:

$$K_{пк} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100, \quad (1)$$

где  $Ч_{пр}$  – численность принятых за период работников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за период.

Среднесписочная численность работников за период определяется путем суммирования списочного состава за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода.

- Коэффициент выбытия кадров:

$$K_{вк} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \times 100, \quad (2),$$

где  $Ч_{ув}$  – численность уволенных за период работников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за период.

Большое значение для определения эффективности управления предприятием и оценки действующих методов управления персоналом имеют показатели текучести кадров.

Под текучестью кадров понимают выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период.

Высокие показатели текучести кадров могут свидетельствовать о несбалансированности сложности выполняемой сотрудниками работы со степенью удовлетворенности персонала оценкой данной работы.

В этом случае необходимо выяснить, какие факторы способствуют созданию ситуации, когда сотрудники предпочитают покинуть предприятие, нежели продолжать в нем работать.

Для определения величины показателя текучести кадров применяется формула:

$$K_{TK} = \frac{Ч_{увт}}{Ч_{ср}} \times 100, \quad (3),$$

где  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за период;

$Ч_{увт}$  – численность работников, уволенных за период за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

Для изучения динамики изменения показателей состояния кадров в ООО «Верес» построим таблицу 9.

Таблица 9 — Динамика изменения показателей состояния кадров ООО «Верес»

Показатели	Обозначение	2013	2014	2015	Изменение, %	
					2014 к 2013	2015 к 2014
Коэффициент приема кадров, %, по ООО «Верес» в целом в том числе по специалистам, %	Кпк	75,0	55,9	60,5	-19,1	+4,6
		28,9	23,6	32,8	-5,3	+9,2
Коэффициент выбытия кадров, %, по ООО в целом в том числе по специалистам, %	Квк	90,6	82,4	94,7	-8,2	+12,3
		34,2	37,5	46,3	+3,3	+8,8
Коэффициент текучести кадров, %, по ООО в целом в том числе по специалистам, %	Ктк	81,3	58,3	89,5	-23,0	+31,2
		31,6	29,2	41,8	-2,4	+12,6

Анализ расчетов, представленных в таблице 9, подтверждает сделанные выше выводы о существенном отклонении показателей состояния кадров ООО «Верес» от нормального уровня.

Так, в 2014 году наблюдается сокращение величины коэффициента приема кадров на 19,1%, а в 2015 году данный показатель увеличился на 4,6%, что свидетельствует о снижении интенсивности приема кадров в 2013 году и его увеличении в 2015 году.

Анализируя значения коэффициента выбытия кадров за рассмотренный период, можно сделать вывод о том, что в течение 2013-2014 годов данный показатель не претерпел значительных изменений. В 2015 году произошел рост величины коэффициента выбытия кадров на 12,3% по сравнению с 2014 годом, обусловленный внедряемыми в ООО «Верес» мерами, включающими в себя оптимизацию кадров.

В 2013 году текучесть кадров составляла 81,3%, в 2014 году данный показатель сократился на 23% и составил 58,3%, а в 2015 году произошло резкое увеличение показателя текучести кадров до 89,5%.

Данные значения коэффициента текучести кадров существенно превышают естественный уровень (3-5%) и свидетельствуют о наличии в ООО «Верес» факторов, заставляющих сотрудников искать новое место работы. Графически динамика изменения показателей состояния кадров ООО «Верес» представлена на рисунке 7.

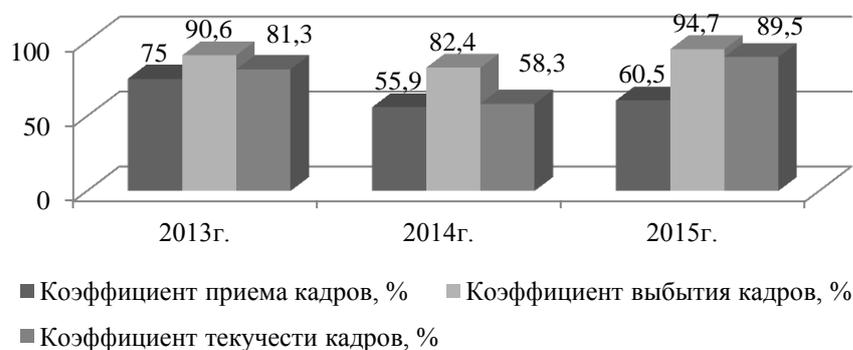


Рисунок 7 — Динамика изменения показателей состояния кадров ООО «Верес» в 2013-2015г.г.

Таким образом, значения коэффициентов выбытия, приема, текучести кадров многократно превышают естественный уровень данных величин, что свидетельствует о наличии проблем с трудовыми ресурсами в рассматриваемом предприятии.

Полученная динамика является тревожным фактом, свидетельствующим о том, что работа в ООО «Верес» не удовлетворяет требованиям персонала, заставляя их искать новое место работы. Следовательно, руководству ООО «Верес» необходимо вести работу, направленную на устранение данного положения дел.

В ООО «Верес» аудит персонала проводится главным образом в организационно-технологическом аспекте, включающем в себя проверку следующих моментов:

- оценку соответствия внутренних документов ООО «Верес» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;
- проведение анализа состава и структуры персонала ООО «Верес», а также различных показателей движения кадров в данной организации.

Как было установлено в процессе проведения аудита персонала, основными принципами организации труда в ООО «Верес» являются: комплексность, системность, научность, регламентированность, нормативность, персональная ответственность, заинтересованность и эффективность.

В ООО «Верес» перечисленные принципы организации труда реализованы следующим образом:

- руководители ООО «Верес» стремятся учитывать все аспекты и особенности процесса продажи систем кондиционирования и вентиляции. Особое внимание уделяется постоянному совершенствованию таких сторон торгового процесса, как привлечение внимания покупателей к товарам и услугам, предлагаемым ООО «Верес». С этой целью совершенствуется организация работы с потенциальными покупателями, упрощается заключение договоров на продажу и монтаж систем кондиционирования и вентиляции,

совершенствуется организация гарантийного и послегарантийного обслуживания, т.е. реализуется принцип комплексности;

- организуя рабочие места персонала, руководители ООО «Верес» стремятся к тому, чтобы необходимые рекламные материалы, оргтехника, персональный компьютер, места для клиентов и персонала, система документооборота и порядок взаимодействия различных структурных подразделений наиболее полно отвечали требованиям процесса продаж, тем самым реализуя принцип системности;

- в ООО «Верес» используются различные достижения науки и техники, что говорит о реализации на данном торговом предприятии принципа научности. Например, для осуществления торгового процесса приобретена демонстрационная система, позволяющая менеджеру продемонстрировать достоинства продаваемых систем кондиционирования не на словах, а с помощью рекламных видеороликов; для монтажников приобретается современное оборудование, позволяющее сократить время монтажа и тем самым увеличить производительность труда персонала;

- в ООО «Верес» разработаны и действуют должностные инструкции для каждой штатной единицы, правила внутреннего распорядка, инструкции по порядку действия в различных ситуациях, которые могут возникнуть в процессе трудовой деятельности, что свидетельствует о реализации на данном торговом предприятии принципа регламентированности;

- при проектировании рабочих мест в ООО «Верес» учитываются требования типовых правил и нормативов, регламентирующих деятельность торговой организации, что свидетельствует о реализации принципа нормативности;

- в должностных инструкциях четко установлены границы ответственности каждого из сотрудников ООО «Верес», обозначены формы контроля за осуществлением торгового процесса и определены лица, их осуществляющие, что свидетельствует о реализации принципа персональной ответственности;

- в данном торговом предприятии действует система материального поощрения персонала, учитывающая вклад сотрудников в организацию собственного труда, что свидетельствует о реализации принципа заинтересованности;

- руководители ООО «Верес» регулярно проводят оценку достигнутых показателей производительности труда, уровня затрат живого и овеществленного труда, выявляют резервы снижения уровня этих затрат, что свидетельствует о реализации на данном предприятии принципа эффективности.

Таким образом, методологическая основа организации труда ООО «Верес» построена с учетом таких принципов, как комплексность, системность, научность, регламентированность, нормативность, персональная ответственность, заинтересованность и эффективность.

Рассмотрим основные направления организации труда персонала в ООО «Верес»:

- на рассматриваемом предприятии разработаны и внедрены формы разделения и кооперации труда, отвечающие стоящим перед предприятием задачам (например, разделение труда проявляется в том, что операции по продажам систем кондиционирования, отопления и вентиляции выполняются одними работниками, а установкой проданных систем и их последующим обслуживанием занимаются другие работники);

- в ООО «Верес» ведется работа по рационализации трудовых процессов (например, с целью ускорения процесса оформления договоров купли-продажи приобретена и внедрена специализированная конфигурация программы «1С: Торговля», позволяющая избежать повторного набора паспортных данных клиента, модели и спецификации приобретаемого оборудования, что было характерно при использовании стандартных офисных программ пакета Microsoft Office);

- рабочие места сотрудников ООО «Верес» оснащены всем необходимым: рабочим столом, офисным креслом, персональным компьютером, принтером,

средствами для хранения документов и канцелярских принадлежностей и т.д. По мере необходимости проводится совершенствование организации рабочих мест (например, был добавлен дополнительный стул для посетителей, поскольку зачастую оформлять документы на приобретение систем кондиционирования и вентиляции клиент приходит в сопровождении супруга (супруги));

- в ООО «Верес» ведется работа по внедрению различных методов стимулирования персонала;

- в ООО «Верес» руководство заботится об улучшении условий труда персонала;

- режим труда и отдыха в ООО «Верес» установлен с учетом требований действующего законодательства, а также с учетом сезонности спроса на продаваемый данным предприятием товар (например, в весенне-летний период спрос на системы кондиционирования и вентиляции существенно возрастает, поэтому в это время отпуска работникам не предоставляются);

- в рассматриваемом предприятии ведется работа по развитию трудовой активности персонала и укреплению дисциплины труда (например, в ООО «Верес» введено Положение «О материальной ответственности подразделений ООО «Верес» за результаты хозяйственной деятельности»);

- работа же по повышению квалификации персонала в ООО «Верес» практически не ведется, что заслуживает отрицательной оценки и требует скорейшего устранения данного недостатка в организации труда.

Таким образом, в ООО «Верес» ведется активная работа по улучшению организации труда персонала.

В данной организации аудит персонала проводится главным образом в организационно-технологическом аспекте, включающем в себя проверку следующих моментов:

- оценку соответствия внутренних документов ООО «Верес» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;

- проведение анализа состава и структуры персонала ООО «Верес», а также различных показателей движения кадров в данной организации.

При этом социально-психологический и экономический аспекты аудита персонала практически не учитываются. В результате в организации не выявляются основные факторы трудовой мотивации, не проводится оценка работниками сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

Проведем анализ социально-психологических показателей состояния персонала ООО «Верес», который позволит продемонстрировать важность их исследования в процессе аудита персонала.

В ходе проведения аудита персонала в будущем специалистами предприятия должно проводиться выборочное анкетирование (10 респондентов, по 3-4 человека от каждого подразделения). Текст анкеты представлен в Приложении А.

С целью внедрения предложенного мероприятия было проведено исследование, направленное на выявление факторов, негативно влияющих на эффективность использования трудового потенциала ООО «Верес».

Прежде всего, респондентам было предложено оценить справедливость действующей на предприятии системы оплаты труда. На данный вопрос были получены следующие ответы (таблица 10).

Таблица 10— Оценка справедливости в оплате труда у работников ООО «Верес»

Считают оплату своего труда	% ответивших утвердительно
Определенно справедливой, %	3
Иногда да, иногда нет (трудно сказать), %	39
Определенно нет, %	58
Количество опрошенных, чел.	100

Как видно из данных таблицы 10, только 3 % работников ООО «Верес» считают систему оплаты своего труда определенно справедливой. В то же время более половины работников (58 %) считают ее определенно несправедливой. 39% опрошенных затруднились с оценкой справедливости оплаты труда, что также свидетельствует о наличии определенных сомнений в ее действенности.

Актуализация проблем справедливости в современный период обусловлена, прежде всего, изменением управленческих практик в определении размера заработной платы работников. Размер заработной платы стал определяться во многом положением предприятия на рынке сбыта, а не конкретным трудом работников. Сами работники этот факт четко улавливают, определяя соотношение факторов своего личного трудового вклада, квалификации и конечных результатов работы предприятия в их влиянии на размер получаемой зарплаты. На основании анкетных данных, представленных в проведенном исследовании, были выявлены оценки работниками факторов, влияющих на оплату труда. Необходимые данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 — Оценки работниками факторов, влияющих на размер оплаты труда (по пятибалльной шкале)

Считают, что размер оплаты их труда зависит от	Значение показателя
Квалификации	3,0
Личного трудового вклада	2,4
Конечных результатов работы предприятия	4,7

Анализ данных таблицы 11 позволил выдвинуть предположение, что главным фактором в формировании чувства справедливости является не столько размер заработка, сколько субъективные оценки работниками значимых сторон труда.

К таковым следует отнести оценку влияния на чувство справедливости: соотношения размера оплаты труда и имеющейся квалификации, личного

трудового вклада, оплаты труда работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «Верес».

Естественно предположить, что чем выше оценивается влияние квалификации и личного трудового вклада на размер получаемого заработка, тем выше и чувство справедливости оплаты труда.

Актуализация проблем справедливости в современный период обусловлена, прежде всего, изменением управленческих практик в определении размера заработной платы работников. Размер заработной платы стал определяться во многом положением предприятия на рынке сбыта, а не конкретным трудом работников.

Данная гипотеза нашла свое достаточно очевидное подтверждение, причем наиболее явно это обнаружилось на примере взаимосвязи между оценками справедливости в оплате труда и оценками ее зависимости от имеющейся квалификации, установленной в ходе анализа данных проведенного анкетирования (таблица 12).

Таблица 12 — Оценки работниками ООО «Верес» уровня справедливости в оплате труда в зависимости от оценки связи размера оплаты труда с квалификацией

Доля работников, считающих зарплату несправедливой	Значение показателя, %
При высоких оценках зависимости ее размера от квалификации, %	35
При низких оценках зависимости ее размера от квалификации, %	65
Итого	100

Итак, чем сильнее работниками ощущается зависимость размера оплаты труда от их квалификации, тем выше чувство справедливости в оплате труда.

В теориях менеджмента предполагается, что наиболее явным критерием справедливости оплаты труда является ее сравнение с оплатой труда других

работников в своем коллективе, на других предприятиях, выполняющих аналогичную работу.

Согласно теории справедливости С. Адамса, предполагается, что вознаграждение не обязательно должно быть сверхщедрым.

Оно может быть весьма скромным, но восприниматься как справедливое, если ненамного отличается от вознаграждения коллег по работе или других работников, выполняющих аналогичную работу.

Проверка этой теории, проведенная в ходе анализа результатов анкетирования, показала, что у преобладающего большинства работников размер заработка такой же, как и у их коллег по работе (таблица 13).

Таблица 13 — Оценка получаемой зарплаты по отношению к работникам, выполняющим аналогичную работу на других крупных предприятиях города

Считают размер своей зарплаты	Число ответивших, в % от общей численности
Ниже, чем у других	27
Примерно такой же	68
Выше, чем у других	5

Исходя из представленных в таблице 13 данных, можно заметить, что у работников, размер зарплаты которых примерно равен заработку коллег по работе, выполняющих аналогичную работу, оценки справедливости выше.

В то же время необходимо отметить, что оценки справедливости выше, чем у тех, кто оценивает размер своего заработка как более низкий по сравнению со своими коллегами.

Работники с более высоким заработком оценивают справедливость оплаты труда еще выше, чем все остальные группы (с равным или более низким заработком).

Другим критерием в оценках справедливости оплаты труда является сравнение своего заработка с заработком работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «Верес».

Оценки своего заработка по сравнению с заработком работников, выполняющих аналогичную работу в разных подразделениях, как показал анализ данных анкетирования, оказались более критичными, чем в ответах на предыдущий вопрос (таблица 14).

Таблица 14 — Оценка получаемой зарплаты по отношению к работникам, выполняющим аналогичную работу в разных подразделениях

Считают размер своей зарплаты	Число ответивших утвердительно, % от общей численности
Ниже, чем у других	93
Примерно такой же	6
Выше, чем у других	1

Анализ представленных в таблице 14 данных позволяет сделать вывод о том, что справедливость оплаты труда в наибольшей степени сказывается на восприятии работником собственного заработка в сравнении с заработками коллег в своем подразделении.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: основным мотивом труда работников ООО «Верес» является возможность получения хорошей заработной платы и гарантия занятости. В то же время более половины работников (58 %) считают оплату своего труда в ООО «Верес» определенно не справедливой. В настоящее время при аудите персонала данные исследования не проводятся, что значительно снижает ценность и информативность получаемых результатов аудита.

Кроме того, не учитывается экономический аспект аудита персонала, который позволяет выявить такие важные характеристики деятельности организации, как ее конкурентоспособность в трудовой сфере, эффективность функционирования служб управления персоналом и т.д.

Подводя итог оценке проведения аудита персонала в ООО «Верес», можно выделить следующие проблемы:

1. При проведении аудита персонала в ООО «Верес» не рассматриваются и не анализируются факторы трудовой мотивации персонала, не проводится оценка работниками сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

2. При проведении аудита персонала в ООО «Верес» не проводится оценка эффективности функционирования служб управления персоналом.

Учитывая приведенные выше факты, аудит персонала в ООО «Верес» можно считать недостаточно эффективным, поскольку многие существенные моменты в процессе проведения аудита персонала не рассматриваются. Для повышения эффективности аудита персонала необходимо разработать мероприятия, которые будут способствовать устранению выявленных проблем.

### 3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала организации

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала организации

Проведенная во второй главе дипломной работы оценка эффективности аудита персонала в ООО «Верес» позволила сделать заключение о том, что проводящийся в ООО «Верес» аудит персонала проводится главным образом в организационно-технологическом аспекте, включающем в себя проверку следующих моментов:

- оценку соответствия внутренних документов ООО «Верес» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;
- проведение анализа состава и структуры персонала ООО «Верес», а также различных показателей движения кадров в данной организации.

При этом социально-психологический аспект аудита персонала практически не учитывается.

В результате в организации не выявляются основные факторы трудовой мотивации, не проводится оценка работниками сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

Кроме того, не учитывается экономический аспект аудита персонала, который позволяет выявить такие важные характеристики деятельности организации, как ее конкурентоспособность в трудовой сфере, эффективность функционирования служб управления персоналом и т.д.

Учитывая приведенные выше факты, аудит персонала в ООО «Верес» можно считать недостаточно эффективным, поскольку многие существенные моменты в процессе проведения аудита персонала не рассматриваются.

Для повышения эффективности аудита персонала необходимо разработать мероприятия, которые будут способствовать устранению выявленных проблем.

Наиболее перспективными, с точки зрения повышения эффективности аудита персонала ООО «Верес», представляются следующие мероприятия:

- внедрение процедуры анкетирования сотрудников ООО «Верес» в процессе проведения кадрового аудита данной организации;
- внедрение практики оценки уровня конкурентоспособности организации на рынке труда;
- внедрение практики проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Верес» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

Конкретизируем предложенные мероприятия.

Мероприятие 1. С целью учета социально-психологического аспекта аудита персонала предлагается дополнить данный процесс проведением анкетирования среди сотрудников ООО «Верес».

Анкетирование будет способствовать выявлению факторов, негативно влияющих на эффективность трудовой деятельности персонала ООО «Верес».

Именно расхождение основных мотивов труда персонала ООО «Верес» с фактической ситуацией на предприятии является главной причиной текучести кадров, а также фактором, негативно влияющим на производительность труда, и, как следствие, на показатели эффективности функционирования предприятия.

Мероприятие 2. Внедрение практики оценки уровня конкурентоспособности организации на рынке труда.

Конкурентоспособность организации на рынке труда представляет собой способность привлекать лучших специалистов. Индикаторами, позволяющими оценить привлекательность организации на рынке труда, являются уровень заработной платы, репутация работодателя, факторы корпоративной культуры.

Оцениваемыми показателями могут также служить показатели текучести кадров, число трудовых конфликтов.

Показатели, характеризующие положение организации на рынке труда, можно разделить на экзогенные и эндогенные (рис.8).



Рисунок 8 — Факторы повышения конкурентоспособности предприятия на рынке труда

К эндогенным факторам относятся:

- отношение средней заработной платы в организации к средней заработной плате в регионе;
- условия труда (можно оценить с помощью показателя фондовооруженности);
- морально-психологический климат и корпоративная культура (оценивается с помощью показателя текучести кадров);
- трудоемкость производственного процесса (оценивается как удельный вес затрат на оплату труда в структуре затрат организации).

К числу экзогенных факторов относятся:

- уровень безработицы в регионе;
- монополизированность спроса на рынке труда (определяется отношением численности занятости на предприятии к численности экономически активного населения в регионе);

- развитость социальной инфраструктуры в регионе (обеспеченность населения жильем, доступность и качество медицинских и образовательных услуг и т.д.).

Поскольку оказывать существенное влияние на экзогенные факторы и снижать степень их воздействия на показатели собственной конкурентоспособности на рынке труда ООО «Верес» не имеет возможности в силу своей величины, остается обратить пристальное внимание на эндогенные факторы.

Среди перечисленных выше показателей, относящихся к эндогенным факторам конкурентоспособности предприятия на рынке труда, ООО «Верес» в процессе проведения аудита персонала рассматривает условия труда персонала, а также морально-психологический климат и корпоративную культуру данной организации (через показатели текучести кадров).

Как видно, в процессе аудита персонала не осуществляется оценка соответствия уровня средней заработной платы в организации к величине средней заработной платы в регионе.

Суть предлагаемого мероприятия состоит в том, чтобы дополнить процедуру аудита персонала ООО «Верес» исследованием вопроса соотношения величины средней заработной платы работников данной организации со средней заработной платой в регионе.

Труд работников ООО «Верес» оплачивается по повременно-премиальной системе оплаты труда, установленной работодателем. Формирование и использование средств на оплату труда в ООО «Верес» осуществляется в соответствии с действующим Положением о порядке планирования и расходования средств на оплату труда, усилении ответственности за эффективность их использования.

В ООО «Верес» постоянно проводится политика усиления стимулирующей функции заработной платы в зависимости от количества и качества труда, конечных результатов работы предприятия. Проведём анализ оплаты труда по категориям персонала за 2013, 2014 и 2015 года (табл. 15).

Таблица 15— Анализ оплаты труда по категориям персонала в ООО «Верес»

Категории работников	Фактическая среднемесячная заработная плата одного работника, руб.			Отклонение, темп роста	
	2013	2014	2015	2014г. к 2013г. руб.(%)	2015г. к 2014г. руб.(%)
Рабочие (монтажники и мастера по сервису)	7057,4	9258,1	12148,6	+2200,7 (+31,1)	+2890,5 (+31,2)
Руководители, специалисты и служащие	8587,4	11930,5	14580,1	+3343,1 (+38,9)	+2649,6 (+22,2)
Средняя заработная плата всего персонала	7359,2	9785,3	12708,3	+2228,1 (+32,9)	+2923,0 (+29,8)

Из данных таблицы 15 можно сделать вывод, что средняя заработная плата всего персонала ООО «Верес» в 2015 году увеличилась на 2923,0 рубля по отношению к 2014 году, отклонение составило 29,8%, а в 2014 году по отношению к 2013 году произошел рост на 2228,1 рублей, темп роста составляет 32,9%.

Если сравнить зарплату категории рабочих в 2015 году по отношению к 2014 году, то она выросла на 2890,5 рублей, это на 31,2% больше, а в 2014 году по отношению к 2013 году заработная плата рабочих увеличилась на 2200,7 рублей, темп роста составляет 31,1%.

Если рассматривать фактическую заработную плату руководителей, специалистов и служащих, то в 2015 году по отношению к 2014 она выросла на 2649,6 рублей - это на 22,2% больше. В 2013 году по отношению к 2013 году заработная плата руководителей повысилась на 3343,1 рублей, увеличение составило 38,9%.

Рассмотрим в динамике среднемесячную заработную плату работников ООО «Верес» (рис.9).

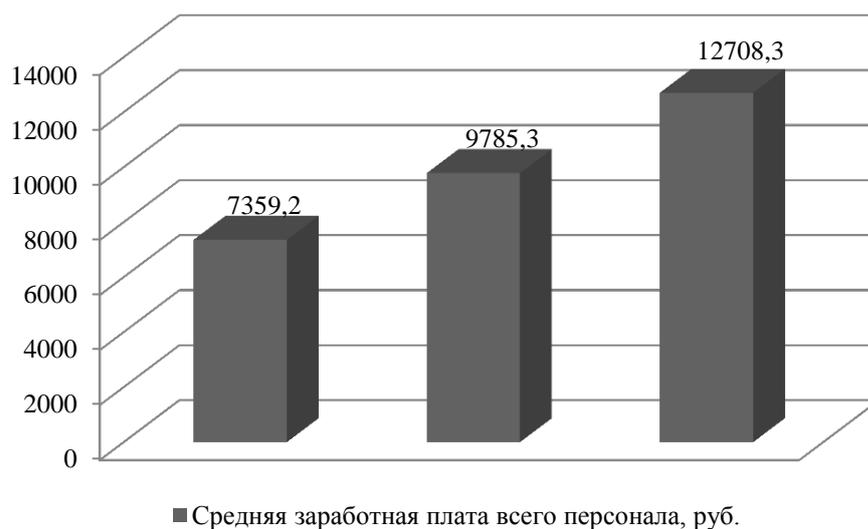


Рисунок 9 — Динамика показателей среднемесячной заработной платы работников ООО «Верес» за 2013-2015г.г.

По данному рисунку можно сделать вывод, что средняя заработная плата работников ООО «Верес» за рассматриваемые три года имела положительную динамику.

В 2013 году проводилась индексация заработной платы в зависимости от результатов хозяйственной деятельности ООО «Верес» и изменения цен на потребительские товары и услуги, заработная плата работников по итогам 2013 года составила 7359,2 рублей.

В 2014 году мы также наблюдаем увеличение заработной платы работников ООО «Верес», которое, также как и увеличение заработной платы работников в 2015 году, связано с ростом объемов выполненных работ по установке системы кондиционирования, отопления и вентиляции, в результате чего тарифные ставки и оклады были увеличены.

Как видно из таблицы 2.5, заработная плата одного работника на 2015 год составляет 12708,3 рублей. Основная часть заработной платы оплачивается по окладу. Прочие доплаты, надбавки, премии оплачиваются в зависимости от места и условия работы.

В таблице 16 приведен состав фонда оплаты труда ООО «Верес» за период 2013-2015г.г.

Таблица 16 — Состав фонда оплаты труда ООО «Верес»

Показатель	Состав фонда оплаты труда, тыс.руб.			Изменения, тыс.руб	
	2013г.,	2014г.	2015г.	2014г. к 2013г.	2015г к 2014г.
Оклад	1662	1786	1987	+124	+201
Премия	724	698	490	-26	-208
Социальные выплаты (отпускные, больничные и т.д.)	294	306	403	+12	+97
Итого	2680	2790	2880	+110	+90

Как видно из таблицы 16, в течение рассматриваемого периода существенно увеличилась такая составная часть фонда оплаты труда ООО «Верес», как оклад. Так, в течение 2014 года данный показатель увеличился на 124 тыс.руб., а в течение 2015 года данный показатель вырос еще на 201 тыс.руб. Однако тревожным фактом является снижение премиальной составляющей фонда оплаты труда на 26 тыс.руб. в течение 2014 года и на 208 тыс.руб. в течение 2015 года. Кроме того, заслуживает отрицательной оценки рост объемов социальных выплат на 12 тыс.руб. в течение 2014 года и на 97 тыс.руб. в течение 2015 года, произошедший за счет увеличения выплат по больничным листам.

Структура фонда оплаты труда персонала ООО «Верес» представлена в таблице 17.

Таблица 17 — Структура фонда оплаты труда в ООО «Верес»

Показатель	Состав фонда оплаты труда, %			Изменения, %	
	2013г.,	2014г.	2015г.	2014г. к 2013г.	2015г к 2014г.
Оклад	62	64	69	+2	+5
Премия	27	25	17	-2	-8
Социальные выплаты (отпускные, больничные и т.д.)	11	11	14	-	+3
Итого	100	100	100	-	-

Анализ представленных в таблице 17 данных позволяет сделать вывод о том, что в течение рассматриваемого периода в ООО «Верес» наблюдается

увеличение доли окладной части фонда оплаты труда при одновременном сокращении премиальной части. Кроме того, в 2015 году выросла доля социальных выплат, что может свидетельствовать о том, что сотрудники чаще берут больничные листы, причины чего необходимо рассматривать отдельно.

Графически структура фонда оплаты труда в ООО «Верес» за 2015 год представлена на рис.10.

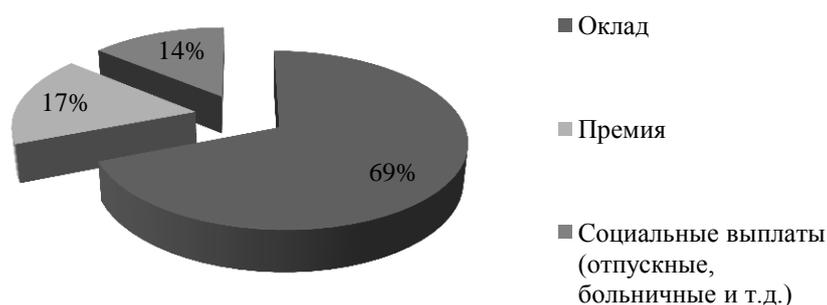


Рисунок 10 — Структура фонда оплаты труда ООО «Верес» в 2015 году

Размер средней заработной платы в Российской Федерации по отраслям определяется на основании данных Росстата России. Согласно приведенным на официальном сайте Росстата России данным, в 2015 году средний уровень заработной платы в сфере оказания населению услуг по установке, ремонту и обслуживанию бытовой техники (в том числе систем вентиляции и кондиционирования) составляет 19 758 руб.

Сравнив эти данные с данными таблицы 17, можно сделать вывод о том, что в части величины заработной платы ООО «Верес» неконкурентоспособно на рынке труда. Следовательно, необходимо принимать меры по устранению выявленного недостатка.

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

Внедрение данного мероприятия позволит выявить слабые места ООО «Верес», что может лечь в основу разработки действенных мер по устранению их негативного влияния.

Таким образом, внедрение мероприятия, направленного на повышение эффективности аудита персонала ООО «Верес», позволило выявить факторы, негативно сказывающиеся на полноте использования трудового потенциала рассматриваемой организации.

Наиболее перспективными, с точки зрения повышения эффективности аудита персонала ООО «Верес», представляются следующие мероприятия:

- внедрение процедуры анкетирования сотрудников ООО «Верес» в процессе проведения кадрового аудита данной организации;
- внедрение практики оценки уровня конкурентоспособности организации на рынке труда;
- внедрение практики проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Верес» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Повышение эффективности аудита персонала имеет огромное значение для успешного функционирования организации в современных условиях, повышения ее конкурентоспособности, прибыльности, рентабельности.

Оно является одной из важнейших задач, стоящих перед каждым предприятием независимо от сферы его деятельности и организационно-правовой формы. Стремительные изменения, происходящие в технологических процессах, методах работы приводят к быстрому устареванию знаний и навыков персонала.

Стремление предприятий к занятию лидирующих позиций в области технологии производства и качества обслуживания клиентов диктуют необходимость постоянного совершенствования организации процесса использования трудового потенциала персонала, приведение его в соответствие с целями и задачами предприятия в текущий момент и на перспективу.

В настоящей работе был разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование действующей в ООО «Верес» системы проведения аудита персонала.

Различают социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий будет выражена в том, что выявление неиспользованных резервов повышения эффективности использования кадрового потенциала сотрудников позволит повысить конкурентоспособность предприятия, а также его сотрудников, улучшит социально-психологический климат в коллективе, повысит уровень обслуживания клиентов.

Экономическая эффективность будет выражена в достижении предприятием определенного экономического эффекта. Для определения его размеров была проведена прогнозная оценка основных показателей, выражающих эффективность деятельности всего предприятия.

Экспертная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и сделать заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности ООО «Верес».

Проведем экспертную оценку роста производительности труда на основании показателей конкурентов, которые уже внедрили подобные мероприятия по совершенствованию аудита персонала (таблица 18).

Таблица 18— Экспертная оценка

Конкурент	Рост производительности труда, %
ООО «Климат-Контроль»	2,0
ООО «Ветер»	2,02
Среднее значение	2,01%

Таким образом, как следует из приведенных в таблице 18 расчетов, индекс производительности труда планируется в размере 2,01 % (по данным среднестатистического показателя). Рост производительности труда повлечет за собой соответствующий рост объема продаж ООО «Верес», оцениваемый в 2,01%. Таким образом, в результате внедрения данного мероприятия выручка от продаж составит:  $81704 \text{ тыс.руб.} \times 1,0201 = 83346 \text{ тыс.руб.}$

Соответственно увеличится и себестоимость проданных товаров.

Для подсчета экономического эффекта от внедрения системы предложенных мероприятий построим таблицу 18.

Таблица 18 — Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «Верес»

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источник сведений
Объем продаж товаров, тыс.руб.	О	81704	Таблица 1
Прогнозируемый объем продаж товаров, тыс.руб.	Оп	83346	Расчетные данные
Рост объема продаж товаров, тыс.руб.	Оп — О	162	Расчетные данные
Численность общая работающих в организации, чел.	Чобщ	38	Таблица 1
Рост производительности труда, тыс.руб / чел	ДПТ	2,01	Расчетные
Среднегодовая выручка на одного работника, тыс. руб.	Вф	3430,7	Таблица 2.1
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	ФОТ	12708	Таблица 2.1
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	Зср	217,8	Внутренняя отчетность
Процент отчислений на социальное страхование и обеспечение, %	Сот	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс.руб.	У	137	Внутренняя отчетность
Затраты на внедрение мероприятия, тыс.руб.	Зк	19	Расчетные данные

Произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения мероприятия (таблица 19).

Таблица 19 — Расчет эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
Условная экономия численности, чел.	$\text{Эч} = \Delta\text{ПТ} * \text{Чраб} / (\Delta\text{ПТ} + 100)$	$\text{Эч} = 2,01 * 38 / (100 + 2,01) = 0,75$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб.	$\text{Эзп} = \text{Эч} * \text{Зср}$	$\text{Эзп} = 0,75 * 217,8 = 163,35$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб.	$\text{Эсн} = \text{Эзп} * \text{Уот} / 100\%$	$\text{Эсн} = 163,35 * 30 / 100 = 49,0$
Экономия условно-постоянных расходов, тыс.руб.	$\text{Эупр} = (\text{У/О} - \text{У/Ор2}) * \text{Ор2}$	$\text{Эупр} = (137 / 81704 - 137 / 83346) * 83346 = 0,37$
Условно-годовая экономия по организации, тыс. руб.	$\text{Эгод} = \text{Эзп} + \text{Эсн} + \text{Эупр}$	$\text{Эгод} = 163,35 + 49,0 + 0,37 = 212,72$
Годовой экономический эффект, тыс.руб.	$\text{Эф} = \text{Эгод} - \text{Зк}$	$\text{Эф} = 212,72 - 19 = 193,72$
Срок окупаемости, год	$\text{Ток} = \text{Зк} / \text{Эгод}$	$\text{Ток} = 19 / 193,72 = 0,10$

Как следует из представленных в таблице 19 расчетов, в результате внедрения мероприятия по совершенствованию аудита персонала в ООО «Верес», рост производительности труда составит 2,01%, в результате чего становится возможным сокращение численности персонала на 1 человека.

Данный показатель является условным, фактического увольнения сотрудников не предполагается, поскольку в результате роста объема продаж возрастет потребность ООО «Верес» в сотрудниках.

Экономия по заработной плате в результате условного высвобождения персонала рассматриваемого предприятия, как показали проведенные в таблице 19 расчеты, составила 163,35 тыс.руб.

Экономия отчислений на социальные нужды составит 49,0 тыс.руб. Повышение производительности труда персонала ООО «Верес» позволит добиться и сокращения величины условно-постоянных расходов на 0,37 тыс.руб.

Суммируя частные показатели экономии по заработной плате, по отчислениям на социальные нужды, а также экономии условно-постоянных расходов, получим величину условно-годовой экономии от внедрения мероприятия по нематериальному поощрению персонала по организации в целом, которая составит 193,72 тыс.руб.

Таким образом, в настоящей работе был разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование действующей в ООО «Верес» системы повышения аудита персонала.

В ходе анализа существующей системы аудита персонала были определены основные направления ее совершенствования.

Наиболее перспективными, с точки зрения повышения эффективности аудита персонала ООО «Верес», представляются следующие мероприятия:

- внедрение процедуры анкетирования сотрудников ООО «Верес» в процессе проведения кадрового аудита данной организации;

- внедрение практики оценки уровня конкурентоспособности организации на рынке труда;

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

Перечисленные мероприятия призваны улучшить работу ООО «Верес» по совершенствованию аудита персонала.

Экспертная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и сделать заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности ООО «Верес».

## Заключение

Аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда.

Иными словами, аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности трудовой деятельности персонала, как важнейших факторов, влияющих на показатели прибыльности организации.

Проводящийся в ООО «Верес» аудит персонала проводится главным образом в организационно-технологическом аспекте, включающем в себя проверку следующих моментов:

- оценку соответствия внутренних документов ООО «Верес» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;
- проведение анализа состава и структуры персонала ООО «Верес», а также различных показателей движения кадров в данной организации.

Как было установлено в процессе проведения аудита персонала, основными принципами организации труда в ООО «Верес» являются: комплексность, системность, научность, регламентированность, нормативность, персональная ответственность, заинтересованность и эффективность.

Анализ показателей текучести кадров позволил сделать выводы о существенном отклонении показателей состояния кадров ООО «Верес» от нормального уровня.

Так, в 2014 году наблюдается сокращение величины коэффициента приема кадров на 19,1%, а в 2015 году данный показатель увеличился на 4,6%,

что свидетельствует о снижении интенсивности приема кадров в 2013 году и его увеличении в 2015 году.

Анализируя значения коэффициента выбытия кадров за рассмотренный период, можно сделать вывод о том, что в течение 2013-2014 годов данный показатель не претерпел значительных изменений. В 2015 году произошел рост величины коэффициента выбытия кадров на 12,3% по сравнению с 2014 годом, обусловленный внедряемыми ООО «Верес» мерами, включающими в себя оптимизацию кадров.

В 2013 году текучесть кадров составляла 81,3%, в 2014 году данный показатель сократился на 23% и составил 58,3%, а в 2015 году произошло резкое увеличение показателя текучести кадров до 89,5%.

Данные значения коэффициента текучести кадров существенно превышают естественный уровень (3-5%) и свидетельствуют о наличии в ООО «Верес» факторов, заставляющих сотрудников искать новое место работы.

Таким образом, значения коэффициентов выбытия, приема, текучести кадров многократно превышают естественный уровень данных величин, что свидетельствует о наличии проблем с трудовыми ресурсами в рассматриваемом предприятии.

Полученная динамика является тревожным фактом, свидетельствующим о том, что работа в ООО «Верес» не удовлетворяет требованиям персонала, заставляя их искать новое место работы. Следовательно, руководству ООО «Верес» необходимо вести работу, направленную на устранение данного положения дел.

Проводящийся в ООО «Верес» аудит персонала проводится главным образом в организационно-технологическом аспекте, включающем в себя проверку следующих моментов:

- оценку соответствия внутренних документов ООО «Верес» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;
- проведение анализа состава и структуры персонала ООО «Верес», а также различных показателей движения кадров в данной организации.

При этом социально-психологический и экономический аспекты аудита персонала практически не учитываются. В результате в организации не выявляются основные факторы трудовой мотивации, не проводится оценка работниками сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций.

Кроме того, не учитывается экономический аспект аудита персонала, который позволяет выявить такие важные характеристики деятельности организации, как ее конкурентоспособность в трудовой сфере, эффективность функционирования служб управления персоналом и т.д.

В ходе анализа существующей системы аудита персонала были определены основные направления ее совершенствования.

Наиболее перспективными с точки зрения повышения эффективности аудита персонала ООО «Верес» представляются следующие мероприятия:

- внедрение процедуры анкетирования сотрудников ООО «Верес» в процессе проведения кадрового аудита данной организации;
- внедрение практики оценки уровня конкурентоспособности организации на рынке труда;
- внедрение практики проведения сравнительного анализа достигнутых ООО «Верес» показателей кадровой деятельности со средними показателями по отрасли.

Перечисленные мероприятия призваны улучшить работу ООО «Верес» по совершенствованию аудита персонала.

Экспертная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и сделать заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности ООО «Верес».

## Библиографический список

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. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы (Текст) / М.М. Алексеева. — М.: Проспект, 2014. — 663с.
7. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. — М.: Экономика, 2013. — 326с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом (Текст) / Т.Ю. Базаров. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 312с.
9. Базаров, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом (Текст) / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Велби, 2015. – 415с.
10. Бизюкова, В.И. Кадры: подбор и оценка (Текст) / В.И. Бизюкова. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 236с.

11. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности (Текст) / В.А. Бодров. – М.: ИНФРА-М, 2015. — 528с.
12. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей (Текст) / Е.А. Борисова. – М.: Велби, 2015. — 364с.
13. Виханский, О.С. Стратегическое управление (Текст) / О.С. Виханский. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 369с.
14. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю.Вебер. — М.: РИОР, 2015. — 219с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе (Текст) / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. — 259с.
16. Витман, В., Бок, Л. От управления кадрами к управлению персоналом // Служба кадров – 2015, №1, . 49-56; №2, с. 7-10.
17. Волгин, В.В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие (Текст) / В.В. Волгин. – М.: Маркетинг, 2015. — 293с.
18. Гаврилина, О.К. Работа с персоналом: системный подход // Кадровое дело. – 2014. - №11. – с.10-11.
19. Демченко, Т.Ю. Управление персоналом: современные подходы // «Человек и труд». — №8. — 2015. — с. 72-75.
20. Джордан Д. Контроллинг затрат на персонал / Д.Джордан. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 309с.
21. Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции кадрового аудита / Х.Дитгер. — М.: РАМИР, 2015. — 147с.
22. Долинин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю.Долинин. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 96с.
23. Дунаев, О.Н., Исмагилова, Ф.С. Введение в теорию и практику управления персоналом: Учеб.пособие (Текст) / О.Н. Дунаев, Ф.С. Исмагилова. — Екатеринбург: Феникс, 2013. — 362с.
24. Егоршин, А.П. Управление персоналом (Текст) / А.П. Егоршин. — Н.Новгород.: Прогресс, 2013. — 335с.

25. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2013. — 452с.
26. Забелин, П.В., Демидов, В.Е. Формула успеха: Маркетинг (сто вопросов — сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) (Текст) / П.В. Забелин, В.Е. Демидов. — М.: Международные отношения, 2013. — 287с.
27. Зайцева, Т.В, Зуб, Т.А. Управление персоналом: учебник (Текст) / Т.В. Зайцева, Т.А. Зуб. — М.: ФОРУМ, 2015. — 457с.
28. Иванцевич, Д.М, Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом (Текст) / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Высшая школа, 2015. — 508с.
29. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика (Текст) / С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С.С. Попов. — М.: ИПУ РАН, 2015. — 110с.
30. Кибанов, А.Я., Дураков, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация (Текст) / А.Я. Кибанов, И.Б. Дураков. — М.: Экзамен, 2015. — 477с.
31. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник (Текст) / Н.В. Кротова. — М.: Финансы и статистика, 2015. — 322с.
32. Корчагина, А.С., Ключкова, М.С. Управление персоналом (Текст) / А.С. Корчагина, М.С. Ключкова. — М.: Экзамен, 2015. — 417с.
33. Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и оценки персонала (Текст) / Н.А. Литвинцева. — М.: ЮРАЙТ, 2013. — 269с.
34. Лукашевич, В.В. Управление персоналом (предприятия машиностроения) (Текст) / В.В.Лукашевич. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 528с.
35. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Курс лекций (Текст) / Л.И. Лукичева. — М.: ОМЕГА-Л, 2013. — 369с.
36. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии (Текст) / М.И. Магура. М.Б. Курбатова. — М.:Бизнес-школа, 2013. — 717с.

37. Магура, М.И., Курбатов, М.Б. Организация обучения персонала (Текст) / М.И. Магура, М.Б. Курбатов. – М.: Феникс, 2015. — 528с.
38. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2013. — 347с.
39. Малуев, П.А., Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: учебник (Текст) / П.А.Малуев, Ю.Е. Мелихов. — М.: Альфа-Пресс, 2015. — 258с.
40. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие (Текст) / Е.В. Маслов. – М: ИНФРА-М, 2013. — 258с.
41. Мельников, В.К. Кадровая служба в России // Служба кадров. — 2013. — №2. — с.43-46.
42. Мордовин, С. Л. Управление персоналом: современная российская практика (Текст) / С.Л. Мордовин. – СПб.: Питер, 2015. — 614с.
43. Маркин, Ю.П. Анализ внутрихозяйственных резервов (Текст) / Ю.П. Маркин. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 326 с.
44. Новаковская, О. Человеческий капитал как объект управления // «Человек и труд». — 2015. — №12. — с. 78-80.
45. Основы управления персоналом: Учебник (Текст) / под ред. А.Я.Кибанова. — М.:ИНФРА-М, 2015. — 336с.
46. Одегов, Ю.Г, Журавлев, П.В. Управление персоналом (Текст) / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. — М.: Финстатинформ, 2015. — 225с.
47. Проваторов, В. Необходимость стратегии развития персонала. // «Кадровый менеджмент». — 2015. — №2. — с.68-69.
48. Психология на службе управления (Текст) / Шевяков А.Ю. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 558с.
49. Соколова, М.И., Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами (Текст) / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева.. – М.: РИОР, 2015. — 348с.
50. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга персонала / Х.Й.Фольмут. — М.: Флинта, 2014. — 247с.
51. <http://www.ekonomika-st.ru/upravlenie/audit-p/audit-p-1.html>

52. <http://utmagazine.ru/posts/8213-audit-personala>
53. [http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/safbd-2009-1\\_121-129.pdf](http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/safbd-2009-1_121-129.pdf)
54. [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/upravlenie\\_personalom/p54.php](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p54.php)
55. <http://www.cfin.ru/management/people/audit.shtml>

## АНКЕТА

Для проведения анализа удовлетворенности персонала организацией материального и морального поощрения в ООО «Верес»

*Пожалуйста, отметьте галочкой ответ на вопрос, наиболее точно соответствующий вашему мнению.*

1. Какой вы считаете оплату своего труда:

- определенно справедливой;
- иногда справедливой, иногда нет;
- определенно несправедливой.

2. Отметьте факторы, от которых зависит, по вашему мнению, размер оплаты труда:

- от квалификации;
- от личного трудового вклада работника;
- от конечных результатов работы предприятия.

3. Сравнивая свою заработную плату с заработной платой работников, выполняющих аналогичную работу в других торговых предприятиях, вы считаете свою зарплату:

- ниже, чем у других;
- примерно такой же;
- выше, чем у других.

4. Отметьте три наиболее значимые для Вас человеческие ценности:

- труд на предприятии, постоянная работа;
- повышение образования, квалификации;
- семья, ее благополучие и воспитание детей;
- отдых, развлечения, общение с людьми;
- ниже, чем у других;
- здоровье.

5. Отметьте три наиболее значимых для Вас мотива труда:

- иметь хороший заработок;
- реализация своих способностей;
- гарантия занятости;
- приносить пользу людям;
- иметь общественное признание труда;
- иметь возможность встречаться с людьми;
- возможность участвовать в управлении производством.

6. Удовлетворены ли вы в целом оплатой труда?

- да;
- нет.

7. Удовлетворены ли вы условиями труда в ООО «Верес»?

- да;
- нет.

8. Устраивают ли вас социально-психологические условия в коллективе?

- да;
- нет.

9. Удовлетворены ли вы руководством ООО «Верес»?

- да;
- нет.

10. Удовлетворены ли вы социальными условиями на предприятии?

- да;
- нет.

Спасибо за участие!