

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по аудиту персонала организации
(на примере МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»)

Обучающийся

В.С. Ануро

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ануро В.С.

Тема работы: Разработка мероприятий по аудиту персонала организации (на примере МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

При написании работы использовались следующие методы исследования: анализ, дедукция, индукция и конкретизация.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации по совершенствованию аудита персонала на предприятии могут быть применены в деятельности МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Работа включает в себя введение, в котором определены основные аспекты исследования – цели, задачи, объект предмет, методология, информационная база; три раздела, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи; заключение с итогами проведенного исследования, списка исследуемых источников.

Общий объем работы составляет 54 страниц печатного текста, рисунков – 8, таблиц – 8, список использованных источников – 30.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы аудита персонала организации	6
1.1 Понятие, цели и задачи аудита персонала	6
1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала.....	11
2 Аудит состояния и эффективности использования персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»	18
2.1 Характеристика МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» 18	
2.2 Анализ состава персонала и оценка аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»	23
3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»	33
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»	33
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	36
Заключение	42
Список используемой литературы и используемых источников.....	44
Приложение А Организационная структура МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»	47
Приложение Б Анкета социально-психологического метода проведения аудита персонала.....	48

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» [18, с. 15].

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы проведения аудита персонала в организации;
- дать характеристику объекта исследования – МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»;
- провести оценку эффективности аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе является МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Предметом исследования выступает процесс проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

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 МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», организационно-распорядительная документация данного предприятия.

Теоретической основой для настоящей работы послужили теоретические источники, аналитические статьи и исследования следующих авторов: Аверина А.Н., Казначеевой С.Н., Ковалева А.В., Кучерова А. В., Меньшиковой Л.В. 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 МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка литературы и приложений.

Общий объем работы составляет 54 страницы печатного текста, рисунков – 8, таблиц – 8, список использованных источников – 30.

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» [6, с. 24].

«Частично вышеуказанный процесс отражен в специализированном направлении аудиторской деятельности, а именно аудита персонала, который дает возможность проанализировать эффективность и полноту использования трудовых ресурсов» [5, с. 84].

Аудит персонала по мнению Казначеевой С.Н. 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» [18, с. 120].

Клычова Г.С. говорит о том, что «целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности трудовой деятельности персонала, как важнейших факторов, влияющих на показатели прибыльности организации» [21, с.4 8].

Перечислим основные задачи, решаемые в процессе проведения аудита персонала организации:

- «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» [22, с. 39].

«Проведение аудита персонала осуществляется в соответствии с общепризнанными для любой аудиторской проверки принципами: объективность, честность, достоверность, независимость, профессионализм и соответствие правовым нормам» [2, с. 14].

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. 2]:

– «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.» [10, с.12].

«При этом оценка различных аспектов эффективности деятельности персонала организации рассматривается в качестве глобальной, главной цели аудита» [18, с. 56].

«Оценки же эффективности систем мотивации и оплаты труда, эффективности трудовых отношений представляют собой промежуточные, сопутствующие цели» [22, с.40].

«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» [25, с. 29].

Аудит персонала, как правило, рассматривается в трех аспектах, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 — Основные аспекты аудита персонала

«Экономический аспект аудита персонала подразумевает определение следующих характеристик эффективности деятельности предприятия»:

- «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» [7, с. 11].

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» [18, с. 57].

«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» [20, с. 45].

«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» [8, с. 28].

«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» [29, с. 145].

«Организационно-технологический аспект аудита представляет собой проверку относящейся к трудовой деятельности документации, а также анализ показателей, говорящих об эффективности и легитимности деятельности предприятия» [9, с. 117].

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» [4, с. 389].

«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» [14, с. 17].

«Различают также аудит персонала по уровням управления персонала 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» [16, с. 115].

«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. 102].

«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» [7, с. 39].

«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.» [4, с. 389].

«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» [24, с. 58].

1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала

Фундаментальной задачей аудита персонала является определение резервов у объекта исследования для повышения эффективности использования уже имеющихся сотрудников, то есть, для увеличения степени отдачи от персонала.

Главным образом процесс проведения аудита персонала направлен на постановку и решение таких целей, как:

- «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)» [27, с. 4]. «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» [28, с. 269].

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» [25, с.25]

Все перечисленные в таблице 1 функции позволяют обеспечивать системный подход к управлению персоналом за счет наличия между ними тесных связей.

«Мониторинг в области персонала – научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений» [16, с. 112].

В процессе формирования системы оценки сотрудника предприятия определяются критерии его оценки. «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. 126].

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

– «критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах - методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности» [16, с. 165].

– «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» [15, с. 4].

«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, влияют на результаты оценки качества работы. Например, устаревшее

оборудование, низкое качество сырья могут привести к ухудшению качества работы» [12, с. 62].

«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.» [20, с. 364]

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].

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» [7, с.30];

– «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» [7, с. 21];

– «экономические методы – предполагают проведение оценки конкурентоспособности предприятия на рынке труда, эффективности функционирования служб управления персоналом, оценку эффективности самого аудита персонала. Задет 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» [20, с. 213].

Классификация типов аудита персонала приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация типов аудита персонала

«Признаки классификации	Тип аудита	Основные характеристики
Периодичность проведения	- текущий - оперативный - регулярный - 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	- полный - локальный - тематический	- охват всех объектов; - охват отдельно выделенной группы объектов; все объекты, но по одной тематике.
Методика анализа	- комплексный - выборочный	- все методы; - анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике выборке.

Продолжение таблицы 2

Уровень проведения	- стратегический - управленческий - тактический	- на уровне высшего руководства; - на уровне линейных руководителей; - на уровне службы управления персоналом.
Способ проведения проверки	- внешний - внутренний	- проводится сторонними специализированными организациями; проводится рабочими самой организации» [25, с.19].

Этапы аудиторской проверки персонала:

– «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)» [18, с. 94];

– «Сбор информации – проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики» [23, с. 54];

– «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.» [27, с. 8]

«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» [25, с. 12].

«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» [24, с. 13].

«Источники информации при аудите персонала: учредительные документы; анкеты, опросники, шкалы; решения о назначении на должность; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка, трудовые книжки; книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них; законы и инструкции в области труда и трудовых отношений; результаты анкетирования и интервьюирования работников» [20, с. 210].

Таким образом, изучив теоретические основы процесса аудита персонала, можно сделать вывод, что аудит персонала включает в себя сбор, оценку и анализ информации, которая относится к эффективности деятельности объекта исследования в направлении системы управления персоналом, организации труда работников и регулирования социально-трудовых отношений в компании.

2 Аудит состояния и эффективности использования персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

2.1 Характеристика МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

«Государственное казенное учреждение Ставропольского края «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Ставропольском крае» создано в соответствии с распоряжением Правительства Ставропольского края от 16 мая 2013 г. № 158-рп «О создании государственного казенного учреждения Ставропольского края «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг в Ставропольском крае»» [30].

Основные данные объекта исследования:

«Полное наименование организации: Муниципальное бюджетное учреждение муниципального района Ставропольский "Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг".

ИНН: 6382061300

КПП: 638201001

ОГРН: 1116382001163

Место нахождения: 445166, обл. Самарская, р-н Ставропольский, с. Севрюкаево, ул. Овражная, д. 2

Статус организации: некоммерческая унитарная, действующая

Организационно-правовая форма: Муниципальные бюджетные учреждения (код 75403 по ОКОПФ)» [30].

«Основной вид деятельности организации: Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (код по ОКВЭД 63.11).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

63.11.1 Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов

74.20 Деятельность в области фотографии

74.30 Деятельность по письменному и устному переводу» [30].

Основные функции ГКУ СК «МФЦ»:

– «заключение соглашений о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, предоставляющими государственные услуги, а также с органами государственной власти Ставропольского края, предоставляющими государственные услуги, и с органами местного самоуправления, предоставляющими муниципальные услуги;

– организация предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Ставропольского края посредством заключения договоров с иными многофункциональными центрами, а также координация и взаимодействие с иными многофункциональными центрами, находящимися на территории Ставропольского края;

– контроль выполнения условий, установленных в договорах между уполномоченным многофункциональным центром и иными многофункциональными центрами, расположенными на территории Ставропольского края;

– ведение реестра заключенных соглашений о взаимодействии, договоров с многофункциональными центрами, реестра указанных многофункциональных центров, а также реестра территориально обособленных структурных подразделений (офисов) многофункционального центра и реестра выездов для бесплатного обслуживания заявителей в муниципальных образованиях, в которых отсутствуют многофункциональные центры, территориально обособленные структурные подразделения (офисы) многофункционального центра, с указанием адресов, режимов работы и наименования услуг, предоставляемых на их базе;

- функции оператора автоматизированной информационной системы многофункциональных центров;
- заключение соглашений о взаимодействии с акционерным обществом «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»;
- предоставление иных услуг, предусмотренных законодательством и нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также законодательством и нормативными правовыми актами Ставропольского края;
- иные функции, определенные действующим законодательством Российской Федерации» [30].

Организационная структура МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» представлена в Приложении А. Можно сказать, что организационная структура носит линейный характер, который характеризуется тем, что во «главе каждого звена любого уровня находится руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. В результате складывается соподчиненность руководителей всех уровней по вертикали, которые осуществляют административное и функциональное управление одновременно» [11, с. 14].

МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» оказывает около 88 разных видов муниципальных и региональных услуг. За 2022 год было 2 249 041 обращений.

Также стоит отметить, что МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» имеет высокий уровень автоматизации за счет установки и внедрения автоматизированных информационных сетей, возможности самостоятельной записи, электронные очереди, возможность получить услуги в режиме онлайн и т.д.

Дать экономическую характеристику МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» не представляется возможным, поскольку в

открытых источниках нет информации о доходах учреждения, которые она получает, оказывая платные услуги населению.

Для возможности дать полную характеристику объекта исследования приведем основные показатели деятельности МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

«Наименование показателей»	Величина показателя			Изменения показателя 2022 / 2021	
	2020 год	2021 год	2022 год	абсолют. отклонение	относит. отклонение, %
1. Численность персонала, чел.	49	42	40	- 2	- 4,8
в том числе:					
руководителей	3	5	5	0	0
специалистов	32	31	28	- 3	- 9,7
рабочих	14	6	7	1	16,7
2. Фонд заработной платы персонала, тыс. руб.	14700	15120	15360	240	1,6
3. Среднемесячная заработная плата в том числе:					
руководителей	30 000	32 000	38 000	6000	18,7
специалистов	20 000	24 000	32000	8000	33,3
рабочих	12 000	13 000	16 000	3 000	23,1» [30]

По таблице 3, можно сказать, что численность персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 году уменьшилась на 4,8% по сравнению с 2021 годом. Снижение численности персонала произошло в основном за счет уменьшения числа рабочих на 16,75% и специалистов на 9,7%.

Несмотря на уменьшение численности персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», фонд заработной платы в 2022 году увеличился на 1,6%, что говорит о ежегодной индексации размера заработной платы бюджетных учреждений.

Динамика средней заработной платы сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» представлена на рисунке 2.

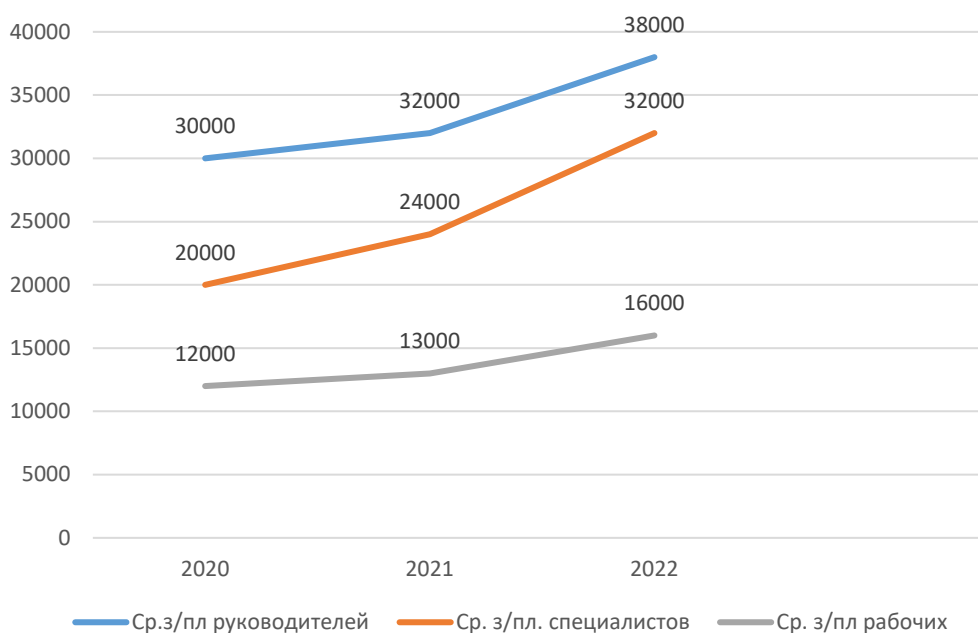


Рисунок 2 – Динамика средней заработной платы сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» за 2020-2022 гг.

По рисунку 2 можно сказать, что средняя заработная плата руководителей МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 г. выросла на 18,8%, специалистов на 33,3%, а рабочих на 23,1% по сравнению с 2021 отчетным годом. Рост средней заработной платы МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» характеризует деятельность учреждения с положительной стороны.

Далее, в следующем параграфе, проведем аудит персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», проанализировав качественные и количественные характеристики персонала объекта исследования.

2.2 Анализ состава персонала и оценка аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

Проанализируем процесс аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», выявим недостатки данного процесса, а также определим какие применяются методы и инструменты аудита персонала.

В МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» проводится только внутренний кадровый аудит. Утвержденного плана по срокам проведения нет, но документально в «Положении о кадровой политике» закреплены следующие ситуации, в которых проводится данная процедура:

- при внесении изменений в контексте требований к персоналу в законодательных актах;
- при смене должностного лица, который ответственен за кадровое делопроизводство;
- при возникновении «конфликтных» увольнений сотрудников организации;
- при массовом увольнении сотрудников;
- в случае проведения структурных преобразований организации;
- при закрытии, открытии структурного подразделения, слиянии или разделении отделов;
- перед внешним аудитом со стороны контролирующих государственных органов.

Для проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» назначается комиссия, которая возглавляется начальником отдела персонала.

В процессе проведения кадрового аудита в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» используются организационно-аналитические (метод анализа системы управления, метод причинно-

следственного анализа, метод нормативного анализа) и экономические методы (метод сравнения).

Используя организационно-аналитические методы аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» исследуются нижеизложенные позиции.

Анализ кадровой документации и отчетности за определенный период. Прежде всего в процессе проведения аудита анализируется структура персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», которая представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика структуры численности работающих МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по категориям за 2020-2022 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, %			Отклонение 2022 к 2021гг., %	
	2020	2021	2022	Абсолютное	Относительное, %
Руководители	6,1	11,9	12,5	0,6	5,0
Специалисты	65,3	73,8	70,0	- 3,8	- 5,1
Рабочие	28,6	14,3	17,5	3,2	22,4
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-

По таблице 4 видно, что в анализируемом периоде большую долю в структуре персонала занимают специалисты, что логично, поскольку они выполняют основную работу МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по работе с клиентами.

Структура персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в динамике представлена на рисунке 3.

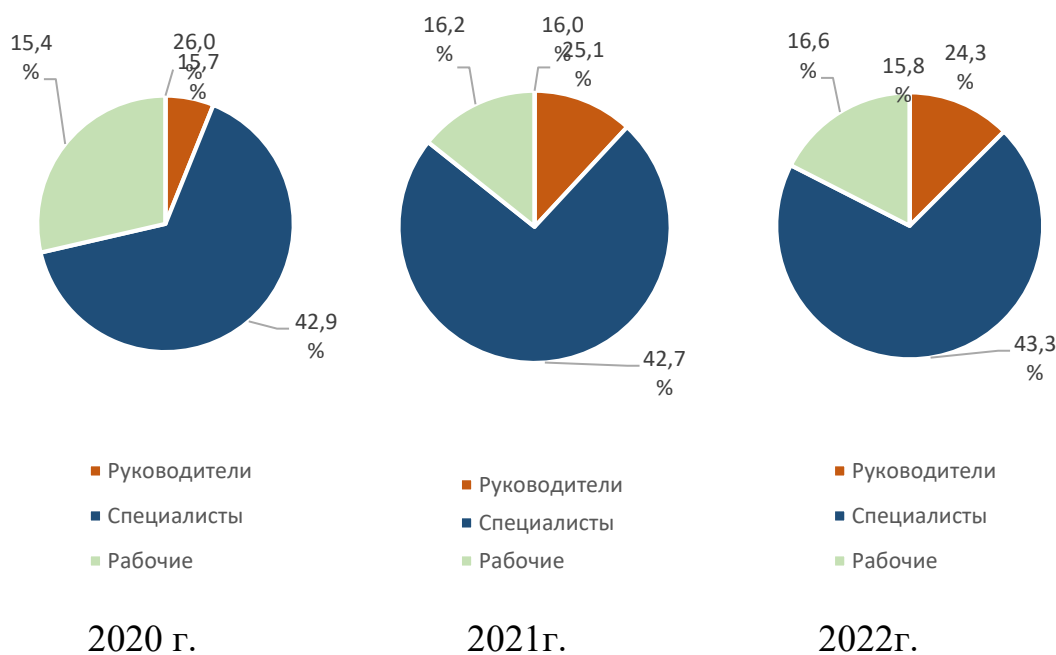


Рисунок 3 – Структура персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в динамике за 2020-2022 гг.

По рисунку 3 видно, что доля руководителей МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 году увеличилась на 5,0% по сравнению с 2021 годом. Доля специалистов в 2022 году уменьшилась на 5,1%, а доля рабочих увеличилась на 22,4% по сравнению 2021годом.

Сокращение доли специалистов МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» как основных исполнителей работ учреждения, можно рассматривать как отрицательный фактор, который требует роста производительности труда остальных специалистов.

Таким образом, можно отметить, что проведенный анализ структуры персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» показал, что учреждение обеспеченно трудовыми ресурсами в соответствии с выполняемой задачей.

Далее проводится оценка соответствия внутренних документов МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации.

Анализ движения кадрового состава МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» заключается в исследовании числа принятых и уволенных сотрудников, а также расчете специальных коэффициентов.

«Для анализа движения кадров в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» используются следующие коэффициенты:

- коэффициент приема кадров:

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

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

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период» [12, с.15].

- коэффициент выбытия кадров:

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

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

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

- коэффициент текучести кадров:

$$K_{тк} = \frac{Ч_{увт}}{Ч_{ср}} \cdot 100\% \quad (3),$$

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

$Ч_{увт}$ – численность работников, уволенных за период за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины» [20, с.48].

Для изучения динамики изменения показателей состояния кадров в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» построим таблицу 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

«Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	49	42	40	- 2	- 4,8
Кол-во принятого персонала, чел.	3	3	2	-1	- 33,3
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	6	10	5	-5	- 50,0
- по собственному желанию	5	8	3	-5	- 62,5
- за нарушение трудовой дисциплины	1	2	2	0	0
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	9	13	7	- 6	- 46,2
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	18,4	30,9	17,5	- 13,4	- 43,4
Коэффициент по приему, %	6,1	7,1	5,0	- 2,1	- 29,6
Коэффициент по выбытию, %	12,2	23,8	12,5	- 11,3	- 47,5
Постоянство кадров, %	81,6	69,0	82,5	13,5	19,6
Текучесть кадров, %	10,2	19,0	12,5	- 6,5	- 34,2» [30]

По таблице 5, можно сказать, что в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» достаточно активное движение трудовых ресурсов.

В 2022 году число принятых сотрудников в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» составило 2 человека, что меньше на 33,3% чем в 2021 году. А число уволенных в 2022 году было 5 человека, что меньше на 62,5% чем в 2021 году.

Коэффициент общего оборота кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 году составил 17,5%, что меньше на 43,4%, чем в 2021 отчетном году.

Коэффициент по выбытию МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 году уменьшился на 47,5% по сравнению с 2021 годом. Коэффициент по приему МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» также показал отрицательную динамику, то есть уменьшился на 29,6% в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Коэффициент текучести кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» за рассматриваемый период составляет 10, 2-19,0%. Норма данного показателя от 3 до 5%, то есть рассчитанные показатели значительно выше нормы.

Коэффициент постоянства кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» составил в 2022 году 82,5%, что на 19,6% больше, чем в 2021 году. Итак, в 2022 году в штат МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» было принято 2 человека, а уволено 5 сотрудников. При этом 3 человека уволились по собственному желанию, остальные за нарушения. Графически динамика изменения показателей состояния кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» представлена на рисунке 4.

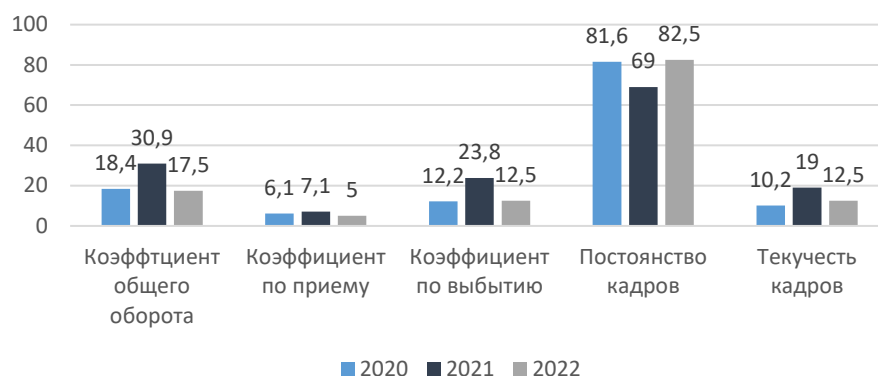


Рисунок 4 – Динамика изменения показателей состояния кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» за 2020-2022гг, %

Таким образом, по рисунку 4, можно отметить, что все значения коэффициентов выбытия, приема, текучести кадров многократно превышают естественный уровень данных величин, что свидетельствует о наличии проблем с трудовыми ресурсами в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Далее проводится анализ качественного состава персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по уровню образования, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Состав персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по уровню образования

Уровень образования, чел.	Численность персонала на конец года, чел.			Отклонение 2022 г. к 2021г.	
	2020	2021	2022	Абсолютное, чел	Относительное, %
Высшее	24	28	29	1	3,6
Средне-специальное	11	8	4	- 4	- 50,0
Начально-профессиональное	14	6	7	1	16,7
Всего	49	42	40	- 2	- 4,8

Проанализировав таблицу 6, можно сказать, что в 2022 году высшее образование имели 29 сотрудника МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», что на 3,6% больше, чем в 2021 году. Средне-специальное образование имели 4 сотрудника МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», что на 50% меньше, чем в 2021 году. Начально-профессиональное образование в 2022 году имели 7 рабочих, что на 16,7% больше, чем в 2021 году.

Структура персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по уровню образования за 2022 год приведена на рисунке 5.

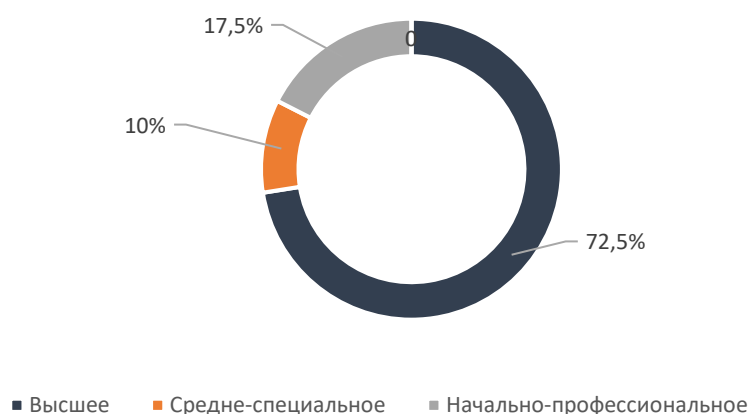


Рисунок 5 – Структура персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по уровню образования за 2022 год

По рисунку 5, можно сказать, что большая часть сотрудников, а именно 72,5% имеют высшее образование, что говорит о высоком качественном составе персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Таким образом, кадровый аудит организационно-аналитического метода включает позиции, которые представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Предметы исследования кадрового аудита в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

Источником информации для проведения аудита организационно-аналитическими методами служат отчетности по персоналу и другая внутренняя документация МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Экономические методы аудита в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» заключаются в сравнении экономических показателей деятельности учреждения с законодательно установленными нормами, а также в оценке эффективности функционирования кадровой службы.

Основными инструментами, которые используются в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» при проведении аудита персонала являются:

- анализ официальных документов, который дает возможность оценить соответствии процесса управления персоналом с законодательными актами и внутренними положениями о кадровой политике;

- выборочное интервью с руководителями подразделений для анализа эффективности рабочего процесса, а также выявления мнения работников в каком-либо вопросе;

- наблюдение для анализа количественных трудовых показателей деятельности работника, например, время обслуживания одного клиента.

Процесс аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» включает 4 этапа:

- Первый этап – подготовительный. Он заключается в определении цели и задачи данного аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», а также издании приказа о сроках проведения кадрового аудита, состава комиссии и участников процесса.

- На втором этапе проводится сбор информации, изучаются нормативные документы, проводится структурированное интервью с руководителями подразделений, осуществляются наблюдения за работой персонала.

- Третий этап включает в себя интерпретацию результатов, расчетов коэффициентов, предоставление полученной информации в графически-оформленном виде.

- Четвертый, заключительный, этап предполагает подготовку отчета о проведении аудита персонала с выводами и рекомендациями.

Таким образом, В МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» проводится только внутренний кадровый аудит. Утвержденного плана по срокам проведения нет.

Для проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» назначается комиссия, которая возглавляется начальником отдела персонала.

В процессе проведения кадрового аудита в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» используются организационно-аналитические (метод анализа системы управления, метод причинно-следственного анализа, метод нормативного анализа) и экономические методы (метод сравнения).

Изучив процесс аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» можно сказать, что главным ее недостатком является то, что в процессе проведения не учитываются социально-психологические аспекты персонала.

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

В процессе проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» учитываются такие принципы как персональная ответственность, нормативность, но не используются принципы комплексности и системности. Проанализировав методику проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» можно сделать вывод, что для совершенствования данного процесса необходимо сконцентрироваться на двух направлениях:

- при проведении аудита персонала в объекте исследования совсем не уделяется внимание факторам нематериальной трудовой мотивации сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»;
- при аудите персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» не анализируются социально-трудовые отношения, не оценивается эффективность функционирования службы управления персоналом. Таким образом, учитывая вышеизложенные направления совершенствования аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» следует разработать мероприятия, которые позволят повысить эффективность исследуемого процесса.

3 Мероприятия по совершенствованию аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

Проведенный анализ эффективности аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» показал, что данный процесс проводится только в организационно-технологическом аспекте. В процессе аудита персонала объекта исследования рассматриваются следующие позиции:

- анализ кадровой документации и отчетности за определенный период;
- оценка соответствия внутренних документов МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» нормам, закрепленным в законодательных актах Российской Федерации;
- анализ состава и структуры персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», а также различных показателей движения кадров.

Таким образом, выявлено, что социально-психологический аспект в проводимых аудитах персонала практически не учитывается.

«В результате в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» не выявляются основные факторы трудовой мотивации, не проводится оценка сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций» [30].

Учитывая приведенные выше факты, аудит персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» можно считать недостаточно эффективным, что подтверждает высокая текучесть кадров.

Для решения выявленных проблем МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в рамках данной работы разработаны следующие мероприятия:

– для соблюдения принципа системности рекомендуется установить график проведения аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» с периодичностью один раз в год. Кроме того, неплановые аудиты необходимо проводить при возникновении нестандартных ситуаций, например, увеличение числа уволенных сотрудников, смена руководства, преобразование организационной структуры;

– внедрение метода 360 градусов в процесс аудита персонала. Данный метод наиболее подходит для бюджетных государственных организаций и позволяет оценить соответствие компетенций сотрудника занимаемой должности, а также грамотно спланировать обучение, чтобы раскрыть потенциал и увеличить эффективность специалиста;

– внедрение социально-психологических методов проведения аудита организации, а именно использование процедуры анкетирования сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ». Анкетирование будет способствовать выявлению факторов, негативно влияющих на эффективность трудовой деятельности персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ». Анкета должны содержать вопросы нематериальной мотивации персонала, взаимодействия коллег и руководителей, развития партнерских отношений между организацией и персоналом, а также о лояльности сотрудника к своей компании. Разработанная анкета в рамках данной работы представлена в Приложении В.

На ближайшие четыре года график проведения аудита персонала представлен в таблице 7.

Таблица 7 – График проведения аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

Процедура	Ответственный	2024г.	2025г.	2026г.	2027г.
Аудит персонала	Руководитель отдела кадров	10.01.2024г.- 30.01.2024г.	01.01.2025г.- 20.01.2025г.	01.03.2026 - 20.03.2026г.	01.04.2027 - 20.04.2027г.

Метод 360 градусов предполагает оценку работы сотрудника или группы сотрудников по модели компетенций путем опроса делового окружения оцениваемого.

Преимущества данного метода представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Преимущества метода 360 градусов в процессе аудита персонала

Для использования метода 360 градусов в процессе аудита персонала сначала необходимо сформировать конкретный список компетенций с точки зрения стратегических целей компании.

Далее необходимо составить опросник с определением шкалы оценок. Каждая компетенция оценивается на основе ответов на несколько вопросов.

Выбираются участники опроса и проводится разъяснительная работа с опрашиваемыми о целях исследования.

На основе полученных результатов определяются слабые и сильные стороны сотрудников, а также обязательно выстраивается обратная связь с сотрудником для объяснения полученных результатов, предложения вариантов для их корректировки и дальнейшего развития.

Таким образом, внедрение вышеобозначенных мероприятий, позволит систематизировать процесс проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», а также учитывать не только информационно-аналитические и экономические аспекты в процессе аудита персонала, но и социально-психологический аспект.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В процессе проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» было выявлено, что учитываются только такие принципы как персональная ответственность, нормативность, но не используются принципы комплексности и системности.

Проанализировав методику проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» можно сделать вывод, что для совершенствования данного процесса необходимо сконцентрироваться на двух направлениях:

- при проведении аудита персонала в объекте исследования совсем не уделяется внимание факторам нематериальной трудовой мотивации сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»;

- при аудите персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» не анализируются социально-трудовые отношения, не оценивается эффективность функционирования службы управления персоналом.

Таким образом, учитывая вышеизложенные направления совершенствования аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» следует разработать мероприятия, которые позволят повысить эффективность исследуемого процесса.

Для устранения выявленных проблем и повышения эффективности аудита персонала были разработаны следующие мероприятия:

- составление графика проведения аудита персонала на ближайшие 4 года для соблюдения принципа системности;
- внедрение метода 360 градусов в процесс аудита персонала;
- внедрение социально-психологических методов проведения аудита организации, а именно использование процедуры анкетирования сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий для МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» будет выражена в том, что выявление неиспользованных резервов повышения эффективности использования кадрового потенциала сотрудников позволит повысить конкурентоспособность предприятия на рынке труда, а также его сотрудников, улучшит социально-психологический климат в коллективе, повысит уровень обслуживания клиентов. Все это даст возможность сократить текучесть кадров.

В таблице 8 приведен прогноз на основе экспертной оценки изменения основных показателей движения кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» до и после реализации предложенных мероприятий.

Таблица 8 – Анализ движения персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

«Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	40	45	5	12,5
Кол-во принятого персонала, чел.	2	4	2	100
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	5	1	- 4	- 80,0
- по собственному желанию	3	1	- 2	- 66,7» [30]
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	-2	- 100
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	7	5	- 2	- 28,6
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	17,5	11,1	- 6,4	- 36,6
Коэффициент по приему, %	5,0	8,9	3,9	78,0
Коэффициент по выбытию, %	12,5	2,2	-10,3	- 82,4
Постоянство кадров, %	82,5	88,8	6,3	7,6
Текучесть кадров, %	12,5	2,2	- 10,3	- 82,4» [30]

По таблице 8 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» увеличится на 5 человек после внедрения предложенных мероприятий, тем самым будет полностью закрыта штатная потребность в кадрах.

Количество принятого персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» увеличится на 100% после реализации мероприятий. Количество уволенных сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» сократится на 80%.

Изменения уровня основных коэффициентов по оценки движения кадров до и после внедрения мероприятий представлены на рисунке 11.

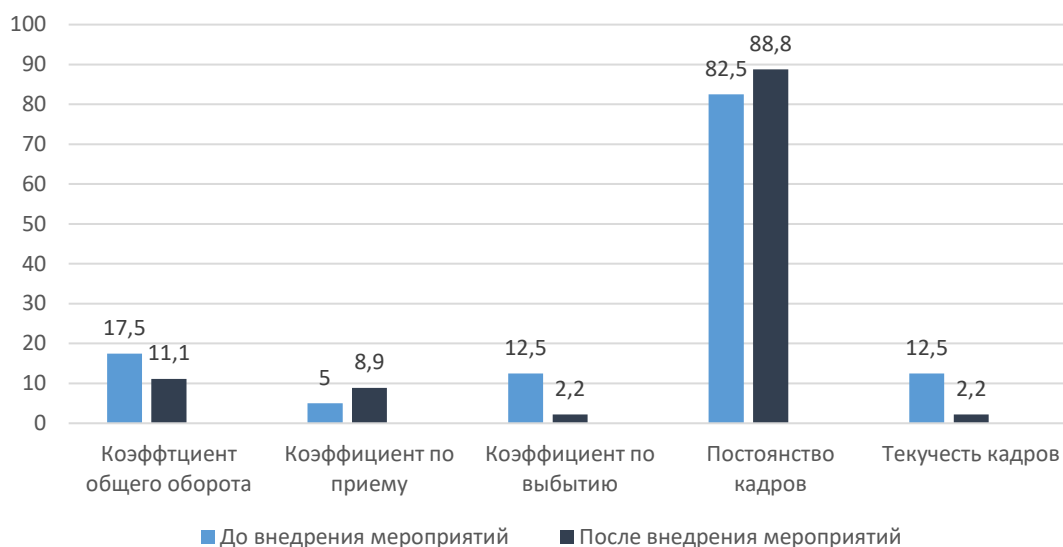


Рисунок 8 – Динамика изменения показателей состояния кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» до и после предложенных мероприятий

По рисунку 8, можно сказать, что все показатели состояния кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» после внедрения мероприятий улучшились, а именно:

- коэффициент общего оборота снизился на 36,6%;
- коэффициент по приему персонала показал прирост в 78,0%;
- коэффициент по выбытию сократился на 82,4%;
- коэффициент постоянства кадров увеличился на 7,65%;
- текучесть кадров сократилась на 82,4% и составила 2,2%, что входит в нормативное значение (2-5%).

Таким образом, экспертная оценка результативности данных мероприятий позволяет сделать вывод об их эффективности и заключение о необходимости продолжения использования данного комплекса в практической деятельности МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность в данном случае будет проявляться за счет снижения текучести кадров в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» после внедрения предложенных мероприятий.

При снижении текучести кадров в организации снижаются расходы на поиск и подбор персонала, а также адаптацию и обучение новых сотрудников.

Расчет экономической эффективности производится по формуле:

$$\text{Эст.} = P \cdot \left(1 - \frac{K_{т2}}{K_{т1}}\right) \quad (4)$$

где Эст - экономия от сокращения текучести кадров, т. р.;

P - среднегодовой ущерб, причиняемый текучестью рабочей силы, т. р.;

K_{т 2} – коэффициент текучести кадров после реализации мероприятий, %;

K_{т 1} - текучесть кадров до реализации мероприятий, %.

Экономия от сокращения текучести кадров в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» после внедрения предложенных мероприятий будет равна:

$$\text{Эст.} = 325 \cdot \left(1 - \frac{2,2}{12,5}\right) = 267,8 \text{ т. р.}$$

Таким образом, экономия от сокращения текучести кадров после внедрения предложенных мероприятий для повышения эффективности аудита персонала будет равна 267,8 т. р., что говорит о экономической целесообразности предлагаемых мероприятий.

Таким образом, в ходе анализа существующей системы аудита персонала были определены основные направления ее совершенствования.

Наиболее перспективными, с точки зрения повышения эффективности аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», представляются следующие мероприятия:

- составление графика проведения аудита персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» с периодичностью один раз в год.;

- внедрение метода 360 градусов в процесс аудита персонала, который наиболее подходит для бюджетных государственных организаций, позволяет оценить соответствие компетенций сотрудника занимаемой должности и грамотно спланировать обучение, чтобы раскрыть потенциал и увеличить эффективность специалиста;

- внедрение социально-психологических методов проведения аудита организации, а именно использование процедуры анкетирования сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Перечисленные мероприятия призваны улучшить работу МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» и снизить текучесть кадров до нормативного значения, а также получить экономию от сокращения текучести кадров в размере 267,8 т. р.

Заключение

Изучив теоретические основы процесса аудита персонала, можно сделать вывод, что аудит персонал включает в себя сбор, оценку и анализ информации, которая относится к эффективности деятельности объекта исследования в направлении системы управления персоналом, организации труда работников и регулирования социально-трудовых отношений в компании.

Объектом исследования в работе выступало МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», которое осуществляет деятельность по обработке данных и предоставление услуг по размещению информации.

МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» оказывает около 88 разных видов муниципальных и региональных услуг. За 2022 год было 2 249 041 обращений.

Численность персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» в 2022 году уменьшилась на 4,8% по сравнению с 2021 годом. Снижение численности персонала произошла в основном за счет уменьшения числа рабочих на 16,75% и специалистов на 9,7%.

Несмотря на уменьшение численности персонала МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ», фонд заработной платы в 2022 году увеличился на 1,6%, что говорит о ежегодной индексации размера заработной платы бюджетных учреждений.

В анализируемом периоде большую долю в структуре персонала занимают специалисты, что логично, поскольку они выполняют основную работу МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» по работе с клиентами.

Коэффициент текучести кадров МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» за рассматриваемый период составляет 10,2-19,0%. Норма данного показателя от 3 до 5%, то есть рассчитанные показатели значительно выше нормы.

Изучив процесс аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» можно сказать, что главным ее недостатком является то, что в процессе проведения не учитываются социально-психологические аспекты персонала. В результате в организации не выявляются основные факторы трудовой мотивации, не проводится оценка сложившихся в организации социально-трудовых отношений, а также не определяются резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций. В процессе проведения аудита персонала в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» учитываются такие принципы как персональная ответственность, нормативность, но не используются принципы комплексности и системности.

Для устранения выявленных проблем и повышения эффективности аудита персонала были разработаны следующие мероприятия: составление графика проведения аудита персонала на ближайшие 4 года для соблюдения принципа системности, внедрение метода 360 градусов в процесс аудита персонала, внедрение социально-психологических методов проведения аудита организации, а именно использование процедуры анкетирования сотрудников МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ».

Экономическая эффективность в данном случае будет проявляться за счет снижения текучести кадров в МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» после внедрения предложенных мероприятий.

Экономия от сокращения текучести кадров после внедрения предложенных мероприятий для повышения эффективности аудита персонала будет равна 267,8 т. р., что говорит о экономической целесообразности предлагаемых мероприятий.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2018. 224 с.
2. Аветисян К.А. Совершенствование процедур подбора персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2020. №1 (1). С. 56-59.
3. Авруцкая С.Г., Воробьёва Т.Ю. Современные методы приема персонала в России // Успехи в химии и химической технологии. 2019. №4 (153). С. 131-136.
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия. Москва, 2018. 656 с.
5. Алехина О.Ф. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. 392 с.
6. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2020. №4 (16). С. 91-96.
7. Баташева М.А., Баташева Э.А. К вопросу о методах подбора персонала // Вестник науки и образования. 2020. №12 (24). С. 40-44.
8. Белокурченко Н.С. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия // Международный академический вестник. - 2018. № 8. С. 36-37.
9. Бикбердина Д.М., Кириллов А.В. Пути повышения эффективности работы с кадровым резервом организации // Новое поколение. 2019. № 13. - С. 184-187.
10. Валдеева Е.М., Парфенова Н.И. Организация работы по подбору персонала // Human Progress. 2019. №4. С. 56-58.
11. Валиуллина Н.Р. Технология подбора как основа эффективного управления персоналом // Вестник МГУКИ. 2019. №2. С. 133-135.

12. Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников подбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. №2 (15). С. 90-93.
13. Гладкова А.М. Алгоритм проведения аудита подбора персонала в организации / А.М. Гладкова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2018. № 2. С. 78-83.
14. Данилина Л.К. Развитие системы аудита управления персоналом в организации / Л.К. Данилина // Наука и образование сегодня. 2019. № 3 (38). С. 26-29.
15. Дмитриенко А.С. Анализ системы управления Toyota Motor Corporation и возможности ее применения в России / А.С. Дмитриенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. № 3. Ч. 2 – С. 6-8.
16. Ежова Ю.Е. Кадровый аудит системы оценки персонала современного предприятия / Ю.Е. Ежова // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2018. № 4 (10). С. 119-125.
17. Епифанова М.А. Учет и аудит расчетов с персоналом по оплате труда / М.А. Епифанова // Вопросы науки и образования. 2018. № 14 (26). С. 25-27.
18. Казначеева С.Н. Аудит в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2019. № 5 (39). С. 130-135.
19. Кельцинова М.С. Аудит персонала на примере иВА «Финам – Синема» / М.С. Кельцинова // Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова. 2020. №1. С. 1-8.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРАМ, 2019. 431с.

21. Клычова Г.С. Основные принципы планирования кадрового аудита / Г.С. Клычкова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2019. Т. 14. № 2 (53). С. 132-138.
22. Ковалев А.В. Теоретические аспекты проведения аудита и контролинга персонала организации / А.В. Ковалев // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2018. № 9. С. 101-104.
23. Кублицкая Ю.В. Сущность управленческого аудита / Ю.В. Кублицкая // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2020. № 19. С. 82-88.
24. Кучеров А. В. Особенности аудита за рубежом / А.В. Кучеров // Молодой ученый. 2020. №5. С. 339-343.
25. Кучина А.Ю. Кадровый аудит как форма диагностического исследования / А.Ю. Кучина // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 14(34). С. 35.
26. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. 2019. № 2 (3). С. 33-35.
27. Меньшикова Л.В. Аудит персонала / Л.В. Меньшикова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. № 1. С. 12.
28. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2019. 101 с.
29. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. Москва: РГГУ, 2020. 672 с.
30. Официальный сайт МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ» URL: <https://umfc26.ru/>

Приложение А

Организационная структура МБУ муниципального района Ставропольский «МФЦ»

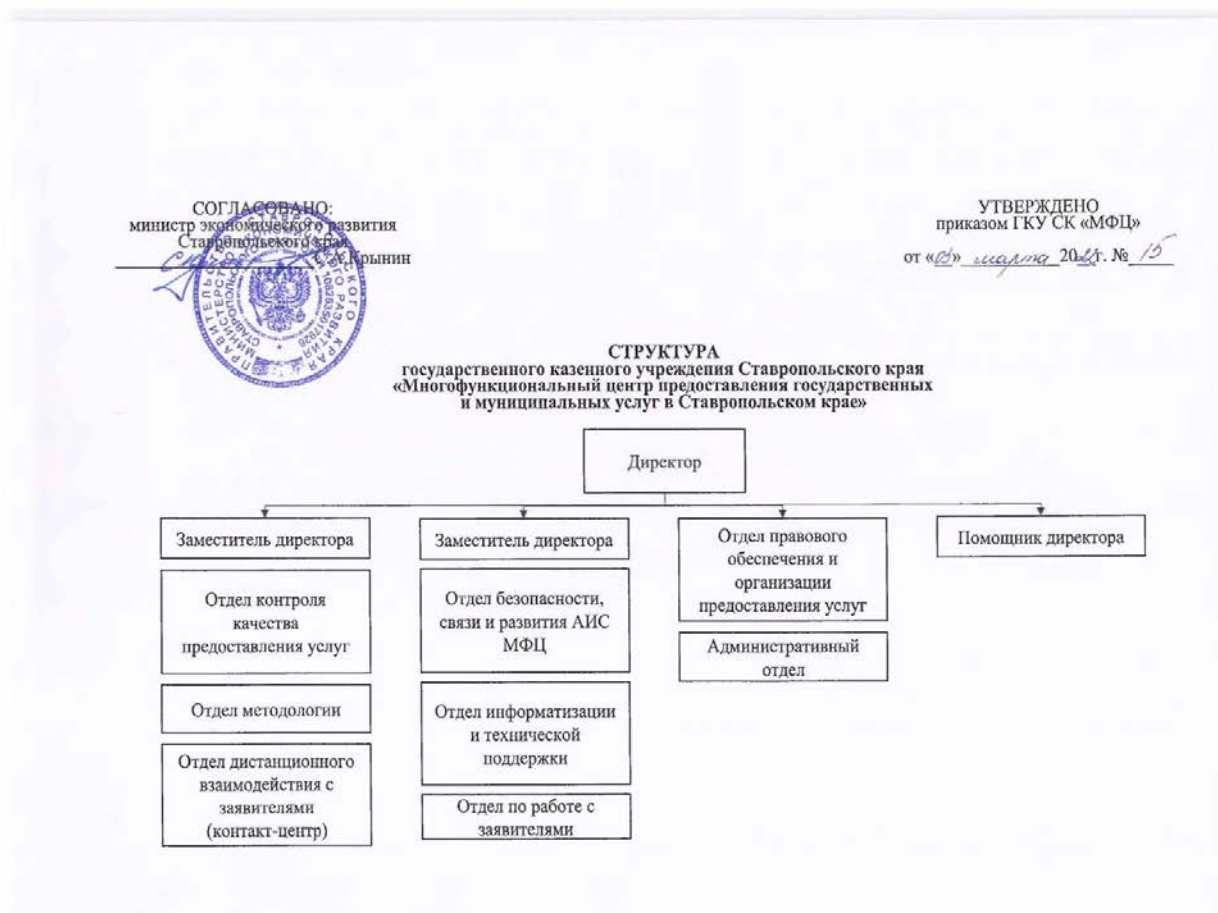


Рисунок А.1 - Организационная структура МБУ муниципального района
Ставропольский «МФЦ»

Приложение Б

Анкета социально-психологического метода проведения аудита персонала

Просим Вас ответить на ряд вопросов данной анонимной анкеты, касающихся Вашей работы. Это даст нам возможность оценить управление персоналом в нашей организации и повысить ее эффективность. Спасибо!

Ответ, которые вы считаете наиболее верным отметьте каким либо знаком, например, + .

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

Очень нравится	Пожалуй, нравится	Работа мне безразлична	Пожалуй, не нравится	Очень не нравится

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

Да	Нет	Не знаю

3. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.

Качество	Оценка	Качество	Оценка
Трудолюбие		Отзывчивость	
Общественная активность		Общительность	
Профессиональные знания		Способность разбираться в людях	
Забота о людях		Доброжелательность	
Требовательность		Справедливость	

4. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у коллег?
Назовите одну или две фамилии:

5. Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете. Вернулись ли бы Вы на свое нынешнее место работы?

Да	Нет	Не знаю

Продолжение приложения Б

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны.

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные	

7. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместите Ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику:

	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался над этим	Пожалуй, нет	Нет
А. Деловые качества большинства членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

9. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?

Это меня бы вполне устроило	Не знаю, не задумывался над этим	Это меня бы совершенно не устроило

10. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

Нет, не мог бы	Не могу сказать, не задумывался над этим	Да, мог бы

11. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т. п. В какую из клеточек Вы бы поместили свой коллектив? Продолжение приложения Б

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9

12. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встретиться с членами Вашего коллектива?

Да, конечно	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	Нет, конечно

13. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы.

Условие	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй, не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Состояние оборудования					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

14. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

По-моему, наша работа организована очень хорошо	
В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения	
Трудно сказать	
Работа организована удовлетворительно, много времени расходуется впустую	
По-моему, работа организована очень плохо	

Продолжение приложения Б

15. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, нет	Безусловно, нет

16. Ваш пол:

М	Ж

17. Возраст: _____

18. Стаж работы в данном коллективе: _____