

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
ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»)

Обучающийся

С.А. Тютенков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор. эконом. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Тютенков Сергей Алексеевич.

Тема работы: Разработка мероприятий по аудиту персонала организации (на примере ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»).

Научный руководитель: доктор эконом.наук, доцент Е.Г. Пипко

Цель исследования - разработка мероприятий по аудиту персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

Объект исследования - ООО«ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН», основным видом деятельности которого является - производство железобетонных изделий.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу аудита персонала организации.

Методы исследования - индукция, дедукция, прогнозирование, статистика, факторный анализ, синтез, моделирование, метод абстракции.

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 24 источников. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 28, рисунков – 7, формул – 17.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты аудита персонала: раскрыто понятие аудита, его сущность, определена его роль в системе управления персоналом.

Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН», рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен аудит персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий по аудиту персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» и определению эффективности предложенных мероприятий. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

Abstract

Bachelor's thesis was completed by: Tyutenkov Sergey Alekseevich.

R&D: Development of measures for auditing the organization's personnel (on the example of ZAVOD JBI FLORCON, Ltd.).

Scientific adviser: Doctor of Economics, Associate Professor E.G. Pipko

The purpose of the study is to develop measures for the audit of personnel in LLC "ZAVOD JBI FLORCON".

The object of the study is ZAVOD JBI FLORCON LLC, the main activity of which is the production of reinforced concrete products.

The subject of the study is organizational and economic relations regarding the audit of the organization's personnel.

Research methods - induction, deduction, forecasting, statistics, factor analysis, synthesis, modeling, abstraction method.

Structure and scope of work.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references from 24 sources. The total amount of work, without attachments, 68 pages of typewritten text, including tables - 28, figures - 7, formulas - 17.

In the first section of the work, the theoretical aspects of personnel audit are considered: the concept of audit, its essence is disclosed, its role in the personnel management system is determined.

In the second section, a brief description of the activities of the company "ZAVOD JBI FLORCON" LLC is given, the socio-economic indicators of the company are considered and analyzed, and an audit of the personnel in LLC "PLANT JBI FLORCON" is carried out.

The third section is devoted to the development of measures for the audit of personnel in LLC "ZAVOD JBI FLORCON" and to determine the effectiveness of the proposed measures. The practical significance of the work lies in the fact that the proposed measures will be applied in the personnel management system of LLC PLANT JBI FLORCON.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты аудита персонала.....	8
1.1 Сущность, понятие, виды, методы, этапы аудита персонала.....	8
1.2 Основные направления аудита персонала.....	17
2 Анализ аудита персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».....	27
2.1 Общая характеристика деятельности компании.....	27
2.2 Анализ аудита персонала.....	36
3. Разработка мероприятий по аудиту персонала.....	50
3.1 Разработка программы мероприятий по аудиту персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».....	50
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий	58
Заключение.....	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67

Введение

В последние несколько десятилетий в экономической системе общества происходят значительные изменения. Взгляд на управление человеческими ресурсами кардинально изменился в последние 30 лет. Персонал является одним из ключевых звеньев любой организации. Без использования человеческих ресурсов невозможно создать ни один продукт. Поэтому сегодня управление человеческими ресурсами является одним из значимых направлений в деятельности организации. От эффективности использования персонала, от правильности управления знаниями и умениями работников, от способности вовремя реагировать на изменения рыночной конъюнктуры напрямую зависит успех компании и ее прибыль. И именно персонал является основным критерием экономического успеха компании.

Ценность каждого работника определяется его стремлением внести свой вклад в достижение целей организации и выполнение ее миссии: работать в полную силу, иметь желание и быть готовым максимально эффективно трудиться. Ни одна компания не сможет преуспеть без сотрудников, работающих с максимальной отдачей, без приверженности персонала компании ее целям, миссии и принципам. Даже имея новые технологии, автоматизацию, благоприятные условия внешней среды, добиться высокой эффективности невозможно без хорошо подготовленного, и квалифицированного персонала. Именно поэтому интерес руководителей и владельцев компаний к вопросам управления персоналом в сегодняшнее время очень высок, а тема аудита персонала является актуальной.

Центральное звено системы управления персоналом – кадровая служба. Она выполняет множество главных задач в управлении персоналом, таких как формирование кадрового потенциала, подбор работников, расширение спектра деятельности в сфере управления человеческими ресурсами, реализация кадровой стратегии, основанной на базе стратегических планов компании. Эффективность деятельности кадровой службы играет важную роль, а оценка эффективности деятельности кадровой службы приобретает

все большую актуальность на сегодняшний день. Такая оценка может быть проведена посредством кадрового аудита, который является некой независимой проверкой эффективности работы системы управления персоналом. Также кадровый аудит позволяет определить уровень соответствия кадрового потенциала тем целям и задачам, которые поставлены перед компанией для дальнейшего ее функционирования и развития. Независимую оценку эффективности деятельности кадровой службы может дать внешний аудит, который в настоящее время находит все большую популярность в компаниях различных сфер деятельности. Он включает в себя квалифицированное мнение о результатах, достигнутых как отдельным работником, так и группой сотрудников – подразделением либо всей компанией. Внешний аудит обладает большим признаком объективности, нежели внутренний.

Стандартными проблемами в современных компаниях, которые в погоне за прибылью не успевают строить стратегически правильную систему управления персоналом, недооценивают вклад работников в производственные процессы, являются повышенная текучесть кадров, слабый уровень дисциплины труда, безынициативное отношение к труду. Аудит персонала подразумевает ответ на вопрос: какая ситуация с персоналом сложилась в данный момент в компании, в чем ее сила и в чем слабость, а также что нужно сделать, чтобы привести ситуацию в соответствии с установленными нормами. Следовательно, актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях развивающейся рыночной экономики в России эффективность деятельности любой компании напрямую зависит от качества человеческих ресурсов, поэтому технологии аудита персонала помогают дать объективную экспертную оценку настоящей ситуации с персоналом в компании и определить пути ее корректирования в дальнейшем для достижения конечных целей и миссии организации.

Методологическая основа бакалаврской работы состоит из общенаучных методов: статистических данных, анализа, синтеза, методов сравнительного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН», основным видом деятельности которого является - производство железобетонных изделий.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу аудита персонала организации.

Цель исследования - разработка мероприятий по аудиту персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть теоретические аспекты аудита в организации.
- Провести анализ аудита персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».
- Разработать мероприятия по аудиту персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты аудита персонала: раскрыто понятие аудита, его сущность, определена его роль в системе управления персоналом.

Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН», рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен аудит персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий по аудиту персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» и определению эффективности предложенных мероприятий. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

1 Теоретические аспекты аудита персонала

1.1 Сущность, понятие, виды, методы, этапы аудита персонала

Любая компания, функционирующая на рынке, заботится о собственной безопасности посредством различного воздействия на потенциальные риски и угрозы. Некоторым организациям не под силу предотвратить все возникающие риски и угрозы, а особенно риски, касающиеся персонала организации. Однако, большинство владельцев компаний так или иначе просчитывают риски и пытаются если не предотвратить их, то хотя бы снизить их последствия. А так как любая работа любой компании зависит от человеческих ресурсов, то руководители заинтересованы в том, чтобы трудовой коллектив состоял из квалифицированных специалистов. Также важной задачей любого руководителя является грамотное управление состоящими в штате компании человеческими ресурсами. Одним из видов управления является регулярная оценка деятельности работников, которая не только определяет уровни квалификации или соответствия занимаемой должности, но и помогает определить риски и угрозы, связанные с деятельностью персонала. Они являются основными в процессе функционирования компании и стремления ее к развитию и повышению эффективности деятельности. «По официальным данным международного рейтинга аудиторской компании Ernst and Young 2020 года кадровые риски входят в десятку основных рисков, представляющих угрозу функционированию организаций» [17].

Риски и угрозы, связанные с деятельностью персонала, возрастают при слабо организованной системе управления персоналом. Они могут возникать из-за ошибок руководителей, неверно организованной структуры управления, низкой компетентности работников, слабой мотивации работников, низкой трудоспособности, утечки информации и т. п. Если невозможно избежать рисков и угроз, то ими нужно как минимум управлять. Умение управлять рисками в деятельности персонала необходимо любому

руководителю для снижения возможных потерь в сфере финансов, сокращения объема выполняемых работ, утраты информационных ресурсов и т. п. «В теории и практике современного менеджмента отсутствует четкая методика работы с кадровыми рисками. Данное научное направление развито пока недостаточно» [17].

Для того чтобы правильно и эффективно управлять рисками и угрозами необходимо предварительно их выявлять и подвергать тщательному анализу. «Всесторонне проанализировать и дать достаточно объективное представление об использовании человеческих ресурсов в организации, а также о наличии кадровых рисков может помочь кадровый аудит, проведенный в рамках кадрового контроллинга организации.» [19].

Аудит, аудиторская проверка – «процедура независимой оценки деятельности организации, системы, процесса, проекта или продукта» [7]. «Аудит в теоретическом плане понимается довольно широко. На практике об аудите чаще говорят применительно к работе бухгалтерии. Согласно ст. 1 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»: аудит – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности» [7].

Рассмотрим определения «кадровый аудит», которые существуют в современных научных подходах. Так, аудит системы управления персоналом определен Никоновой Т.В. как «комплексный формализованный метод долгосрочного повышения эффективности организации посредством совершенствования систем управления персоналом, роста эффективности формирования и использования трудового потенциала, отражающего своими характеристиками требования объективного и профессионального внимания к ситуационным условиям» [15].

А.Я. Кибанов в учебнике «Управление персоналом организации» дает следующее определение: «Аудит системы управления персоналом - это система консультационного обеспечения аналитической и независимой

оценки деятельности персонала наряду с финансово-экономическими аудитами, выявляющая соответствие персонала своим целям и стратегиям развития; причины социальных проблем (рисков), возникающих в организации, и возможные пути их решения или снижения их негативного воздействия.» [10].

«С точки зрения отечественных авторов, таких как Митрофанова В.А., Одегов Ю.Г. «аудит» - это процедура, которая используется для оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в компании» [13].

«К.Х. Абдурахманов, Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова в своих трудах дают похожие по сути определения понятия «кадровый аудит» и его назначения» [13].

А.Ю. Долинин, А.В. Денежкина, В.В. Протасова «раскрывают роль оценки организационных структур управления, уделяют внимание практике проведения кадрового аудита, в том числе рассматривают методы и показатели оценки деятельности кадровой службы» [13].

По мнению Ларионова В.С. «контроллинг персонала - это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом предприятия» [11] Он подразумевает разработку мероприятий и инструментов, необходимых для совершенствования производительности труда в компании. Основной задачей контроллинга является выявление соответствия плана и факта в работе с персоналом и анализ отклонений от них.

Таким образом, обобщая все вышеперечисленные определения, можно сделать самостоятельный вывод, что аудит персонала – это оценка системы управления персоналом компании целью которой является диагностика проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами организации, своевременная оценка их значимости и возможности разрешения.

Объектом аудита персонала – являются работники компании и деятельность по управлению ими, которая включает в себя политику управления персоналом, кадровую стратегию, функции персонала, цели управления персоналом, тактические задачи в управлении персоналом, мероприятия, проводимые в рамках работы с персоналом.

Предметом кадрового аудита является соответствие целей и задач в управлении персоналом между собой и соответствие их общей стратегии управления персоналом и дальнейшему развитию компании.

«В общем представлении кадровый аудит состоит из аудита процессов, аудита структуры и аудита кадрового потенциала.» [14]

Сущность кадрового аудита выражается в нескольких аспектах: экономическом, социально-психологическом и организационно-техническом, правовом. Экономический аспект подразумевает под собой уровень конкурентоспособности компании в части управления персоналом. Социально-психологический аспект представляет собой анализ социально-трудовых отношений в компании, включающих в себя условия труда, мотивацию, вознаграждение за труд и влияние их на совершенствование деятельности компании. Организационно-технический аспект подразумевает соответствие документации компании установленным нормам и эффективность ее деятельности. Правовой аудит подразумевает контроль за соблюдением законодательства в сфере труда, соблюдение условий, определенных в уставных документах, договорах при работе с персоналом.

«Только комплексный анализ и оценка показателей, определение уровня и динамики отдельных показателей в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других показателей могут дать полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом организации должно быть единым, все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы.» [14]

Кадровый аудит решает следующие задачи:

- определение соответствия кадрового и организационного потенциала компании тем задачам и целям, которые определены в стратегии развития;
- определение соответствия функционала работников и структуры управления положениям нормативно-правовых документов и законодательству о труде;
- определение соответствия эффективности работы с персоналом по решению поставленных перед работниками задач;
- определение причин возникающих проблем в компании, связанных с персоналом и нахождение возможных путей их решения;
- определение соответствия системы документационного обеспечения управления персоналом тем потребностям и задачам, которые стоят перед обеспечением деятельности компании;
- разработка рекомендаций по улучшению работы с персоналом.

Существуют три уровня проведения аудита: стратегический, функциональный и линейный. Они представлены на рисунке 1.

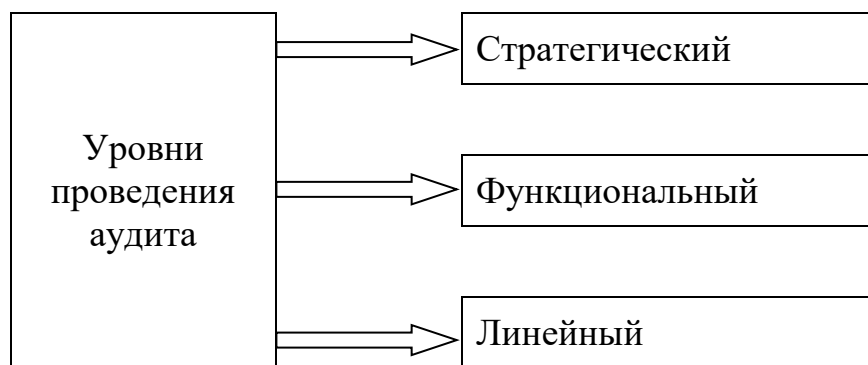


Рисунок 1 – Уровни проведения аудита

Стратегический уровень включает в себя аудит деятельности высших лиц по управлению компанией. Такой вид аудита направлен на изучение стратегии компании. Он проводится посредством опроса первых лиц компании, анализа бизнес-планов и других стратегических документов. Для

реализации кадровой политики определяющее значение имеет стратегическое планирование в компании. Проводится оценка соответствия стратегии компании проводимой кадровой политике.

Функциональный уровень характеризуется определением эффективности функционирования структурного подразделения. Выявляются проблемные зоны, исследуются вопросы результативности подразделения, затраты внутри подразделения, эффективность установленных процедур управления. На данном уровне аудит затрагивает такие области как регламенты работы с персоналом, законодательство, отбор персонала на разные позиции, построение карьеры и развитие персонала, оценка персонала.

Линейный уровень «определяет правильность применения линейными руководителями методологии управления персоналом, принятой в организации, оптимальность взаимодействия между линейными руководителями и работниками службы управления персоналом по кадровым вопросам, одобрение и согласие управленческого звена с целями, кадровой политикой, процедурами управления, соблюдения предписаний и требований законодательства о работе» [14]

Существуют три методики проведения кадрового аудита, которые зависят от целей аудита, сроков, глубины проведения и условий:

– Оперативный аудит. Характеризуется быстротой проведения, срочностью получения информации о состоянии управления персоналом, немедленным реагированием, получением информации о персонале в усеченном объеме. Необходим для принятия срочного управленческого решения. Данные, которые получены при проведении оперативного аудита касаются основных позиций деятельности по управлению персоналом – их немного, но достаточно для принятия решения. Срок проведения данного вида аудита колеблется в пределах от 1 до 15 календарных дней.

– Ситуационный аудит. Характеризуется более интенсивным погружением в проблему, широтой диагностируемых процессов,

углубленным анализом данных о состоянии трудовой сферы. Проводится в случае проведения значительных кадровых реформ, для диагностики определенного объекта кадрового менеджмента, при изменении организации труда, внедрении новых технологий, а также при диагностике системы управления персоналом. Срок проведения такого аудита от 15 до 30 календарных дней.

– Комплексный аудит. Характеризуется глубоким погружением в систему управления персоналом, затрагивая все ее сферы. При аудите проводится оценка вклада системы управления персоналом в цели, поставленные перед организацией, сопоставляются решения, принятые в процессе работы с персоналом с поставленными стратегическими и тактическими целями организации. Данный вид аудита используется при изменении профиля деятельности компании, при проведении реформ или других кардинальных изменений.

Выделяют 4 основных этапа аудита персонала. Они представлены на рисунке 2.

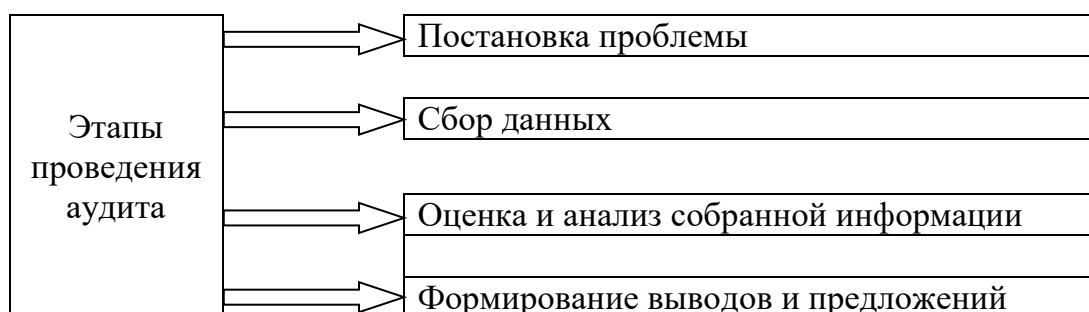


Рисунок 2 – Этапы аудита персонала

Этап первый – постановка проблемы. Данный этап позволяет изучить информацию об организации, о состоянии работы с персоналом, проводится предварительная диагностика. На данном этапе определяются основные проблемы и круг их решения и намечаются направления аудиторского исследования. Определяется содержание существующих проблем, выявляются расхождения между фактическими показателями и нормой. Если

расхождение значительное, то проводится более углубленный аудит, определяется в каких подразделениях проблема стоит острее всего, может ли распространиться на другие участки в компании. На данном этапе разрабатывается программа мероприятий по аудиту персонала, составляется план-график, выделяются основные методики и инструменты для проведения аудита.

Этап второй – сбор данных. Из оперативных и статистических данных, которые собираются при проведении обследований составляется перечень необходимой информации. Данная информация в дальнейшем будет использоваться для анализа. На данном этапе проводятся различные экспертные интервью с руководством компании, линейными руководителями и специалистами.

Этап третий – оценка и анализ собранной информации. На данном этапе диагностируются вопросы, которые были определены на первом этапе, проводится проверка процессов управления на соответствие нормам и общепринятым стандартам. Анализируется информация и по результатам анализа выявляются проблемы в алгоритмах ключевых функций управления.

Этап четвертый – формирование выводов и предложений. На данном этапе проводится заключительный анализ проведенной работы и составляется аудиторское заключение, которое содержит в себе информацию о текущей ситуации и предложения по оптимизации ситуации. Руководители компании проводят оценку результатов аудита и принимают решение о внедрении рекомендаций.

Основные инструменты, которые используются при проведении кадрового аудита:

- анализ кадровых документов;
- анализ внешней информации;
- интервью;
- анкетирование;
- опросники;

- эксперименты в области управления персоналом.

Существует 7 основных методов проведения аудита персонала:

- методы анализа системы управления и состояния ее элементов. К данным методам относятся: «балансовый метод, моделирование, системный анализ, функционально-стоимостный анализ, метод структуризации целей, параметрический, метод динамического анализа, метод последовательной подстановки, анализ силового поля.»[14]

- причинно-следственный анализ. Данный метод способствует установлению причинно-следственных связей между событиями и условиями. При возникновении проблемной ситуации данный метод позволит выявить основную причину, которая относится к внутренним сложившимся условиям. Если причина установлена правильно, то возможность принятия правильного управленческого решения по данной причине возрастает.

- прогностический анализ. Данный анализ проводится на основе исследования прошлого, настоящего и динамики изменений. «Самый распространенный подход – метод экстраполяции (предвидение на основе сложившихся тенденций). Однако, известно, что этот подход недостаточно эффективен, так как не предусматривает учета возможных изменений и ориентируется на продолжение прошлых тенденций. Более прогрессивен метод, учитывающий возможность неожиданных изменений» [14]. Прогностически верные решения возможны в том случае, если проводится полное изучение ситуационных характеристик и оценка их преобразования в будущем.

- метод сравнения (сопоставления). В аналитической работе этот метод особенно распространен. С его помощью проводится оценка качественных и количественных параметров относительно лучших показателей. Данный метод предполагает оценивание количественных параметров при определенных качественных характеристиках. При

применении данного метода существует возможность определения реальных отклонений от применяемых стандартов.

– метод нормативного анализа. Он «рассматривается как одна из разновидностей метода сравнения. В его основе лежит система норм по различным параметрам системы управления, которая включает в себя содержание функций по управлению, норма управляемости, численность работников и идет в сравнение с фактическим состоянием.»[19]

– «опытный метод относится к методам сравнения. Исследуемая опытная ситуация сопоставляется с другой, аналогичной ситуацией подобной системы» [14]

– метод анализа главных компонентов. Данный «метод дает возможность выбора из определенной совокупности показателей тех немногих, которые отражают свойства большинства. Это один из основных способов уменьшить размерность данных, потеряв наименьшее количество информации» [19]

1.2 Основные направления аудита персонала

Аудит персонала, как было отмечено ранее, – это комплексная оценка эффективности системы кадровой политики компании, которая позволяет проанализировать различные системные процессы в компании, такие как: система найма, мотивации, аттестации, расстановки, документооборота, соблюдение трудового законодательства, правильность расчетов с персоналом по оплате труда. Результатом аудиторской проверки являются выводы и рекомендации по оптимизации систем управления трудовыми ресурсами. Рассмотрим несколько ключевых направлений аудита персонала.

Аудит кадрового потенциала. В его основе лежит анализ показателей трудовой деятельности и анализ численности и кадрового состава организации. Анализ численности проводится за какой-либо определенный период, в динамике за несколько периодов. Анализу подлежат

количественные и качественные показатели персонала в целом по компании, а также в разрезе по структурным подразделениям, по категориям работников, по функциональному признаку и т. п. Срез может быть сделан по любому параметру. Рассмотрим анализ численности и кадрового состава.

Он осуществляется по нескольким направлениям:

- а) Укомплектованность кадрового состава.
- б) Движение кадрового состава.
- в) Структура кадров.
- г) Профессионально-квалификационный состав кадров.

Рассмотрим каждое направление более подробно.

1. Под укомплектованностью кадрового состава понимается уровень обеспеченности компании человеческими ресурсами – соответствие плановой численности и фактической численности работников. Анализ укомплектованности проводится посредством анализа штатного расписания и штатной расстановки. В штатном расписании закладывается определенное количество штатных единиц, которые определяются из необходимого объема функций. Расстановка кадров осуществляется при приеме на работу, а также при ротации кадров. При отклонении плановой численности и фактической проводится анализ причин данного несоответствия. Анализ можно проводить по следующей схеме, представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ укомплектованности кадрового состава.

Категория персонала	Количество штатных единиц (шт.)	Количество работников (чел.)	Процент обеспеченности (%)
Руководители			
Специалисты			
Рабочие			
Всего			

В таблицу вносятся данные из документов: в первый столбец вносятся данные из штатного расписания – определяется количество штатных единиц, относящихся к определенной категории персонала. Можно сделать анализ по

периодам, по годам. В столбец второй вносятся данные о количестве работающих по категориям. В третьем столбце осуществляется подсчет процента обеспеченности персоналом, он осуществляется по формуле 1.

$$\text{Чф/Чп} * 100 \quad (1)$$

где, Чф – численность персонала фактическая

Чп – численность персонала по штатному расписанию

Данный анализ позволяет понять, насколько компания обеспечена человеческими ресурсами.

2. Под движением кадрового состава подразумевается исследование динамики, причин, формы движения персонала. Анализ движения включает в себя «расчет коэффициентов стабильности, текучести, сменяемости, оборота по приему, обороту по выбытию, замещения, внутренней мобильности персонала. Коэффициент оборота по приему показывает, сколько новых работников приняты в компанию и косвенно характеризует затраты организации на обучение и адаптацию персонала.»[21] Он рассчитывается по формуле 2.

$$\text{Чп/ССЧ} * 100 \quad (2)$$

где, Чп – численность принятых работников за период

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

Коэффициент оборота по выбытию показывает, сколько работников уволены из компании. Рост коэффициента выбытия кадров показывает негативное влияние некоторых факторов на хозяйственную деятельность компании. Он рассчитывается по формуле 3.

$$\text{Чу/ССЧ} * 100 \quad (3)$$

где, Чу – численность уволенных работников за период

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

Коэффициент текучести показывает, сколько работников уволены из компании инициативе работников и за нарушения трудовой дисциплины. Высокий коэффициент текучести также показывает, что существуют отрицательные факторы в деятельности компании. Он рассчитывается по формуле 4.

$$\text{Чтек/ССЧ} * 100 \quad (4)$$

где, Чтек – численность уволенных по инициативе работников и за нарушения трудовой дисциплины работников за период

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

Коэффициент стабильности персонала характеризует долю лиц, работающих продолжительный срок в компании. Высокий коэффициент стабильности говорит о том, что в компании хорошие условия, однако отрицательным фактором может быть застой в компании. Он рассчитывается по формуле 5.

$$\text{Чст/ССЧ} * 100 \quad (5)$$

где, Чст – численность работников со стажем в компании более 5 лет

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

Коэффициент замещения показывает пополнение штата сотрудников, уволенных из компании по различным причинам, за счет вновь принятых на работу. Он рассчитывается по формуле 6.

$$(\text{Чп} - \text{Чу})/\text{ССЧ} * 100 \quad (6)$$

где, Чп – численность принятых работников

Чу – численность уволенных работников

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Он рассчитывается по формуле 7.

$$\text{Чсм/ССЧ} * 100 \quad (7)$$

где, Чсм – численность работников сменивших должности в течение периода

ССЧ – среднесписочная численность персонала в периоде

3. Структура кадров включает в себя анализ состава кадров по социально-демографическим характеристикам. К ним относятся: пол, возраст, уровень образования, стаж работы, льготные категории работников. Анализ структуры персонала позволяет определить количественный и качественный состав кадров, выявить слабые и сильные стороны структуры персонала, оценить технико-экономический потенциал; раскрыть резервы повышения качества трудовых процессов, улучшить условия труда, скорректировать системы оплаты труда и усовершенствовать общую деятельность компании.

Для определения структуры персонала по гендерному признаку используется таблица 2.

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по гендерному признаку.

Наименование	Год 1	Соотношение %	Год 2	Соотношение %
Мужчины				
Женщины				
ВСЕГО				

Для определения структуры персонала по возрасту используется таблица 3.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала по гендерному признаку возрасту.

Наименование	Год 1	Соотношение %	Год 2	Соотношение %
До 25 лет				
От 26 до 30 лет				
От 31 до 35 лет				
От 36 до 40 лет				
От 41 до 50 лет				
От 51 до 60 лет				
Старше 60 лет				
ВСЕГО				

Для определения структуры персонала по уровню образования используется таблица 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала по уровню образования.

Наименование	Год 1	Соотношение %	Год 2	Соотношение %
Среднее общее				
Среднее (полное) общее				
Начальное профессиональное				
Среднее профессиональное				
Высшее				
ВСЕГО				

Для определения структуры персонала по стажу работы используется таблица 5.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала по стажу работы.

Наименование	Год 1	Соотношение %	Год 2	Соотношение %
Менее 1 года				
От 1 до 5 лет				
От 6 до 10 лет				
От 11 до 15 лет				
От 16 до 20 лет				
Более 20 лет				
ВСЕГО				

4. Профессионально-квалификационный состав кадров. Он показывает насколько обеспечена компания работниками определенного квалификационного уровня, необходимость персонала в повышении

квалификации, профессионального уровня, рациональность использования работников. Анализ нужен для определения соответствия уровня персонала тем требованиям, которые предъявляются к должностям, а изначально к тем задачам, которые поставлены перед компанией. Он позволяет «определить рациональность расстановки кадров и выявить необходимость в перестановке, позволяет выявить зависимость между квалификацией работника и сложностью выполняемого им труда, а также размера оплаты данного труда»[8], позволяет определить соответствие работника предъявляемым требованиям.

В основе аудита кадрового потенциала также лежит анализ показателей трудовой деятельности персонала. Он заключается в изучении количественных и качественных показателей. «К количественным показателям относятся: показатели эффективности и результативности деятельности, показатели эффективности использования рабочего времени, показатели качества и др. К качественным показателям относят: повышение профессионального уровня, способность к обучению, интерес к выработке и принятию управленческих решений, показатели сложности и напряженности труда, показатели работоспособности персонала, удовлетворенность службой, должностным статусом, состояние социально-психологического климата в коллективе, состояние трудовой дисциплины, инновационный потенциал и др.» [14]

«Анализ названных количественных показателей осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат времени. Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.» [14]

Определяющее значение в анализе показателей трудовой деятельности имеет анализ использования рабочего времени. Он заключается в изучении фактически потраченного рабочего времени одним сотрудником за определенный период времени, например год, выявляются отклонения от нормативов, анализируются причины данных отклонений. Целью данного анализа является выявление причин потерь рабочего времени и нахождение возможностей для их снижения или устранения.

Аудит эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями. Для данного вида аудита необходимо провести анализ функций, их распределение между структурными подразделениями, проанализировать полномочия, данные руководителям и специалистам, определить несоответствия нормам и общепринятым стандартам, произвести перераспределение. Для данного анализа необходимы нормативно-правовые документы, регламентирующие процессы труда, инструктивные материалы, методические рекомендации, регламенты. Для выполнения анализа необходимо создание реестра полномочий, реестра функций, расчет трудозатрат для выполнения функций. Далее производится расчет оптимальной численности работников, необходимой для закрытия функций, указанных в реестре.

Аудит кадровой документации. Данный вид аудита включает в себя «процедуры по оценке систем кадрового документооборота, который установлен в компании. При данном виде аудита проверяется наличие обязательных кадровых документов, которые должны вестись в компании на основании действующего трудового законодательства РФ. Аудит кадровой документации необходим для минимизации рисков штрафных санкций, связанных с проведением проверок соблюдения трудового законодательства» [23].

Аудит найма работников. Данный вид аудита проводится с целью экспертизы правильности реализации кадровой политике по вопросам подбора персонала. При данном виде аудита проводится оценка подбора,

отбора и найма работников по следующим факторам, отраженным на рисунке 3:

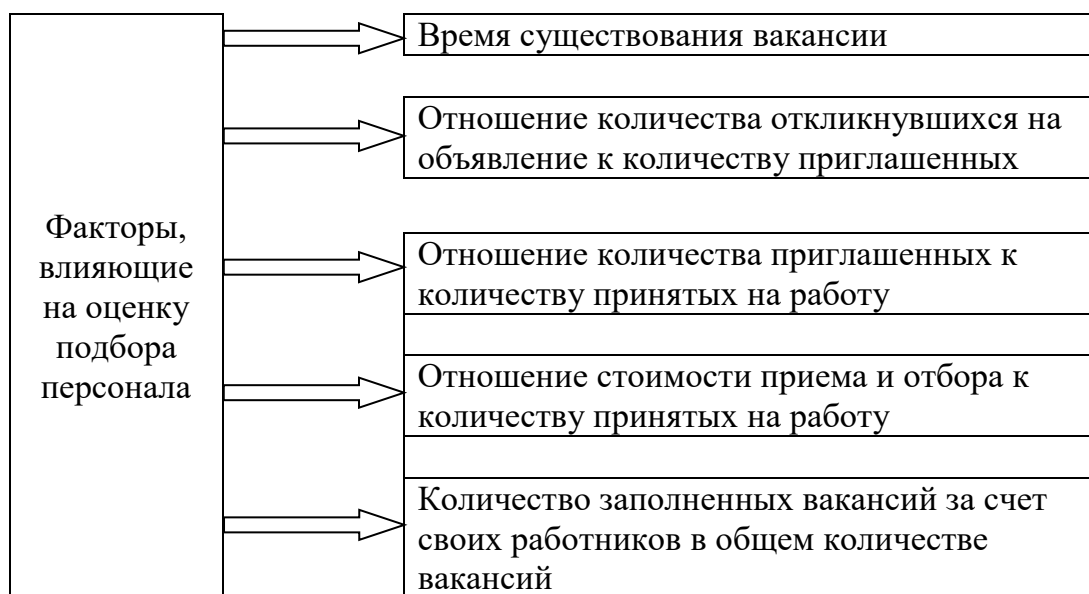


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на оценку подбора персонала

Оценка качества набранных работников (K_n) «осуществляется по формуле 8:

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) / Ч \quad (8)$$

где, P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

P_r – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учитываемых при расчете.»[14]

Выводы. В данном разделе исследования были рассмотрены сущность, понятие, виды, методы, этапы и основные направления аудита персонала. Выявлено, что аудит персонала – это оценка системы управления персоналом

компании, целью которой является диагностика проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами организации, своевременная оценка их значимости и возможности разрешения. Сущность кадрового аудита выражается в нескольких аспектах: экономическом, социально-психологическом и организационно-техническом, правовом. Существуют три уровня проведения аудита: стратегический, функциональный и линейный. Существуют три методики проведения кадрового аудита: оперативный аудит, ситуационный аудит, комплексный аудит. Выделяют 4 основных этапа аудита персонала: постановка проблемы, сбор данных, оценка и анализ собранной информации, формирование выводов и предложений. Существует 7 основных методов проведения аудита персонала: методы анализа системы управления и состояния ее элементов, причинно-следственный анализ, прогностический анализ, метод сравнения (сопоставления), метод нормативного анализа, опытный метод, метод анализа главных компонентов. Определено, что существует несколько ключевых направлений аудита персонала: аудит найма работников, аудит кадрового потенциала, включающий в себя направления: структура кадров, движение кадров, укомплектованность, профессионально-квалификационный состав; аудит кадровой документации; аудит эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями.

2 Анализ аудита персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

2.1 Общая характеристика деятельности компании

ООО "ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН" ИНН 6321428230 ОГРН 1176313028066 зарегистрировано 29.03.2017 по юридическому адресу 445000, Самарская область, город Тольятти, Коммунальная улица, дом 46, офис 417.

Основной вид деятельности организации: Производство сборных строительных конструкций из бетона, цемента и искусственного камня (код по ОКВЭД 23.61.2). Дополнительно организация осуществляет следующие виды деятельности: Производство товарного бетона (код по ОКВЭД 23.63), Производство сухих бетонных смесей (код по ОКВЭД 23.64).

Среднесписочная численность на начало 2022 года - 110 сотрудников.

В 2021 году организация получила выручку в сумме 321 млн руб., что на 281 млн руб., или в 8,1 раза, больше, чем годом ранее. Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме). Отчетность организации за 2021 год была проверена аудиторской фирмой ООО "Бэст-Аудит" (ИНН 6345013724, ОГРН 1046303281826).

Проведен анализ структуры компании, рассмотрена штатная численность, проведена оценка главных организационно-экономических показателей, дана характеристика внутренней и внешней среды завода.

Организационная структура в компании линейно-функциональная. Она представлена на рисунке 4.

Основное руководство осуществляет директор. Он определяет политику завода, координирует деятельность структурных подразделений, решает оперативные вопросы, устанавливает тактику управления, отвечает за заключение контрактов с заказчиками, руководит финансово-хозяйственной деятельностью завода.

В его подчинении есть заместитель директора по общим вопросам и главный инженер.

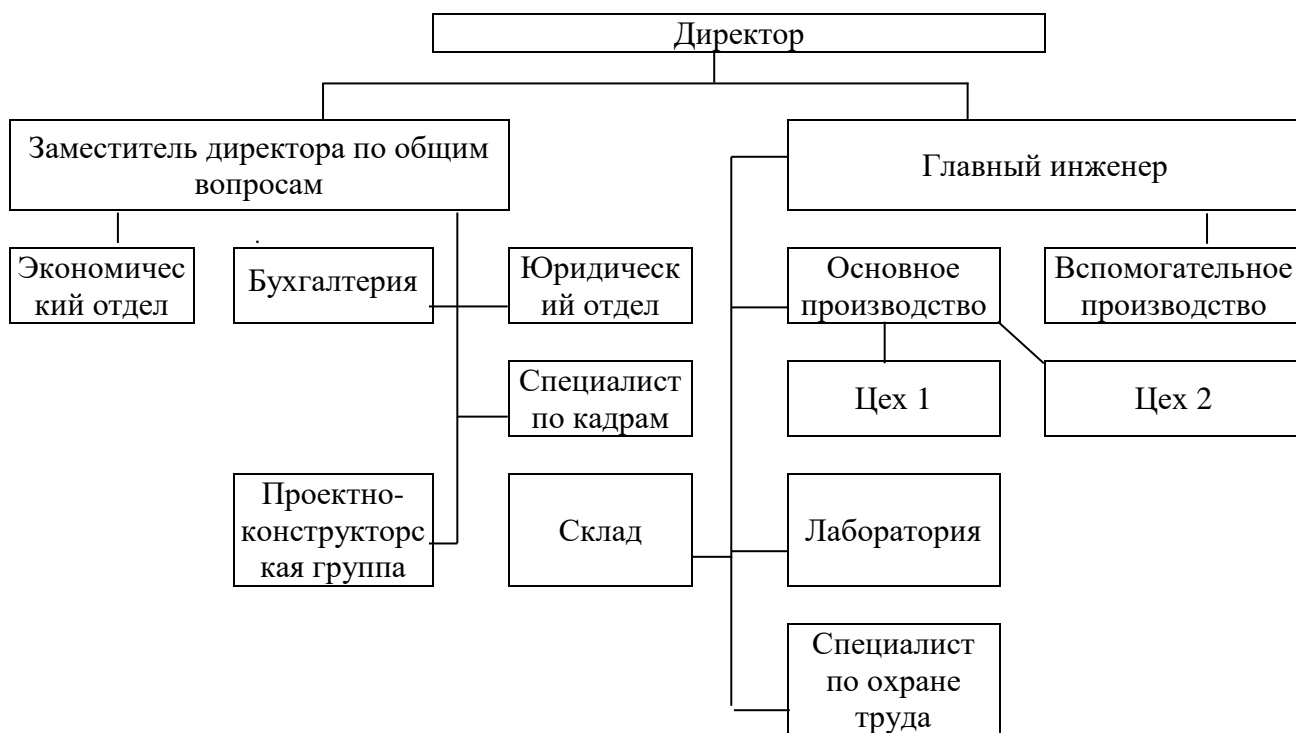


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

В прямом подчинении директора находятся главный инженер и заместитель директора по общим вопросам.

Заместителя директора по общим вопросам курирует часть финансовых вопросов, юридические вопросы, вопросы управления персоналом. В его подчинении следующие структурные подразделения: бухгалтерия, юридический отдел, проектно-конструкторская группа, экономический отдел, специалист по кадрам.

В юридическом отделе присутствуют должности: начальник отдела, ведущий юрисконсульт и два юрисконсульта. Данное структурное подразделение сформировано для достижения следующих целей:

- осуществление контроля за соблюдением законности в деятельности;

- защита прав компании и ее законных интересов.

В бухгалтерии присутствуют должности: главный бухгалтер и три бухгалтера – каждый из них отвечает за свой блок работы. Бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет, фиксирует факты хозяйственной деятельности завода. Бухгалтер по расчету заработной платы занимается расчетом по оплате труда, создает отчеты и отправляет их в различные фонды, осуществляет расчет налоговой базы и отправляет ее главному бухгалтеру. Бухгалтер-материалист осуществляет операции по движению товарно-материальных ценностей, этот бухгалтер является материально-ответственным лицом, контролирует товарно-транспортные накладные, ведет учет взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками, контролирует работу склада по учету запасов и материалов.

Данное структурное подразделение сформировано для достижения следующих целей:

- организация учета финансово-хозяйственной деятельности завода;
- контроль за сохранностью денежных средств завода и правильным их расходованием;
- контроль за соблюдением режима экономии.

В экономическом отделе присутствуют должности: начальник, экономист 2 единицы. Работники отдела отвечают за анализ состояния строительной отрасли, тенденцию ее развития. В их функционал входит разработка экономических планов по оптимальному использованию ресурсов, рационализация процессов производства.

Специалист по кадрам. Находится в подчинении заместителя директора по экономике. Ведет кадровое делопроизводство, планирует численность работников, осуществляет подбор, отбор, составляет штатное расписание и структуру. Специалист оформляет приказы по личному составу работников, входящих в компетенцию кадровой службы; ведет таблицу учета рабочего

времени, графики сменности, графики работы, графики отпусков, формирует личные дела работников, заполняет данные в программу 1С.

Главный инженер является первым заместителем директора. Он определяет производственную политику, производит расчет увеличения объемов производства, осуществляется контроль за состоянием основного и вспомогательного производства. В его задачи входит расчет производственных резервов, затрат.

Основное производству осуществляет работы по изготовлению железобетонных изделий и конструкций. Обеспечивающим звеном является вспомогательное производство. Во главе обоих производство стоят начальники производств, которые подчиняющиеся главному инженеру.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» за 2020–2022 годы наглядно отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

	2020	2021	2022	2020-2021		2021-2022	
				Абс.изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	12 241	40 012	321 012	27771	226,9	281000	702,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	12 214	39 878	320 842	27664	226,5	280964	704,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	27	134	170	107	396,3	36	26,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	22	107	136	86	396,3	29	26,9
Основные средства, тыс. руб.	9 635	10 528	12 478	893	9,3	1950	18,5
Оборотные активы, тыс. руб.	2 589	9 865	21 547	7276	281,0	11682	118,4
Численность ППП, чел.	13	48	92	35	269,2	44	91,7
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6 276	24 804	51 030	18528	295,2	26226	105,7
Производительность труда работающего, тыс. руб.	942	834	3 489	-108	-11,5	2656	318,6
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	483	517	555	34	7,0	38	7,3

Продолжение таблицы 6

Фондоотдача	1,27	3,80	25,73	2,53	199,14	21,93	576,91
Оборачиваемость активов, раз	4,73	4,06	14,90	-0,67	-14,22	10,84	267,32
Рентабельность продаж, %	0,22	0,33	0,05	0,11	51,83	-0,28	-84,19
Рентабельность производства, %	0,22	0,34	0,05	0,11	52,01	-0,28	-84,23
Затраты на рубль выручки (коп)	99,78	99,67	99,95	-0,11	-0,11	0,28	0,28

Данные таблицы 6 показывают, что выручка увеличивается каждый год, поступают новые заказы. В 2021 увеличение составило 226%, в 2022 – 702%. Это происходит из-за того, что завод новый, только набирает обороты и увеличивает производственный процесс и создание продуктов производства. Повышается показатель себестоимости продаж также на 226% и 702% в 2021 и 2022 годах соответственно. Показатель валовой и чистой прибыли пока низкий все также из-за высоких затрат.

Количество персонала с каждым годом усиленно растет. Так, в 2020 году количество работников составило 13 человек, в 2021 резко возросло до 48 и в 2022 году также достаточно серьезное увеличение – до 92 человек. В первом квартале 2023 года численность составила уже 110 человек. Среднегодовая зарплата работников также стабильно растет и в 2021 году увеличивается на 7%, а в 2022 на 7,3%. О более серьезном повышении пока речь не идет, так как завод еще не вышел на работу в полную производственную мощность. Анализ работников ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» по категориям представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ работников ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» по категориям

Категории работников	2020	% к общему кол-ву	2021	% к общему кол-ву	2022	% к общему кол-ву
ТОП-менеджеры	3	23%	3	6%	3	3%
Руководители структурных подразделений	1	8%	3	6%	4	4%
Специалисты	1	8%	8	17%	10	11%
Рабочие	8	62%	34	71%	75	82%
Всего	13	100%	48	100%	92	100%

В компании преобладающее количество работников – это рабочие. С каждым годом их количество растет, так как это основные работники, которые обеспечивают основную деятельность компании – производство железобетонных изделий.

В 2020 году количество рабочих было всего 8 человек, в 2021 году их стало 34, а в 2022 году – цифра увеличивается до 75. Это является хорошим признаком, так как главная цель – производство. В компании 3 топ-менеджера, 4 руководителя структурных подразделений. Количество специалистов потихоньку растет и составляет в 2020 году 1 человек, в 2021– 8, а в 2022 уже 10. Специалисты занимаются обеспечением производственной деятельности. Из анализа мы видим, что соотношение административно-управленческого персонала и рабочих соответствует в 2022 году 18% и 82% соответственно.

Для определения полной картины расстановки и движения персонала нужно определить коэффициент текучести кадров, а также коэффициент выбытия. Сначала представим на рисунке 5 причины выбытия работников.

На рисунке отражены данные, из которых можно сделать вывод, что самые частые причины выбытия – инициатива работника. За нарушение трудовой дисциплины в 2022 году были уволены 2 работника. В 2021 и в 2022 годах по соглашению сторон – 2 и 1 работник соответственно.

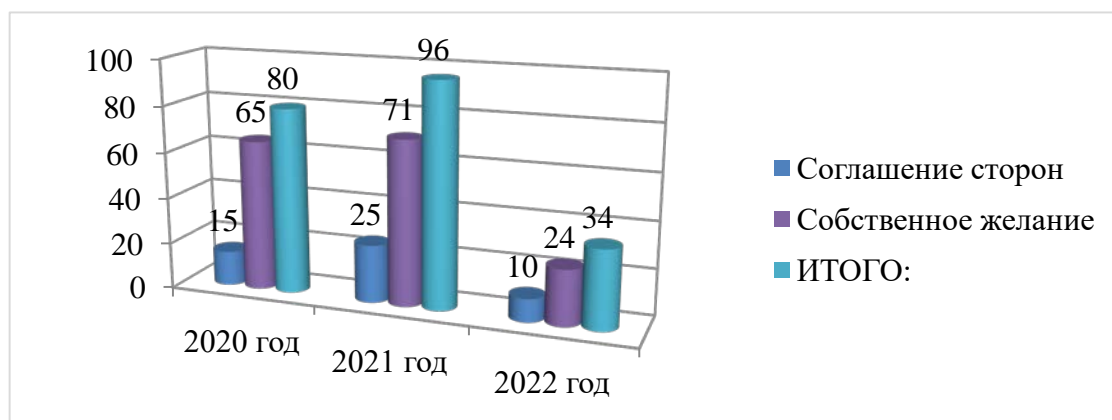


Рисунок 5 – Анализ причин выбытия работников ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

В таблице 8 представим численность выбывших работников.

Таблица 8 – Численность выбывших работников с ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

	2020	2021	2022
По соглашению сторон	0	2	1
По собственному желанию	3	5	14
За нарушения трудовой дисциплины	0	0	2
ВСЕГО:	3	7	17
Численность среднесписочная	13	48	92

Из данных, представленных в таблице 8 и на рисунке 5 можно произвести расчет коэффициента выбытия (Кв). Он рассчитывается по следующей формуле:

$$Кв = \text{количество выбывших} / \text{среднесписочную численность} \quad (9)$$

Рассчитаем данные коэффициенты по анализируемым годам.

$$Кв\ 2020\ 3/13 = 0,23$$

$$Кв\ 2021\ 7/48 = 0,14$$

$$Кв\ 2022\ 17/92 = 0,18$$

Из рассчитанных формул мы видим, что коэффициент выбытия высокий, хотя для персонала такого уровня он возможно даже нормальный, так как такая категория персонала как рабочие часто переходят с одного места работы на другое. Стабильность персонала низкая в данном случае.

Из данных, представленных в таблице 8 можно произвести расчет коэффициента текучести (Кт). Он рассчитывается по формуле (10):

$$Кт = \frac{\text{количество выбывших по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочную численность}} \quad (10)$$

Рассчитаем данные коэффициенты по анализируемым годам.

$$K_t 2020 \ 3/13 = 0,23$$

$$K_t 2021 \ 7/48 = 0,10$$

$$K_t 2022 \ 17/92 = 0,17$$

Из рассчитанных формул мы видим, что коэффициент текущей ликвидности высокий в каждом из анализируемых периодов. Это объясняется так же, как и коэффициент выживания.

Функции по управлению персоналом и кадровому делопроизводству в исследуемой компании обеспечивает кадровая служба, которая решает следующие задачи:

- оформление трудовых отношений с работниками;
- кадровый документооборот;
- подбор, отбор, наем и расстановка кадров;
- ведение кадрового учета;
- обеспечение взаимодействия со структурными подразделениями

по кадровым вопросам и другие.

Систему оплаты труда в компании регулирует Положение об оплате труда.

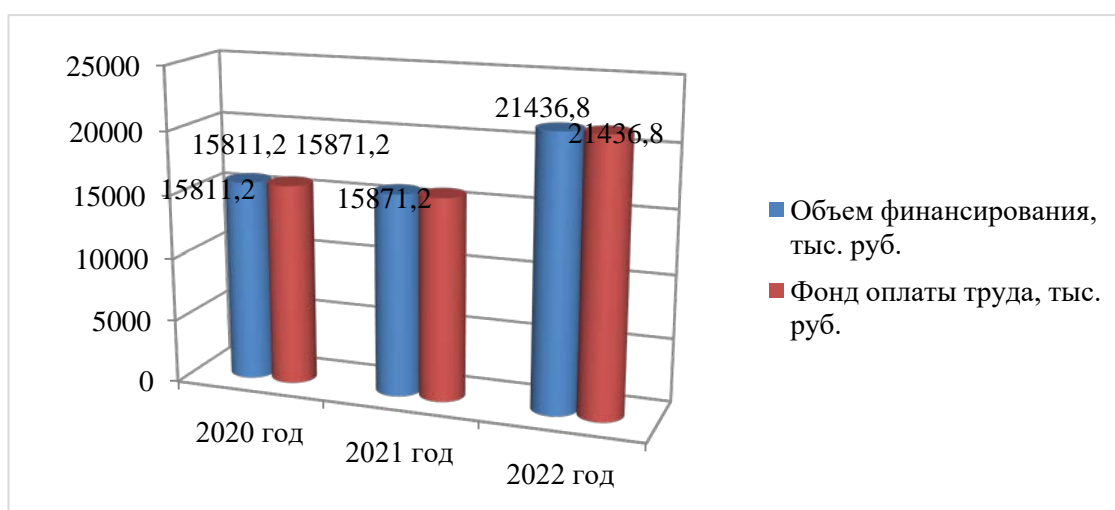


Рисунок 6 – Динамика роста фонда оплаты труда ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

На рисунке 6 представлена динамика роста фонда оплаты труда. Заработная плата складывается из окладной части и премиальной. Премиальная часть, как правило, начисляется и выплачивается в размере 100% от оклада. Оклад отражен в штатном расписании и трудовом договоре. Оклады определены для каждой профессии и должности по функциональному признаку, а также на основании профессиональных стандартов и квалификационных справочников.

В Положении об оплате труда прописаны выплаты стимулирующего характера, такие как ежемесячные премии, доплаты, единоразовые премии и другие стимулирующие выплаты. Среднегодовая заработная плата в компании конкурентоспособна на рынке труда. На рисунке 7 представлена динамика роста среднегодовой заработной платы работников ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН».

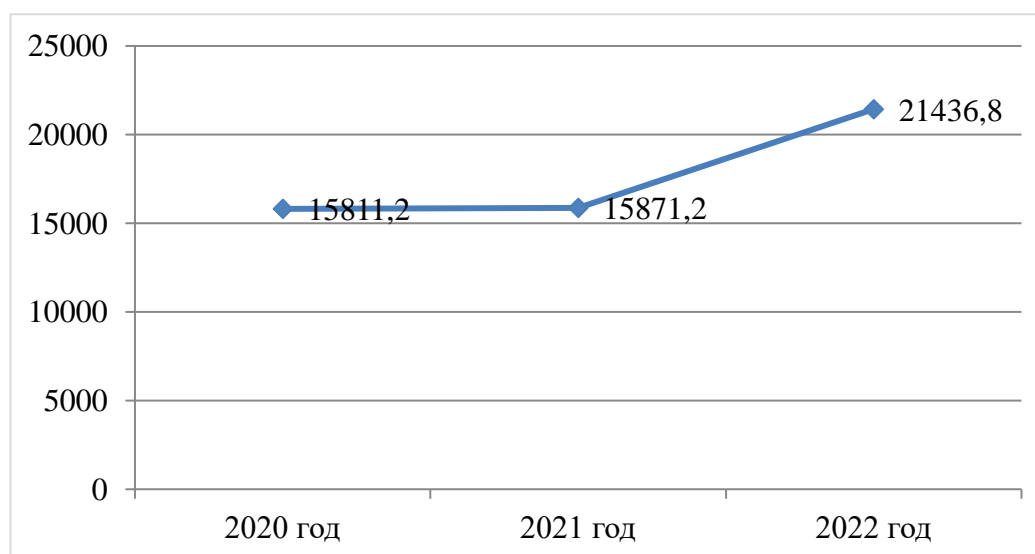


Рисунок 7 – Динамика роста среднегодовой заработной платы работников ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

На основании изложенного следует сделать следующие выводы, что

- заработная плата состоит из окладной части или тарифной ставки;

- заработная плата содержит в себе стимулирующие и компенсационные выплаты;
- заработная плата является конкурентной на рынке труда в данной отрасли;
- все вопросы оплаты труда регулируются Положением об оплате труда.

Таким образом, можно констатировать, что заработная плата состоит из оклада, компенсационных выплат, стимулирующих выплат и премий. Оплата труда конкурентоспособная на рынке данных услуг.

2.2 Анализ аудита персонала

Аудит персонала – это комплексная оценка эффективности системы кадровой политики компании, которая позволяет проанализировать различные системные процессы в компании, такие как: система найма, мотивации, аттестации, расстановки, документооборота, соблюдение трудового законодательства, правильность расчетов с персоналом по оплате труда. Проведем аудит персонала по следующим направлениям:

а) Аудит кадрового потенциала.

В данный вид аудита входят 4 параметра. Рассмотрим каждый из них:

1. Укомплектованность кадрового состава – это уровень обеспеченности компании человеческими ресурсами – соответствие плановой численности и фактической численности работников. Проведен анализ штатного расписания и штатной расстановки. Определено отклонение плановой численности и фактической, проведен анализ причин данного несоответствия. Анализ укомплектованности кадрового состава представлен в таблице 9.

Из представленной таблицы можно сделать вывод, что укомплектованность персонала составляет 100% по руководящим должностям, а также по должностям специалистов. По профессиям рабочих

укомплектованность неполная. Так, в 2020 году она составила 80%, и с каждым годом повышается и составляет 94,44% и 98,68% в 2021 и 2022 годах соответственно.

Таблица 9 – Анализ укомплектованности кадрового состава.

Категория персонала	2020 год			2021 год			2022 год		
	Кол-во ШЕ (шт.)	Кол-во работников (чел.)	Процент обеспеченности (%)	Кол-во ШЕ (шт.)	Кол-во работников (чел.)	Процент обеспеченности (%)	Кол-во ШЕ (шт.)	Кол-во работников (чел.)	Процент обеспеченности (%)
Руководители	4	4	100%	6	6	100%	7	7	100%
Специалисты	1	1	100%	8	8	100%	10	10	100%
Рабочие	10	8	80%	36	34	94,44%	76	75	98,68%
Всего	15	13	86,67%	50	48	96%	93	92	98,92%

2. Движение кадрового состава. Движение персонала включает в себя прием работников, увольнение по различным основаниям. Также необходимо рассмотреть такие показатели как численность отработавших в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» более 1 года и более 3-х лет. Сделаем сводную таблицу на основании данных за 2020-2022 годы и по этим данным в дальнейшем рассчитаем коэффициенты.

Таблица 10 - Движение персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Численность среднесписочная	13	48	92
Уволено	3	7	17
Принято	8	35	44
Работают более 1 года	6	16	30
Работают более 3 лет	0	5	14

Из таблицы 10 видно, что увольнение работников во всех периодах примерно одинаково-стабильное, если отталкиваться от процента, а не от абсолютных показателей. Прием работников в 2021 и 2022 году был

интенсивный так как завод развивается и необходимо увеличивать штатную численность для запуска производства на полную мощность.

Анализ движения включает в себя расчет коэффициентов стабильности, текучести, сменяемости, оборота по приему, обороту по выбытию, замещения, внутренней мобильности персонала.

Рассчитаем вышеуказанные коэффициенты на базе таблицы 10 по формулам 2-7, представленным во втором параграфе первой части исследования. Результаты представим в таблице 11.

Таблица 11 – Коэффициенты по движению персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

Наименование показателя	Расчет показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Коэффициент оборота по приему	Количество принятых / ССЧ	62%	73%	48%
Коэффициент оборота по выбытию	Количество выбывших / ССЧ	23%	14%	18%
Коэффициент общего оборота	(Количество принятых + Количество выбывших) / ССЧ	85%	88%	66%
Коэффициент текучести	Количество выбывших по инициативе работника и за нарушения трудовой дисциплины / ССЧ	23%	10%	17%
Коэффициент постоянства персонала	Количество проработавших более 1 года / ССЧ	46%	33%	33%
Коэффициент стабильности персонал	Количество проработавших более 3 лет / ССЧ	0%	10%	15%
Коэффициент замещения персонала	Количество принятых- количество уволенных / ССЧ	38%	58%	29%
Коэффициент внутренней мобильности персонала	Численность работников сменивших должности в течение периода / ССЧ	0%	10,42%	7,61%

Из представленной таблицы можем сделать вывод, что коэффициент оборота по приему увеличивается в 2020, в 2021 годах, а в 2022 уже

несколько снижается. Однако, в абсолютных цифрах он высок, а в процентном отношении ниже из-за увеличения среднесписочной численности. Это обоснованно, так как было увеличение штатной численности и производился подбор и наем персонала. Коэффициент оборота по выбытию почти равен коэффициенту текучести, так как все увольнения происходят по собственному желанию.

Анализируя коэффициент постоянства, можно сказать, что он находится на высоком уровне, хотя в 2021 и в 2022 годах чуть ниже, чем был в 2020 году. Анализируя коэффициент стабильности персонала, надо отметить, что он с каждым годом увеличивается, это хорошая тенденция. Надо отметить, что коэффициенты, рассчитанные в таблице 11 достаточно высоки, и при разработке адекватной системы мотивации компания может достичь высокого уровня удержания персонала, хорошего коэффициента стабильности и объективного коэффициента текучести.

Коэффициент внутренней мобильности персонала низкий, что говорит о редких изменениях трудовых функций у работников. Переводы, которые происходили в 2021 и в 2022 годах в основном касались рабочих. Так, были переведены работники с профессии подсобный рабочий на профессию формовщик и арматурщик.

Коэффициент замещения персонала сначала повышается до 58% в 2021 году, а затем в 2022 году снижается до 29%.

3. Структура кадров. Она включает в себя анализ состава кадров по социально-демографическим характеристикам.

Определим структуру персонала по гендерному признаку. Информацию представим в таблице 12.

Анализируя данные таблицы 12 можно сделать вывод, что преобладающее количество работников – это мужчины. Так, в 2020 году их было почти 77%, в 2021 произошло снижение до 75%, а в 2022 году количество мужчин составило почти 85%. Такая градация происходит из-за того, что на производстве, как правило, работают мужчины.

Таблица 12 – Анализ структуры персонала по гендерному признаку.

	2020		2021		2022	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Мужчины	10	76,92%	36	75,00%	78	84,78%
Женщины	3	23,08%	12	25,00%	14	15,22%
Всего	13	100%	48	100%	92	100%

Женщины в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» работают в основном на должностях инженерно-технического состава. Так, женщины в исследуемой компании занимают должности контролеров, лаборантов, специалистов, руководителей среднего звена.

Определим структуру персонала по возрасту. Информацию представим в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ структуры персонала по возрасту.

Возраст	2020 год	Процент к общему количеству	2021 год	Процент к общему количеству	2022 год	Процент к общему количеству
До 25 лет	0	0%	3	6%	8	9%
26 – 30 лет	2	15%	6	13%	25	27%
31 – 40 лет	8	62%	24	50%	45	49%
41 – 50 лет	3	23%	11	23%	18	20%
51 – 60 лет	0	0%	3	6%	4	4%
Старше 60 лет	0	0%	1	2%	1	1%
Всего	13	100%	48	92%	92	100%

Анализируя данные таблицы 13 можно сделать вывод, что преобладающее количество работников находятся в возрасте от 31 до 40 лет. Так, в 2020 году работников данного возраста было 62%, в 2021 – 50%, в 2022 – 49%. Также нужно отметить, что с каждым годом увеличивается

количество более молодых работников. В 2020 году молодежь до 30 лет составляла 15% от общего числа работников, в 2021 – 19%, в 2022 – 30%. Это очень хорошие показатели, так как работы на производстве достаточно интенсивны и требуют немало физической силы. Работники старше 40 лет тяжелее переносят такой вид труда. А молодежь до 30 лет – достаточно легко. Следовательно, идет омоложение коллектива и отдача от молодых работников более высокая.

Определим структуру персонала по уровню образования. Информацию представим в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ структуры персонала по уровню образования.

	2020 год		2021 год		2022 год	
Высшее	5	38,46%	11	22,92%	18	19,57%
Среднее профессиональное	0	0,00%	4	8,33%	6	6,52%
Начальное профессиональное	3	23,08%	7	14,58%	19	20,65%
Среднее общее 11 классов	5	38,46%	18	37,50%	33	35,87%
Среднее общее 9 классов	0	0,00%	8	16,67%	16	17,39%
ИТОГО:	13	100,00%	48	100,00%	92	100,00%

Анализируя данные таблицы 14 можно сделать вывод, что в 2020 году, когда компания была на стадии пуско-наладочных работ большое количество работников, были руководители, которые имеют высшее образование – 5 человек – 38,46%.

Остальные сотрудники – рабочие, которые имеют среднее полное общее и начальное профессиональное образование 61,54%. К 2021 году ситуация изменяется, так как был набор на рабочие профессии и соответственно были приняты в компанию лица, имеющие среднее общее, полное общее и начальное профессиональное образование. Общий процент таких лиц составил 68,75%. Доля лиц с высшим образованием уменьшилась

до 22,92%. Но это были прогнозируемые показатели, так как на рабочие профессии квалификационные требования не подразумевают высшее образование. В 2022 году также увеличивается доля лиц со средним и начальным профессиональным образованием до 73,91%, а доля лиц с высшим соответственно уменьшается до 19,57%.

Определим структуру персонала по стажу работы. Информацию представим в таблице 15. За основу берется общий стаж работы человека по трудовой книжке независимо от должностей и профессий на которых он работал.

Таблица 15 – Анализ структуры персонала по стажу работы.

Стаж	2020 год	Процент к общему количеству	2021 год	Процент к общему количеству	2022 год	Процент к общему количеству
Менее 1 года	0	0%	1	2%	3	3%
1 – 3 лет	0	0%	3	6%	3	3%
4 – 6 лет	1	8%	10	21%	11	12%
7 – 10 лет	3	23%	15	31%	26	28%
11 – 15 лет	3	23%	12	25%	31	34%
16 – 20 лет	5	38%	6	13%	12	13%
Более 20	1	8%	1	2%	6	7%
Всего	13	100%	48	100%	92	100%

Анализируя данные таблицы 15 можно сделать вывод, что в 2020 году равномерно распределились работники со стажем от 7 до 10 лет и от 11 до 15 лет. Большую долю занимали работники, имеющие стаж от 16 до 20 лет – это руководители. Более 20 лет имеет стаж работы главный бухгалтер.

В 2021 году ситуация меняется в связи с приемом рабочих. Это молодежь или средний возраст, а соответственно и стаж работы у них небольшой. Так самую большую категорию занимают лица со стажем от 7 до 10 лет. В 2022 году увеличивается количество рабочих и лиц со стажем от 15 до 20 лет. Кардинально меняется ситуация в количестве лиц со стажем более 20 лет – в эту категорию переходят люди, которые были в предыдущей, то

есть имели стаж от 15 до 20 лет. Так в 2021 году был 1 человек, а в 2022 уже 6. Хочется отметить, что низкий стаж может иметь место по причине неофициальной работы рабочих - люди работают либо как самозанятые, либо просто без оформления, и таким образом в трудовую книжку этот стаж не засчитывается и получается искусственное уменьшение процента лиц с большим стажем работы.

Проанализируем персонал по стажу работы в организации. Данные анализа представим в таблице 16.

Таблица 16 – Структура персонала по стажу работы в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

	2020		2021		2022	
Менее 1 года	2	15,38%	23	47,92%	25	27,17%
1 год	6	46,15%	8	16,67%	29	31,52%
2 года	5	38,46%	12	25,00%	20	21,74%
3 года	0	0,00%	5	10,42%	13	14,13%
4 года	0	0,00%	0	0,00%	5	5,43%
ВСЕГО	13	100,00%	48	100,00%	92	100,00%

Анализируя данные таблицы 16 можно сделать вывод, что в 2020 году равномерно распределились работники со стажем работы в компании 1 и 2 года. Это руководители и специалисты, которые занимались открытием завода.

В 2021 году была большая часть работников 47,92% имела стаж менее одного года. Это связано с тем, что в компанию был большой набор работников в 2020 году. Такая же ситуация в 2022 году. Также большое количество лиц, проработавших в компании менее одного года связано с тем, что 80% персонала – это рабочие. Эта категория лиц, как правило, часто меняет работу и создает высокую текучесть персонала. Хочется отметить, что есть костяк людей, которые работают с самого начала – их 5 человек. Это руководители, которые стояли у истоков открытия компании.

4. Профессионально-квалификационный состав кадров. Определим насколько обеспечена компания работниками определенного

квалификационного уровня и необходимость в повышении квалификации персонала. Информацию представим в таблице 17.

Таблица 17 – Обеспеченность ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» работниками определенного квалификационного уровня

Наименование должности	Кол-во раб-в	Соответствие основного образования предъявляемым требованиям	Соответствие повышения квалификации
Директор	1	да	да
Главный инженер	1	да	да
Заместитель директора по производству	1	да	да
Юрисконсульт	1	да	да
Менеджер по логистике	1	да	да
Менеджер по персоналу	1	да	нужно ПК
Специалист по охране труда	1	да	да
Менеджер по снабжению	1	да	да
Инженер по охране окружающей среды (эколог)	1	да	да
Менеджер по информационным технологиям	1	да	да
Делопроизводитель	1	да	нужно ПК
Главный бухгалтер	1	да	нужно ПК
Заместитель главного бухгалтера	1	да	нужно ПК
Бухгалтер	1	да	нужно ПК
Мастер	2	да	да
Механик	1	да	да
Машинист крана автомобильного	2	да	да
Водитель-машинист бетоносмесителя передвижного	1	да	да
Водитель тягача	4	да	да
Слесарь ремонтник 4 разряд	2	да	да
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2	да	2чел.-нужно ПК
Главный конструктор	1	да	да

Продолжение таблицы 17

Инженер-проектировщик	1	нужно получение высшего образования	нужно ПК
Мастер	2	да	да
Столяр	2	да	да
Арматурщик 5 разряд	25	да	да
Формовщик 5 разряд	28	да	да
Электрогазосварщик 4 разряд	2	да	2чел.-нужно ПК
Оператор бетонно-смесительной	2	да	да
Уборщик служебных помещений	1	да	да

Анализируя данные таблицы 17 можно сделать вывод, что большинство работников соответствуют предъявляемым к должности требованиям. Однако, у одного работника нет высшего образования, но требованиями к квалификации предусмотрено. Он занимает должность по представлению руководителя и на основании имеющегося у него опыта работы. Следовательно, необходимо направить его на получение высшего образования. Также было выявлено, что несколько человек не имеют повышения квалификации. Так, например, работники бухгалтерии в обязательном порядке должны проходить повышение квалификации в объеме 120 часов 1 раз в пять лет. Были проанализированы документы о повышении квалификации и установлено, что работники бухгалтерии не проходят обучение в установленные законодательством сроки. Также электрогазосварщики обязаны подтверждать свою квалификацию 1 раз в 5 лет.

В компании частично присутствует планирование по обучению работников. Планируется следующее обучение работников – инструктаж по охране труда, инструктаж по пожарной безопасности, инструктаж по технике безопасности и по освоению дополнительной (второй) профессии. Все это обучение по большей части касается рабочего персонала. Также существует обучение в форме стажировки – это также касается рабочих профессий.

Также существует коллективная или бригадная стажировка для выполнения каких-либо единичных операций.

Планирование по обучению и развитию служащих и специалистов как правило не проводится. Служащие и специалисты обучаются по своей собственной инициативе без отрыва от работы: участвуют в бесплатных вебинарах, повышая свой профессиональный и интеллектуальный уровень.

Планирование в компании по обучению и развитию персонала отсутствует. Также нет разработанной локальной нормативной документации по данному направлению работы. Разработаны и введены в действие локальные нормативные акты по проведению инструктажей по охране труда, по технике безопасности, по противопожарной безопасности. Ведутся журналы проведения инструктажей. Разработан и введен в действие локальный нормативный акт о стажировке работников.

На основании изложенного следует сделать следующие выводы, что:

- разработаны и введены в действие процессы стажировки;
- проводится обучение-инструктаж по пожарной безопасности;
- проводится обучение-инструктаж по охране труда;
- проводится обучение-инструктаж по технике безопасности;
- процесс обучения и развития специалистов и служащих не определен;
- проводится обязательное обучение бухгалтеров;
- частично присутствуют разработанные локальные нормативные акты по данному направлению.

Процессы повышение квалификации необходимо пересмотреть, скорректировать и актуализировать.

Из данных напрашивается вывод, что существует необходимость в разработке планов по повышению квалификации работников.

Аудит эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями. При проведении аудита персонала завода было установлено, что руководители компании особое внимание отдают

производственному процессу, так как за счет него существует компания. Постоянно идет совершенствование рабочих процессов, уменьшение затрат рабочего времени на проведение тех или иных операций, оптимизация функционала. Однако, просчитать количественные показатели эффективности деятельности и использования рабочего времени пока не представляется возможным, так как компания новая, не были проведены фотографии рабочего дня, хронометраж рабочих процессов и т. п. Это необходимо сделать в ближайшее время.

В компании разработаны и внедрены формы разделения и кооперации труда, которые определены под задачи, стоящие перед организацией. Рационализируются трудовые процессы с целью ускорения заливки железобетонных изделий и организуется работа по уменьшению количества временных затрат на изготовление одного изделия.

Также для служб, которые обеспечивают процесс производства внедрены специализированные программы, такие как 1С-Камин для менеджера по персоналу, 1С:TMS Логистика, управление перевозками для менеджера по логистике. Руководство завода стремится к оптимизации и улучшению условий труда работников, обеспечивая их новой оргтехникой и другими средствами труда, при этом учитываются требования типовых правил и норм. В компании действует система материального поощрения работников, которая учитывает вклад каждого работника в компанию.

Аудит кадровой документации

Организована система документооборота, наиболее полно отвечающая системе работы компании, налажено взаимодействие между структурными подразделениями – каждое подразделение отвечает на свой блок вопросов и организует принятие управленческих решений. В ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» разработаны следующие локальные нормативные акты:

- Инструкция по охране труда.
- Правила внутреннего трудового распорядка.
- Документы по защите персональных данных работников.

- Должностные инструкции. Они содержат установленные границы ответственности каждого работника.
- Положение об оплате труда.
- Другие локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность.

Адаптация персонала нормативно не закреплена, есть метод наставничества, который не закреплён ни в одном локальном нормативном акте, также отсутствует положение об адаптации. В компании аудит персонала проводится по большей части по оценке соответствия документации компании установленным законодательно нормам.

Аудит найма работников. Потребность в персонале осуществляется проведением анализа трудовых процессов, которая выявляет функции, не выполняемые работниками. Основной документ, в котором отражены занятые штатные единицы и вакансии – штатное расписание. Оно разрабатывается на основании утвержденной структуры. Штатное расписание утверждается один раз в год на следующий календарный год. В течение года при необходимости могут быть внесены изменения. Проводится анализ штатной расстановки, сравнивается со штатным расписанием и определяются вакансии. Затем специалист по кадрам по квалификационным характеристикам создает вакансию и размещает ее на портале hh.ru. Это основной портал, который используется для размещения вакансий, так как он дает наибольшее количество откликов. При подборе персонала основной работой является работа с резюме. Резюме анализируется на соответствие требованиям вакансии, производится отбор лучших резюме, затем кандидаты приглашаются на первичное собеседование с руководителем отдела кадров, при прохождении первого этапа они направляются на собеседование к непосредственному руководителю. Непосредственный руководитель принимает решения о найме или об отказе соискателю. При положительном результате собеседования соискателю предлагается заключить трудовой договор. В локальном нормативном акте «Правила внутреннего трудового

распорядка» в разделе «Прием и перевод работников» определены процессы найма персонала, этапы проведения найма, обязательные документы, необходимы при приеме, правила ознакомления с ЛНА, правила перевода на другую работу в соответствии с действующим законодательством. Прием на работу оформляется приказом директора ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН», изданным на основании заключенного трудового договора. При приеме на работу устанавливается испытательный срок до трех месяцев. На каждого работника ведется личное дело, после увольнения работника личное дело хранится 50 лет.

Из проведенного выше аудита персонала определены следующие проблемы:

– В компании не разработаны локальные нормативные акты, регулирующие процесс адаптации персонала.

– В компании отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий процессы поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала.

– В компании не ведется работа по улучшению трудовой активности работников, по укреплению дисциплины труда.

– В компании не ведется работа по мотивации персонала и стимулированию. Не учитываются экономический и социально-психологический аспекты. Отсутствуют факторы трудовой мотивации, отсутствует система стимулирования работников, отсутствует оценка сложившихся в компании социально-трудовых отношений и в компании не проводится анализ использования рабочего времени.

– В компании не принимаются современные методы оценки персонала, не используются инструменты оценки профессиональных и личностных качеств. По оценке персонала, не создано ни одного локального нормативного акта.

Мероприятия по устранению вышеуказанных проблем будут предложены в третьей части исследования.

3. Разработка мероприятий по аудиту персонала

3.1 Разработка программы мероприятий по аудиту персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН»

Проведенный аудит персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» показалось, что укомплектованность кадрами практически стопроцентная. Движение кадрового состава интенсивное связи с тем, что завод развивается, с каждым годом прием работников увеличивается. Структуру кадров составляют по большей части мужчины - это более 80% и более 15% - женщины. Средний возраст работников 36 лет. Уровень образования определяется требованиями к должности и профессии, большую часть занимают лица со средним образованием. Инженерно-технические работники все имеют высшее образование. В компании трудятся сотрудники со средним стажем 12 лет. Квалификационный состав кадров соответствует требуемым нормам, однако некоторые работники нуждаются в повышении квалификации и один из работников – в повышении уровня основного образования. Планирование обучение не проводится, планы составляются только на обязательное обучение по охране труда и стажировки. Документооборот в компании организован на уровне хорошего качества. Присутствует множество локальных нормативных актов, однако также большое количество ЛНА подлежит разработке. Адаптация персонала нормативно не закреплена, есть метод наставничества. Аудит персонала проводится по большей части по оценке соответствия документации компании установленным законодательно нормам. Основы организации труда организованы с учетом принципов регламентированности, персональной ответственности, комплексности, системности, нормативности. При проведении аудита персонала в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» были выявлены проблемы, затрудняющие эффективную работу компании. Для устранения выявленных проблем к разработке предлагается программа,

которая будет включать в себя мероприятия по аудиту персонала. Для каждого мероприятия необходимо определить сроки, ответственных за подготовку документов для мероприятия, затраты финансовые и временные, которые понесет компания при разработке мероприятий. К реализации мероприятий предлагается привлечь должностных лиц в соответствии с теми должностными функциями, которые на них возложены.

Цель программы: Совершенствование системы управления персоналом по результатам проведенного аудита персонала.

Задачи программы:

- оптимизировать процессы поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала;
- выработать систему адаптации персонала;
- улучшить трудовую активность и разработать мероприятия по укреплению дисциплины труда;
- разработать и внедрить методику анализа использования рабочего времени;
- разработать систему мотивации и стимулирования персонала;
- разработать и ввести в действие инструменты оценки профессиональных и личностных качеств персонала.

Представим программу мероприятий в таблице 18.

В таблице 18 предложены мероприятия по аудиту персонала завода. Предложены шесть мероприятий по разным направлениям деятельности: подбор, адаптация, трудовая дисциплина, рабочее время, мотивация и оценка. Все эти направления очень различны, хотя и входят в одну систему управления персоналом. Каждое мероприятие нуждается в содержательном раскрытии.

Таблица 18 – Программа мероприятий по аудиту персонала

Наименование мероприятия	Период исполнения	Ответственные лица
Совершенствование процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала.	01.07.2023-30.09.2023	директор заместитель директора по общим вопросам кадровая служба юрисконсульт
Разработка системы адаптации персонала.	01.08.2023-31.10.2023	директор заместитель директора по общим вопросам главный инженер главный механик кадровая служба юрисконсульт
Разработка мероприятий по укреплению дисциплины труда.	01.07.2023-31.08.2023	директор заместитель директора по общим вопросам главный инженер главный механик кадровая служба юрисконсульт
Разработка методики анализа использования фонда рабочего времени	01.09.2023-30.11.2023	директор заместитель директора по общим вопросам главный инженер главный механик кадровая служба бухгалтерия
Разработка системы мотивации и стимулирования персонала.	01.11.2023-31.12.2023	директор заместитель директора по общим вопросам служба охраны труда кадровая служба бухгалтерия
Разработка инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала.	01.12.2023-29.02.2024	директор заместитель директора по общим вопросам кадровая служба

Рассмотрим подробно все мероприятия и шаги по их разработке и внедрению. В таблице 19 представим развернуто данные по первому мероприятию.

Из приведенной таблицы мы видим, что для совершенствования процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала необходимы: разработка проекта Положения о подборе, отборе, найме и расстановке персонала, его согласование с заинтересованными службами, определение инструментов оценки соответствия кандидатов требованиям вакансии и разработка технологии получения описания кандидата, выработана тактик поиска кандидатов на основе качества, стоимости и времени потому, что качество отбора зависит от точности сформулированных требований и критериев отбора, совершенствование

процессов найма персонала посредством отказа от необязательных документов (заявление, приказ о приеме на работу).

Таблица 19 – Мероприятие по совершенствованию процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала.

Содержание мероприятия	Время на исполнение (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Разработка проекта Положения о подборе, отборе, найме и расстановке персонала	10	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*10 = 26631,82$
Согласование проекта Положения об обучении персонала, внесение корректировок	2	руководители структурных подразделений	$65000+30,2\%/22*2= 7693,63$
	3	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*3 = 8877,3$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
	0,5	директор	$250000+30,2\%/22*0,5 = 7397,27$
Корректировка текста Проекта и оформление	1	делопроизводитель	$35000+30,2\%/22*0,5 = 1035,6$
Определение инструментов оценки соответствия кандидатов требованиям вакансии и разработка технологии получения описания кандидата	8	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*8 = 21305,45$
	3	руководители структурных подразделений	$65000+30,2\%/22*3= 11540,45$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
Выработана тактик поиска кандидатов на основе качества, стоимости и времени	5	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*5= 13315,91$
Совершенствование процессов найма персонала посредством отказа от необязательных документов (заявление, приказ о приеме на работу)	3	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*3= 7989,54$
Согласование совершенствования процессов найма персонала	0,5	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*0,5 = 1479,54$
ИТОГО:	37	-	113777,0

На разработку, согласование и оформление потребуется в общей сложности 37 рабочих дней и 113777 рублей.

В таблице 20 представим развернуто данные по второму мероприятию.

Из приведенной таблицы 20 мы видим, что для совершенствования процессов адаптации персонала необходимы: разработка проекта Положения об адаптации персонала, его согласование, внесение корректировок, утверждение, разработка проекта Положения о наставничестве, его

согласование, внесение корректировок, утверждение, разработка маршрута адаптации, разработка планов адаптации, их согласование, разработка велком-тренинга, его согласование и внедрение.

Таблица 20 – Мероприятие по разработке системы адаптации персонала.

Содержание мероприятия	Время на исполнение (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Разработка проекта Положения об адаптации персонала	10	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*10 = 26631,82$
Согласование проекта Положения об адаптации персонала, внесение корректировок	3	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*3 = 8877,3$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
	0,5	директор	$250000+30,2\%/22*0,5 = 7397,27$
Корректировка текста Проекта и оформление	1	делопроизводитель	$35000+30,2\%/22*0,5 = 1035,6$
Разработка проекта Положения о наставничестве	10	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*10 = 26631,82$
Согласование проекта Положения о наставничестве, внесение корректировок	3	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*3 = 8877,3$
	4	главный инженер	$120000+30,2\%/22*4 = 28407,27$
	0,5	директор	$250000+30,2\%/22*0,5 = 7397,27$
Корректировка текста Проекта и оформление	1	делопроизводитель	$35000+30,2\%/22*0,5 = 1035,6$
Разработка маршрута адаптации	2	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*2 = 5326,36$
	2	руководители структурных подразделений	$65000+30,2\%/22*2 = 7693,63$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
Разработка плана адаптации	2	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*2 = 5326,36$
Согласование плана адаптации	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
Разработка велком-тренинга	5	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*5 = 13315,91$
Согласование велком-тренинга	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
ИТОГО:	46	-	160933,5

На разработку документов по второму мероприятию потребуется в общей сложности 46 рабочих дней и 160933,5 рублей.

В таблице 21 представим развернуто данные по третьему и пятому мероприятию так как они взаимосвязаны между собой.

Таблица 21 – Мероприятие по разработке системы мотивации и стимулирования персонала и укреплению дисциплины труда

Содержание мероприятия	Время на исполнение (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Актуализация Положения об оплате труда	3	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*3 = 7989,54$
Согласование обновленного проекта Положения об оплате труда	0,5	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*0,5 = 1479,54$
	0,3	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,3 = 1953$
	0,3	директор	$250000+30,2\%/22*0,3 = 4438,63$
Пересмотр системы стимулирования и мотивации персонала.	3	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*3 = 7989,54$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
	0,5	директор	$250000+30,2\%/22*0,5 = 7397,27$
Определение мотивационных типов работников компании	5	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*5 = 13315,91$
Создание инструментария материального и нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами	4	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*4 = 10652,73$
Разработка Положения о мотивации персонала	7	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*7 = 18642,27$
Согласование Положения о мотивации персонала	1	бухгалтерия	$45000+30,2\%/22*1 = 2663,18$
	0,5	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*0,5 = 3255$
	0,5	директор	$250000+30,2\%/22*0,5 = 7397,72$
Корректировка текста Проекта о мотивации и его оформление	1	делопроизводитель	$250000+30,2\%/22*0,5 = 1035,6$
ИТОГО:	27,1	-	91465,38

Законодательство предусматривает два метода обеспечения и повышения трудовой дисциплины на предприятии: поощрение и наказание.

Из приведенной таблицы 21 мы видим, что для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала и укреплению дисциплины труда необходимо: актуализация Положения об оплате труда, его согласование, пересмотр системы стимулирования и мотивации персонала, определение мотивационных типов работников компании, создание

инструментария материального и нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами, разработка Положения о мотивации персонала и его согласование.

На разработку документов по третьему и пятому мероприятию потребуется в общей сложности 27,1 рабочих дней и 91465,38 рублей.

В таблице 22 представим развернуто данные по четвертому мероприятию.

Таблица 22 – Мероприятие по разработке методики анализа использования фонда рабочего времени

Содержание мероприятия	Время на исполнение (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Проведение анализа использования рабочего времени	3	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*3 = 7989,54$
Выявление причин потерь рабочего времени	1	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*1 = 2663,18$
Изучение характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе действенных профилактических мероприятий, обеспечивающих снижение заболеваемости	7	служба охраны труда	$70000+30,2\%/22*7 = 28999,09$
Изучение каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления	3	служба охраны труда	$70000+30,2\%/22*3 = 12428,18$
	3	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*3 = 7989,54$
ИТОГО:	17	-	60069,53

Анализ использования рабочего времени определяется по показателям: выпуск продукции, среднегодовая численность работников, среднее число дней, отработано человеко-дней, отработано человеко-часов, продолжительность смены, часовая выработка, дневная выработка, отработано одним работником за год.

Из приведенной таблицы 22 мы видим, что для совершенствования процессов адаптации персонала необходимы: проведение анализа использования рабочего времени, выявление причин потерь рабочего времени, изучение характера заболеваемости у отдельных групп,

работающих и разработке на этой основе действенных профилактических мероприятий, обеспечивающих снижение заболеваемости, изучение каждого случая нарушений трудовой и производственной дисциплины с целью ее укрепления. На разработку документов по четвертому мероприятию потребуется в общей сложности 17 рабочих дней и 60069,53 рублей.

В таблице 23 представим развернуто данные по шестому мероприятию.

Таблица 23 – Мероприятие по разработке инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала

Содержание мероприятия	Время на исполнение (раб.дни)	Ответственные лица	Затраты за реализацию мероприятия (руб.)
Разработка проекта Положения об оценке персонала	10	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*10 = 26631,82$
Разработка инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала.	10	кадровая служба	$45000+30,2\%/22*10 = 26631,82$
Согласование проекта Положения об оценке персонала, внесение корректировок	1	юрисконсульт	$50000+30,2\%/22*1 = 2959,09$
	2	заместитель директора по общим вопросам	$110000+30,2\%/22*2 = 13020$
	1	директор	$250000+30,2\%/22*1= 14795,45$
Корректировка текста Проекта и оформление	1	делопроизводитель	$35000+30,2\%/22*1 = 1035,6$
ИТОГО:	25	-	85073,28

Из приведенной таблицы 23 мы видим, что для разработки инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала необходимы: разработка проекта Положения об оценке персонала, разработка инструментов оценки персонала, согласование проекта Положения об оценке персонала, внесение корректировок. На разработку документов по четвертому мероприятию потребуется в общей сложности 25 рабочих дней и 85073,28 рублей.

Таким образом, можно сделать выводы, что результатом проведенного аудита выступают следующие мероприятия:

- совершенствование процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала;
- разработка системы адаптации персонала;
- разработка мероприятий по укреплению дисциплины труда;
- разработка методики анализа использования фонда рабочего времени;
- разработка системы мотивации и стимулирования персонала;
- разработка инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала.

Для разработки и внедрения данных мероприятий понадобится временной промежуток с 01.07.2023 по 29.02.2024.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Реализация предлагаемой программы мероприятий несет за собой затраты для предприятия. Они будут складываться из затрат на труд работников по подготовке документов, их проверке, согласования, утверждения, введения в действие. Для оценки эффективности разработанной программы следует провести расчет суммарных затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Представим их в таблице 24.

Таблица 24 — Суммарные затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия по программе	Количество дней	Расходы на мероприятия (руб.)
Мероприятие по совершенствованию процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала.	37	113777

Продолжение таблицы 24

Наименование мероприятия по программе	Количество дней	Расходы на мероприятия (руб.)
Мероприятие по разработке системы адаптации персонала.	46	160933,5
Мероприятие по разработке системы мотивации и стимулирования персонала и укреплению дисциплины труда	27,1	91465,38
Мероприятие по разработке методики анализа использования фонда рабочего времени	17	60069,53
Мероприятие по разработке инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала	25	85073,28
ИТОГО	152,1	511318,69

Для расчета экономической эффективности используем метод экспертных оценок – проведем экспертную оценку роста производительности труда после внедрения мероприятий. В качестве экспертов пригласим следующих работников из руководящего состава компании: заместителя директора по общим вопросам, начальника экономического отдела, главного бухгалтера, главного инженера, начальника основного производства. Экспертный состав, изучив предложенные мероприятия в процессе мозгового штурма, пришел к выводу, что при внедрении предлагаемых мероприятий можно ожидать положительные результаты, они представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Экспертная оценка эффективности мероприятий

Экспертный состав /Прогноз	3%	5%	10%	20%	30%
Увеличение увеличения объема выполняемых работ					
Эксперт № 1				+	
Эксперт № 2				+	
Эксперт № 3			+		
Эксперт № 4					+
Эксперт № 5		+			

Продолжение таблицы 25

Экспертный состав /Прогноз	3%	5%	10%	20%	30%
Увеличение выручки компании					
Эксперт № 1			+		
Эксперт № 2					+
Эксперт № 3				+	
Эксперт № 4				+	
Эксперт № 5			+		
Снижение текучести кадров					
Эксперт № 1	+				
Эксперт № 2	+				
Эксперт № 3		+			
Эксперт № 4		+			
Эксперт № 5	+				
Повышение коэффициента стабильности персонала					
Эксперт № 1		+			
Эксперт № 2	+				
Эксперт № 3		+			
Эксперт № 4		+			
Эксперт № 5	+				

Эксперты прогнозировали эффективность от 5 до 30%. На основании данных оценок можно составить три прогноза: оптимистический, пессимистический и реальный.

В таблице 26 представлены данные после применения всех мероприятий по трем вариантам прогноза.

Таблица 26 – Прогнозные данные после внедрения мероприятий

Показатель	Значения 2022 года	Оптимистический	Реальный	Пессимистический
Выручка (тыс. руб.)	321012			
Прирост (%)		30%	20%	5%
Прирост (тыс.руб.)		417315,6	385214,4	337062,6
Текучесть персонала:	17%			
Снижение (%)		6%	3,8%	2%
Прогнозный коэффициент		0,11	0,132	0,15
Стабильность персонала	15%			
Прирост (%)		7%	4,2%	3%
Прогнозный коэффициент		0,08	0,108	0,12

Наиболее подходящим в нашем случае будет реальный вариант. Рассчитаем экономический эффект по проекту мероприятий. Исходные данные представим в таблице 27.

Таблица 27 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Наименование показателя	Расчет показателя	Значение 2022 года	Значение, принятое экспертным советом
Численность работников	Среднесписочная численность	92 чел	110 чел
Выручка	Годовой объем выручки	321012 тыс.руб.	385214,4 тыс.руб.
Заработная плата	Среднегодовая заработная плата работника	555 тыс. руб	590 тыс. руб
Страховые взносы	Процент отчисления от оплаты труда на социальное страхование	30,2 %	30,2%
Затраты на внедрение мероприятий	Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий	-	511318,69 руб.

С помощью данных, приведенных в таблице 27, рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Данные представим в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (11)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; P – рост выручки ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 92 \times \left(1 + \frac{20}{100}\right) - 110 = 0,4$

Продолжение таблицы 28

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Рост производительности труда, %	$ПТр = \frac{Эч}{(ЧР - Эч)} \times 100, \quad (12)$ <p>ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$ПТр = \left(\frac{0,4}{110 - 0,4} \right) \times 100 = 0,365$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$Эз / n = З \times Эч, \quad (13)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч-условная экономия численности.</p>	$Эз/п = 363 \times 0,4 = 145,2$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$Эс / o = Эз / n \times \frac{H}{100}, \quad (14)$ <p>H-%отчисления по социальным выплатам.</p>	$Эс/o = 145,2 \times 0,3 = 43,56$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$Эу / л = \left(\frac{У}{B_1} - \frac{У}{B_2} \right) \times B_2, \quad (15)$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\begin{aligned} &Эу/л \\ &= \left(\frac{35714}{321012} - \frac{35714}{385214,4} \right) \\ &\times 385214,4 = 7142,8 \end{aligned}$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эу / г = Эз / n + Эс / o + Эу / л \quad (16)$	$\begin{aligned} &Эу/г \\ &= 145,2 + 43,56 \\ &+ 7142,8 = 7331,56 \end{aligned}$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эг = Эу / г - Eн \times Зед, \quad (17)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\begin{aligned} &Эг \\ &= 7331,56 - 511,32 \\ &= 6820,24 \end{aligned}$

Из формул, рассчитанных в таблице 28 следует, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 6820,24 тысячи рублей. Таким образом, можно считать, что мероприятия эффективны.

По части третьей данного исследования можно сделать вывод, что по результатам проведенного аудита персонала ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» выявлены несколько проблем в системе управления персоналом. Это происходит из-за того, что компания относительно новая и системы в

ней находятся на стадии разработки и внедрения. Для устранения выявленных проблем были рекомендованы несколько мероприятий. Определены затраты для внедрения данных мероприятий и рассчитан экономический эффект от их внедрения. При реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность трудовой деятельности.

Заключение

Рассмотрев теоретические аспекты нематериальной мотивации было выявлено, что аудит персонала – это оценка системы управления персоналом компании, целью которой является диагностика проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами организации, своевременная оценка их значимости и возможности разрешения. Сущность кадрового аудита выражается в нескольких аспектах: экономическом, социально-психологическом и организационно-техническом, правовом. Существуют три уровня проведения аудита: стратегический, функциональный и линейный. Существуют три методики проведения кадрового аудита оперативный аудит, ситуационный аудит, комплексный аудит. Выделяют 4 основных этапа аудита персонала: постановка проблемы, сбор данных, оценка и анализ собранной информации, формирование выводов и предложений. Существует 7 основных методов проведения аудита персонала: методы анализа системы управления и состояния ее элементов, причинно-следственный анализ, прогностический анализ, метод сравнения (сопоставления), метод нормативного анализа, опытный метод, метод анализа главных компонентов. Определено, что существует несколько ключевых направлений аудита персонала.

Исследование проводилось на примере ООО "ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН". Основной вид деятельности организации: Производство сборных строительных конструкций из бетона, цемента и искусственного камня (код по ОКВЭД 23.61.2).

Организационная структура в ООО «ЗАВОД ЖБИ ФЛОРКОН» линейно-функциональная. Среднесписочная численность на начало 2022 года - 110 сотрудников. В 2021 году организация получила выручку в сумме 321 млн рублей. Выручка увеличивается каждый год, поступают новые заказы. В 2021 увеличение составило 226%, в 2022–702%. В компании преобладающее количество работников – это рабочие. Коэффициент текучести высокий в

каждом из анализируемых периодов. Функции по управлению персоналом и кадровому делопроизводству в исследуемой компании обеспечивает кадровая служба. Систему оплаты труда в компании регулирует Положение об оплате труда. Заработная плата составляет из себя оклад и премию, которая начисляется по оправленным показателям и составляет до 100% от оклада. Укомплектованность персонала составляет 100% по руководящим должностям, а также по должностям специалистов. По профессиям рабочих укомплектованность неполная. Прием работников в 2021 и 2022 году был интенсивный так как завод развивается и необходимо увеличивать штатную численность для запуска производства на полную мощность. Анализируя коэффициент постоянства, можно сказать, что он находится на высоком уровне, коэффициент стабильности с каждым годом увеличивается, это хорошая тенденция, коэффициент внутренней мобильности персонала низкий, что говорит о редких изменениях трудовых функций у работников. Преобладающее количество работников – это мужчины. Средний возраст работающих от 31 до 40 лет.

Из проведенного выше аудита персонала определены следующие проблемы:

- не разработаны локальные нормативные акты, регулирующие процесс адаптации персонала;
- отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий процессы поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала;
- не ведется работа по совершенствованию трудовой активности работников, по укреплению дисциплины труда;
- не ведется работа по мотивации персонала и стимулированию;
- не проводится анализ использования рабочего времени;
- не принимаются современные методы оценки персонала, не используются инструменты оценки профессиональных и личностных качеств.

Были предложены мероприятия:

- по совершенствованию процессов поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала с суммой затрат на его реализацию 113777 рублей;
- по разработке системы адаптации персонала с суммой затрат на его реализацию 160933,5 рублей;
- по разработке системы мотивации и стимулирования персонала и укреплению дисциплины труда с суммой затрат на его реализацию 91465,38 рублей;
- по разработке методики анализа использования фонда рабочего времени с суммой затрат на его реализацию с суммой затрат на его реализацию 91465,38 рублей;
- по разработке инструментов оценки профессиональных и личностных качеств персонала с суммой затрат на его реализацию 85073,28 рублей.

Общая сумма всех затрат составит 511318,69 рублей.

При реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность трудовой деятельности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андросова А.А., Макарова Е.В. Аудит расчетов по оплате труда // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 1.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М: Банки и биржи, 2018.
3. Борщева А. В., Ильченко С. В. Кадровый аудит компании как система оценки человеческого капитала // Вестник экспериментального образования. - 2018. - № 1. - С. 1-9.
4. Вдовина О.А. Построение модели оценки персонала строительного предприятия // Экономика строительства. – 2020. – №5. – С.23-34.
5. Домрачева Л.П., Лаптева Е.В. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2017. - № 13. – С. 27–36.
6. Жуков А. Л. Современные методы регулирования заработной платы: монография / А. Л. Жуков – Москва; Берлин: Директ-Медиа, – 2019. – 412 с.
7. Интернет-ресурс: <https://www.sekretariat.ru/article/210316-qqe-16-m5-audit-kadrovoy-dokumentatsii-metodika-provedeniya-podgotovitelnoy-raboty>
8. Казакова Н. А. Аудит: учебник для бакалавриата и специалитета; под общей редакцией Н. А. Казаковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 409 с.
9. Калашникова А.В. Совершенствование методики аудита расчетов с персоналом по оплате труда в России // Экономика, Бизнес, Инновации, – 2018. – 143-146 с.
10. Кибанов А.Я., Чуланова О.Л., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016. 156 с.

11. Ларионов В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств: учеб. пособие / В. Ларионов. – М. : Дашков и К°, 2014. – 200 с.
12. Лукиных, Е. Д. Аудит системы управления персоналом / Е. Д. Лукиных // . – 2020. – № 45-5(143). – С. 62-63.
13. Масилова М.Г., Жмакина А.В. Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11, № 2. С. 46–57
14. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2017. – 101 с
15. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. Альфа-Пресс, 2013 г.
16. Резник С.Д. Система и механизмы управления человеческими ресурсами в организациях строительной Экономика и управление /47 сферы: моногр. / С.Д. Резник, О.В. Холькина; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2019. – 268 с
17. Резник С.Д., Холькина О.В. Отраслевые особенности управления строительной организацией // Экономические аспекты управления строительным комплексом в современных условиях: сборник статей / под ред. М. И. Бальзанникова, К. С. Галицкова, Н. В. Шеховой, А. А. Ларкиной; СГАСУ. Самара, 2019.- с.49-53.
18. Резник С.Д., Холькина О.В. Сетевой анализ среды функционирования строительной отрасли в Российской Федерации / С.Д. Резник, О.В. Холькина // Экономика строительства. – 2019. – №1(55). – С.44-60.
19. Резник, С. Д. Кадровый аудит как диагностика рисков в системе управления персоналом организации / С. Д. Резник, О. В. Холькина // Экономика строительства. – 2021. – № 6(72). – С. 35-47.

20. Сейдаметова А.М. Пути совершенствования аудита и контроля оплаты труда в организациях Российской Федерации // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации, – 2019. – 86-91 с.
21. Синяева Л.П., Додорина И.В., Герасимова Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием // Концепт. - 2019. - № 1 – С. 53
22. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.
23. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.
24. Шакирова, И. И. Правовое регулирование кадрового аудита персонала в организации / И. И. Шакирова // Начало в науке : Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов. В 2-х частях, Уфа, 25 апреля 2019 года / Ответственные редакторы К.Е. Гришин, Н.А. Кузьминых. Том Часть I. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. – С. 63-65.
25. Celine Vareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt to change [Электронный ресурс] URL: http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf (дата обращения 20.12.2019)
26. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс] URL:<http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (дата обращения 20.04.2023).
27. Machteld van den Heuvel ,EvangeliaDemerouti, Arnold B. Bakker, WilmarSchaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> (дата обращения 20.04.2023)

28. Pelin Vardarler. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis. (дата обращения 15.02.2023)

29. 28. SafouraD., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.