

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

Обучающийся

А.О. Абрамов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Абамов Артем Олегович.

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

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Васильева Светлана Евгеньевна.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию процесса аудита организации ООО «ГРИН».

Объект исследования – ООО «ГРИН»

Вид деятельности организации – торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Предмет исследования – процедура аудита персонала исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы – 42 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты аудита персонала организации	6
1.1 Понятие кадрового аудита, цель и задачи	6
1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала организации	10
2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «ГРИН»	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГРИН»	15
2.2 Анализ процедуры проведения аудита ООО «ГРИН»	21
3 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала ООО «ГРИН».....	30
3.1 Мероприятия по аудиту персонала ООО «ГРИН»	30
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	34
Заключение	38
Список используемых источников.....	40

Введение

«Важнейшим активом любой современной компании, вне зависимости от размера, отрасли и специфики бизнес-среды, являются сотрудники. Эффективность их работы существенно влияет на текущие показатели функционирования организации и определяет её долгосрочное развитие. Поэтому важно регулярно отслеживать основные аспекты управления персоналом, что обуславливает потребность в проведении кадрового аудита, одним из ключевых компонентов которого является аудит персонала» [2].

«Кадровое управление в различных компаниях в России предлагает разнообразные подходы к проведению аудита персонала и оценке его эффективности. Однако не удалось найти общепринятую теоретическую основу для проведения такого аудита, которая бы включала в себя определение целей, задач и методологии. Та же проблема существует и с определением самого понятия «кадровой аудит»» [6].

Основная цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании процесса аудита персонала организации ООО «ГРИН».

Для достижения этой цели предусмотрены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты аудита персонала организации;
- описать методы и этапы проведения аудита персонала организации;
- провести технико-экономическую характеристику ООО «ГРИН»;
- проанализировать состав и структуру персонала ООО «ГРИН»;
- провести анализ процедуры проведения аудита персонала ООО «ГРИН»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процедуры аудита персонала ООО «ГРИН»;
- рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрана организация ООО «ГРИН».

Вид деятельности организации – торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Предметом исследования в работе выступает процесс аудит персонала организации исследуемого предприятия.

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили законодательные документы, учебники и учебные пособия, интернет-источники, статьи, представленные в списке использованных источников.

Эта многосторонняя информационная база позволила обеспечить глубокий и всесторонний анализ выбранной темы, учитывая различные аспекты и особенности аудита персонала в современных условиях.

Практическая значимость данной бакалаврской работы состоит в том, что все рассмотренные теоретические вопросы, разработанные мероприятия ООО «ГРИН» направлены на улучшение деятельности компании.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

1 Теоретические аспекты аудита персонала организации

1.1 Понятие кадрового аудита, цель и задачи

«Кадровое управление в различных компаниях в России предлагает разнообразные подходы к проведению аудита персонала и оценке его эффективности. Однако не удалось найти общепринятую теоретическую основу для проведения такого аудита, которая бы включала в себя определение целей, задач и методологии. Та же проблема существует и с определением самого понятия «кадровой аудит» [6].

«В зависимости от того, кто проводит проверки, аудиторские анализы делятся на два типа: внешние, которые выполняются независимыми аудиторами или аудиторскими фирмами, и внутренние, которые проводятся самими структурами управления предприятия.

Следовательно, аудиторская деятельность в настоящее время является одним из наиболее широко используемых инструментов для внешнего и внутреннего контроля эффективности предприятий» [9].

Кадровый аудит представляет собой процедуру, которая применяется для анализа того, насколько эффективно управляется персоналом в организации, а также для оценки того, соответствует ли кадровый потенциал компании её целям и стратегии развития.

«История аудита на протяжении веков достаточно длинная. Первые независимые аудиторы появились еще в XIX веке в акционерных компаниях Европы. Сам термин «аудит» в различных языках переводится как «слышащий» или «слушатель».

Кадровый аудит представляет собой комплекс мероприятий, который включает в себя оценку юридической и организационной корректности оформления кадровой документации компании, а также рекомендации и выполнение работ по исправлению выявленных ошибок в документах о персонале» [19].

Кадровый аудит состоит из трех основных этапов, представленных на рисунке 1.

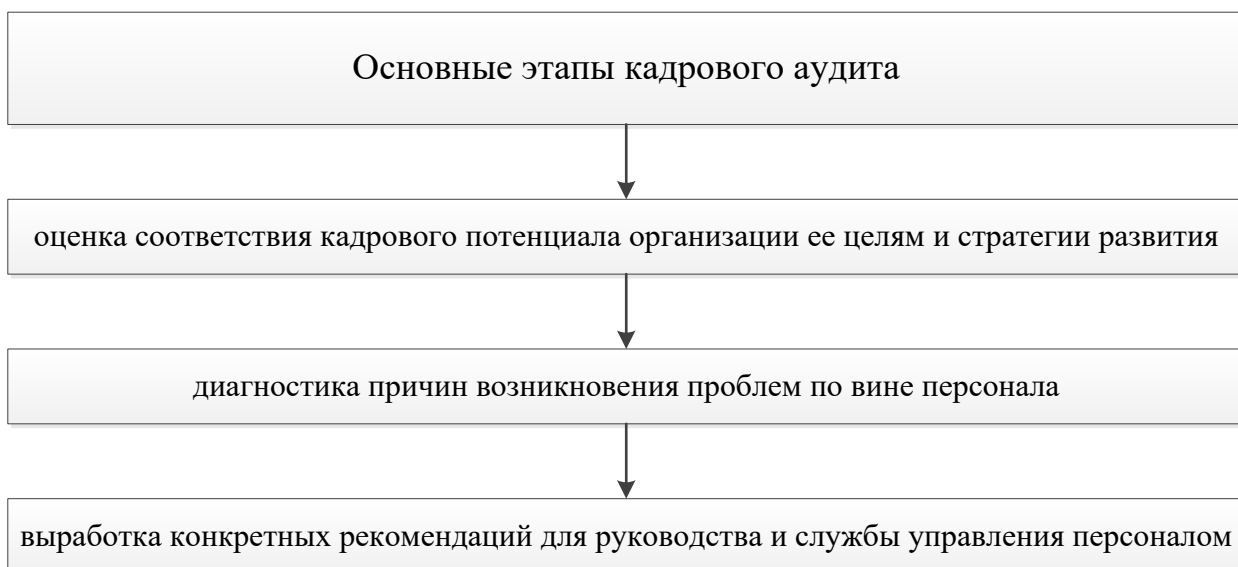


Рисунок 1 – Основные этапы кадрового аудита

Все составляющие процесса проведения аудита персонала организации являются предметом аудита персонала.

Результаты кадрового аудита представлены на рисунке 2.

С помощью кадрового аудита можно изучить текущее положение кадрового состава организации и разработать эффективную стратегию и тактику его развития [4].

«Ожидать высокой производительности от сотрудника затруднительно, если у него нет мотивации или если он не видит результатов своего труда. Даже самый эффективный работник вряд ли будет готов жертвовать своими интересами во благо компании. Одна личность может сорвать всю систему функционирования бизнеса. Конкретные люди формируют стратегии развития бизнеса, совершают действия, которые могут быть неправомерными, и фирма часто становится инструментом для их целей. Безопасность бизнеса часто зависит от понимания характера, предпочтений и привычек отдельных личностей, с которыми приходится иметь дело» [5].

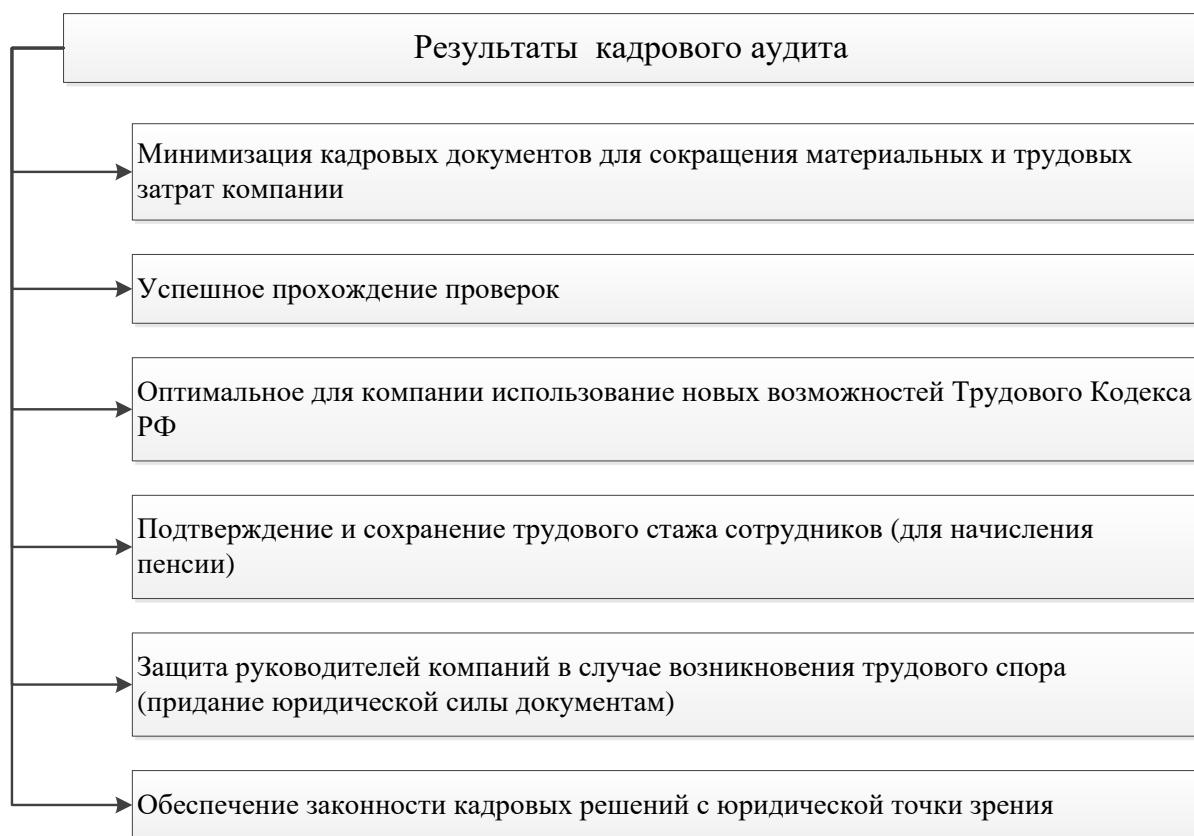


Рисунок 2 – Результаты кадрового аудита

«Иными словами, кадровый аудит выявляет обоснованность кадровой стратегии предприятия в целом. Эффективная кадровая стратегия требует гибкости в определении приоритетов и учета текущей ситуации.

Кадровый аудит, который оценивает использование человеческих ресурсов, направлен на оценку качества кадровой системы компании, значимость применения кадровых процедур для её развития, а также последовательность улучшения системы управления персоналом.

В основе проведения кадрового аудита лежит анализ основных функций управления персоналом с целью выработки независимого профессионального мнения о том, насколько развита система управления человеческими ресурсами и насколько она соответствует потребностям организации» [13].

«На этапе кадрового аудита, который включает анализ системы управления персоналом, применяются методы анализа документации, структурированных экспертных интервью, а также анализа основных и

вспомогательных процедур системы управления персоналом. После диагностики состояния этой системы выявляются основные проблемы и потенциальные возможности её развития в компании, а также разрабатываются предварительные рекомендации по оптимизации в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации» [18].

На рисунке 3 представлены задачи, которые решаются при проведении кадрового аудита.

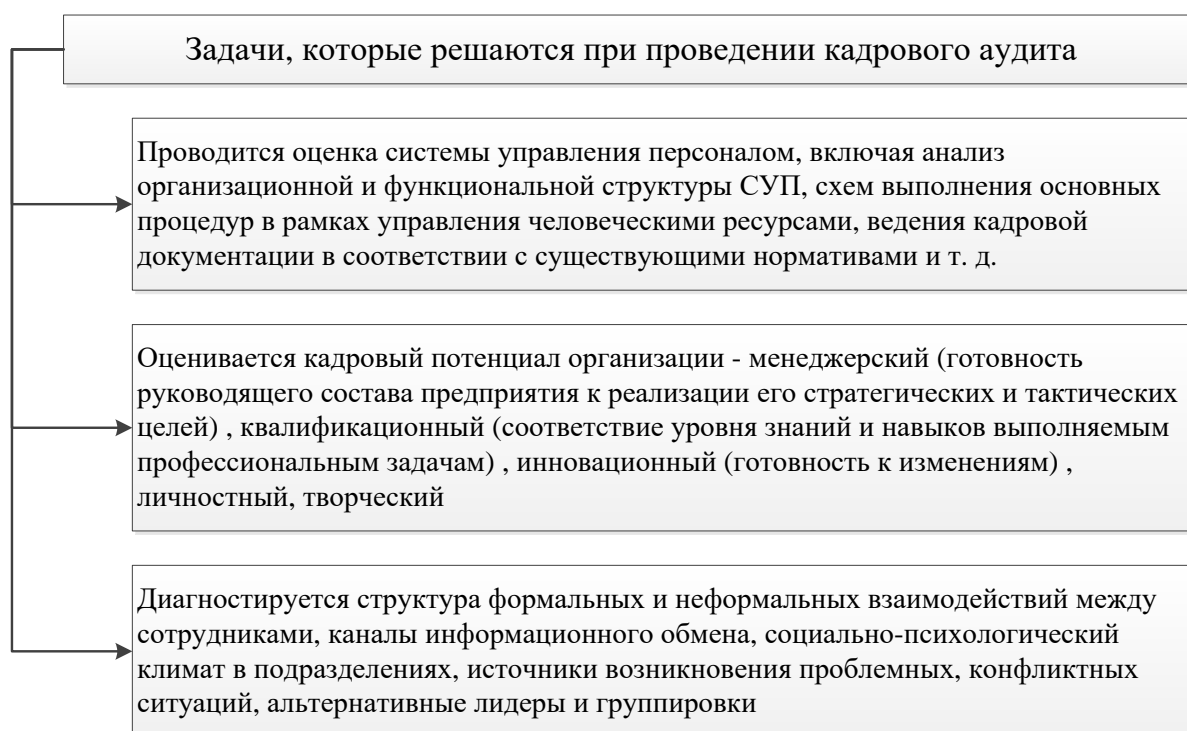


Рисунок 3 – Задачи, которые решаются при проведении кадрового аудита

Исходя из выше представленного можно сказать, что в отдельное направление кадрового аудита выделяется аудит персонала организации, главной целью которого является анализ кадрового потенциала этой организации. Это обосновывает необходимость наиболее детального изучения методов и этапов проведения аудита персонала организации [1].

1.2 Методы и этапы проведения аудита персонала организации

Многообразие и большое количество задач, а также особенностей объекта аудита персонала организации говорят о важности наличия набора инструментов и методов для анализа и разработки рекомендаций.

«Методы проведения аудита персонала организации основываются на методах экономики труда, статистики, управления персоналом, социологии, психологии, эргономики и правоведения» [20].

Классификация методов аудита персонала организации представлена на рисунке 4.

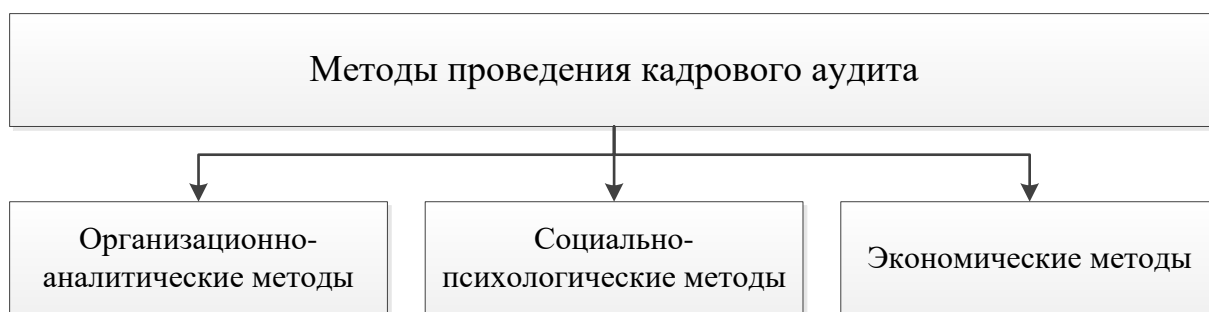


Рисунок 4 – Методы проведения кадрового аудита

«Организационно-аналитические методы базируются на анализе документации по управлению персоналом, отчетности за конкретный период и ключевых показателей трудовой активности, которые отражают эффективность работы как персонала, так и всей организации» [20].

«В начале обычно производится проверка документации и отчетности предприятия, таких как баланс трудовых ресурсов, описания работ и должностных инструкций, а также расходы на найм, обучение, переподготовку и увольнение сотрудников. Также проводится анализ заполненных анкет и тестов со стороны сотрудников и кандидатов на вакансии, документов, отражающих данные о травмах и профессиональных заболеваниях сотрудников и т. д.

Основные трудовые показатели, влияющие на эффективность организации, включают коэффициенты использования рабочей силы и рабочего времени, качественные характеристики и производительность труда, а также оптимальность системы оплаты труда» [8].

«Применение социально-психологических методов подразумевает проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и групповых бесед, а также интервью с сотрудниками, занимающими различные позиции в организационной иерархии.

Эти методы особенно эффективны при оценке уровня удовлетворенности работой, выявлении отношения сотрудников к своей трудовой деятельности, анализе психологического климата в коллективе, оценке мотивации, а также оценке эффективности управленческих решений в сфере управления персоналом, системе вознаграждений и компенсаций и т. д.» [10]

«Экономические методы применяются для оценки конкурентоспособности организации на рынке труда, эффективности работы структурных подразделений, занимающихся управлением персоналом, и результативности процесса аудита персонала. Эти методы основаны на сравнении экономических и социальных показателей деятельности организации с установленными нормами и стандартами, установленными законодательством, или с средними показателями в отрасли» [3].

Вышеизложенное говорит о том, что при выборе конкретных методов проведения аудита персонала организации необходимо обращать внимание на цели проведения аудита, наличие и доступность информационных источников, а также возможностью получения данных из них и условий проведения аудита персонала.

«Исходя из этих факторов далее будет формироваться алгоритм проведения аудита персонала организации. Различные авторы и источники по-разному выделяют этапы проведения аудита персонала организации [20].

На рисунке 5 представлен алгоритм проведения кадрового аудита Е.А. Митрофановой и А.В. Софиенко.



Рисунок 5 – Алгоритм проведения кадрового аудита по Е.А. Митрофановой и А.В. Софиенко

«Важно учитывать, что содержание этапов, продолжительность и уровень детализации оценки в рамках аудита напрямую зависят от выбранного подхода при разработке методики проведения данного процесса. На практике выделяются различные подходы:

- управленческий подход, который ориентирован на разработку методик, связанных с вопросами управления;
- нормативно-правовой подход, который направлен на проверку соответствия процедур управления персоналом законодательству и локальным нормативным актам;

- специальный подход, который разрабатывает методики аудита для организаций, характеризующихся особыми условиями функционирования;
- отраслевой подход, который разрабатывает методики для организаций, принадлежащих к определенной отрасли» [14].

«Несмотря на то, что существует множество подходов к этапам проведения аудита персонала организации, можно выделить общий алгоритм проведения аудита персонала организации, представленный на рисунке 6.

В представленном алгоритме отражены основные этапы проведения аудита персонала организации. Им можно пользоваться вне зависимости от того, какой характер деятельности исследуемого предприятия.

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что аудит персонала выделяется в отдельное направление кадрового аудита, главной целью которого является анализ кадрового потенциала компании» [19].

«Кадровый аудит представляет собой комплекс мероприятий, который включает в себя оценку юридической и организационной корректности оформления кадровой документации компании, а также рекомендации и выполнение работ по исправлению выявленных ошибок в документах о персонале» [11].



Рисунок 6 – Общий алгоритм проведения кадрового аудита

Кадровый аудит даёт возможность проанализировать сильные и слабые стороны кадрового потенциала компании, обнаружить сложности в уровне квалификации и мотивации сотрудников, а также оценить способность персонала адаптироваться к переменам и развиваться.

2 Анализ процедуры аудита персонала ООО «ГРИН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГРИН»

В бакалаврской работе объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ГРИН» (далее – ООО «ГРИН»). Вид деятельности организации – торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Организационная структура ООО «ГРИН» представлена на рисунке 7.

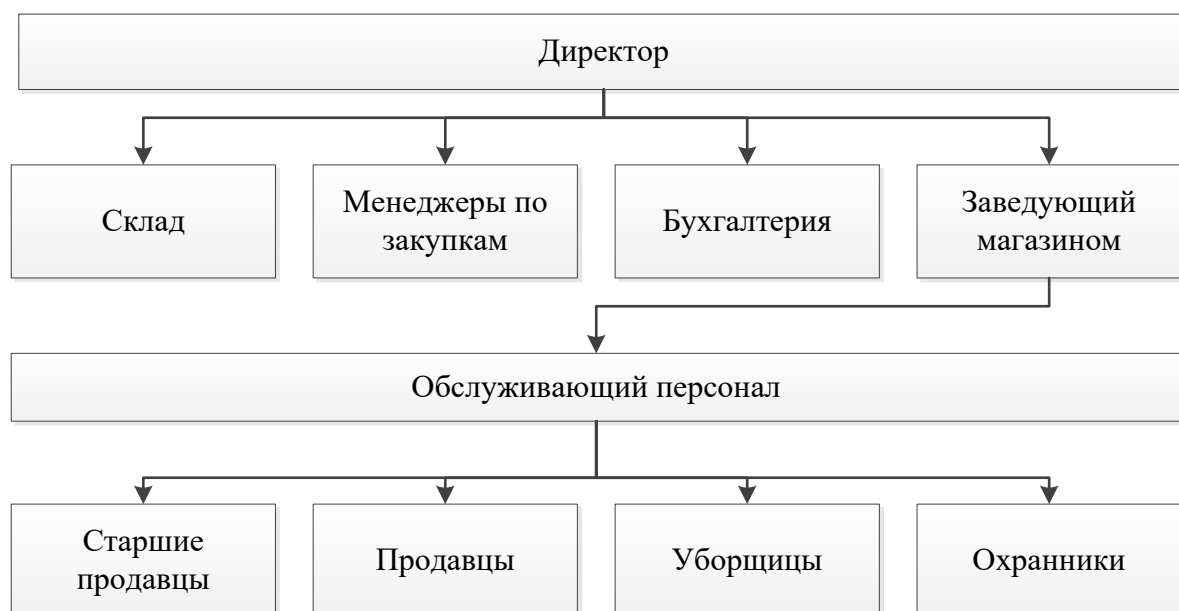


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «ГРИН»

Структура управления турагентства построена на основе линейно-функционального принципа. В этой структуре руководящие должности имеют полномочия руководить, в то время как функциональные подразделения оказывают консультационную поддержку, помогая разрабатывать конкретные вопросы и принимать соответствующие решения, программы и планы. Такой тип организационной структуры характерен для турагентства ООО «ГРИН».

Руководители функциональных отделов формально взаимодействуют с производственными отделами, часто без полномочий принимать самостоятельные решения о распределении ресурсов. Задачи и роль функциональных служб зависят от масштабов хозяйственной деятельности и общей структуры управления компании. Эти службы занимаются технической подготовкой производства и предлагают варианты решений в вопросах управления производственными процессами.

Линейно-функциональная модель управления имеет несколько преимуществ:

- быстрое выполнение указаний и инструкций от вышестоящих руководителей подчиненными;
- гармоничное сочетание линейных и функциональных отношений;
- устойчивость в предоставлении полномочий и ответственности за команду;
- ясность и последовательность в распределении задач;
- большая оперативность в принятии и осуществлении решений по сравнению с линейной моделью;
- индивидуальная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- профессиональное выполнение задач специалистами функциональных подразделений.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ГРИН» за 2022-2023 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка, т. р.	61321	145410	152106	84089	6696	137,13	4,60

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Себестоимость продаж, т. р.	49423	118973	130887	69550	11914	140,72	10,01
Валовая прибыль (убыток), т. р.	11898	26437	21219	14539	-5218	122,20	-19,74
Управленческие и коммерческие расходы, т. р.	10953	984	19259	-9969	18275	-91,02	1857,22
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	945	1991	1960	1046	-31	110,69	-1,56
Чистая прибыль (убыток), т. р.	189	711	707	522	-4	276,19	-0,56
Основные средства, т. р.	0	0	0	0	0	-	-
Оборотные активы, т. р.	51654	84108	62290	32454	-21818	62,83	-25,94
Численность ППП, чел.	28	29	35	1	6	3,57	20,69
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	9784	11355	15645	1571	4290	16,06	37,78
Производительность труда работающего, т. р.	2190	5014	4345	2824	-669	128,95	-13,34
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	349	392	447	43	55	12,32	14,03
Фондоотдача	-	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость активов, раз	1,19	1,73	2,44	0,54	0,71	45,63	41,24
Рентабельность, %	1,54	1,37	1,29	-0,17	-0,08	-11,15	-5,89
Рентабельность производства, %	1,57	1,66	1,31	0,09	-0,35	6,04	-21,35
Затраты на рубль выручки, коп.	98,46	82,50	98,71	- 15,96	16,22	-16,21	19,66

Анализ таблицы 1 показывает, что выручка выросла с 61321 т. р. в 2021 году до 152106 т. р. в 2023 году. Абсолютное отклонение составило 84,089 т. р., а относительное отклонение составило 137,13%, что указывает на значительный рост выручки.

Динамика показателя выручки представлена на рисунке 8.

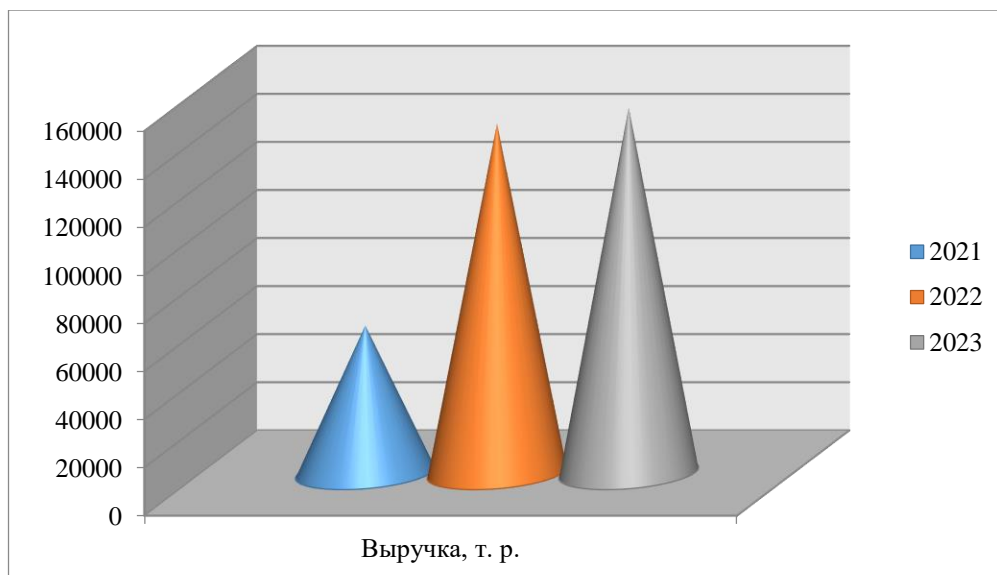


Рисунок 8 – Динамика выручки ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Себестоимость продаж также выросла с 49423 т. р. в 2021 году до 130887 т. р. в 2023 году. Абсолютное отклонение составило 69550 т. р., а относительное отклонение – 140,72%, что свидетельствует о значительном росте затрат на производство.

Динамика показателя себестоимости продаж представлена на рисунке 9.

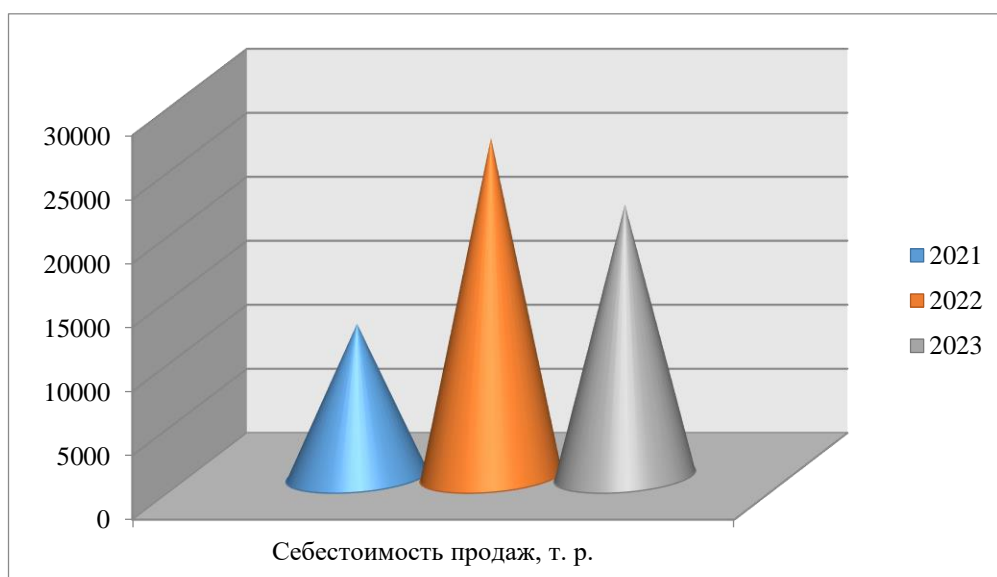


Рисунок 9 – Динамика себестоимости продаж ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Валовая прибыль также увеличилась с 11898 т. р. в 2021 году до 21219 т. р. в 2023 году. Однако, относительное отклонение составило -19,74%, что говорит о снижении валовой прибыли относительно выручки.

Значительное увеличение управленческих и коммерческих расходов с 10953 т. р. в 2021 году до 19259 т. р. в 2023 году. Относительное отклонение составило 1857,22%, что указывает на значительное увеличение расходов на управление.

Прибыль от продаж также увеличилась с 945 т. р. в 2021 году до 1960 т. р. в 2023 году. Однако, относительное отклонение составило -1,56%, что говорит о незначительном снижении прибыли относительно выручки.

Чистая прибыль также увеличилась с 189 т. р. в 2021 году до 707 т. р. в 2023 году. Однако, относительное отклонение составило -0,56%, что указывает на незначительное снижение чистой прибыли относительно выручки.

Динамика показателя чистой прибыли представлена на рисунке 10.

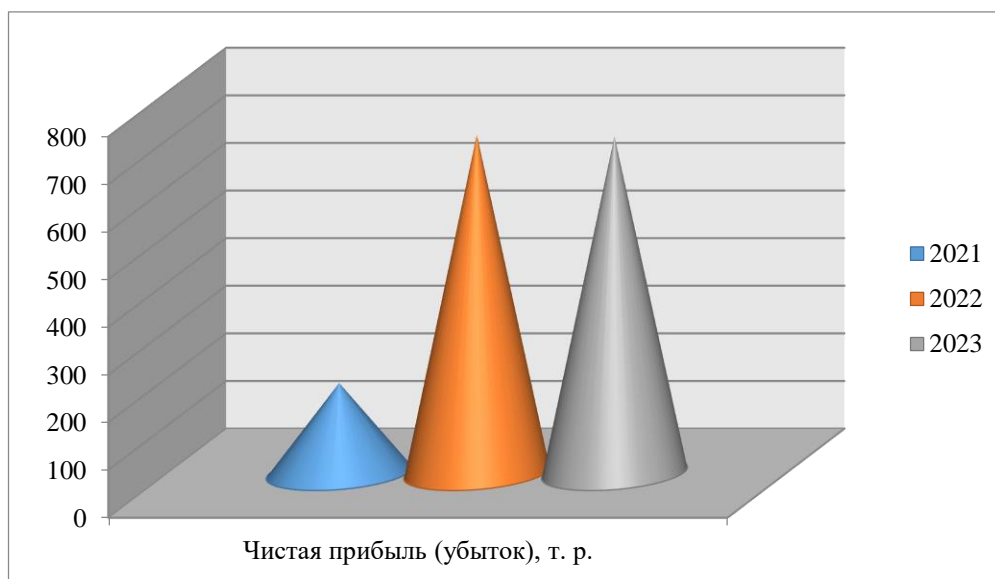


Рисунок 10 – Динамика чистой прибыли ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Оборотные активы снизились с 51654 т. р. в 2021 году до 62290 т. р. в 2023 году. Относительное отклонение составило -25,94%, что свидетельствует о снижении оборачиваемости активов.

Численность персонала увеличилась с 28 человек в 2021 году до 35 человек в 2023 году. Относительное отклонение составило 20,69%, что указывает на рост численности персонала.

Фонд оплаты труда персонала также увеличился с 9784 т. р. в 2021 году до 15645 т. р. в 2023 году. Относительное отклонение составило 37,78%, что указывает на рост затрат на оплату труда.

Производительность труда снизилась с 2,190 т. р. в 2021 году до 4,345 т. р. в 2023 году. Относительное отклонение составило -13,34%, что указывает на снижение эффективности использования труда.

Динамика показателя производительности труда представлена на рисунке 11.

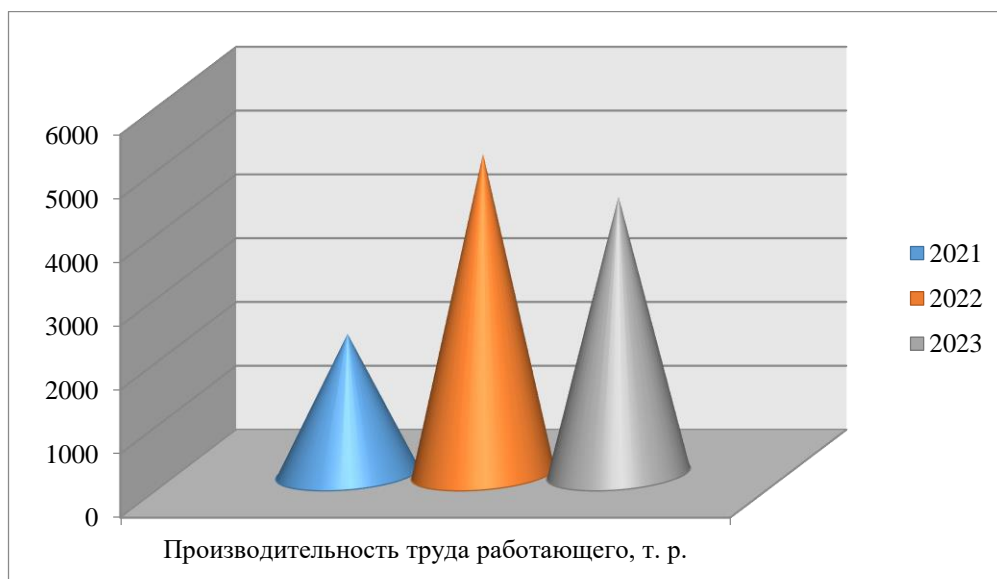


Рисунок 11 – Динамика производительности труда ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Среднегодовая заработная плата увеличилась с 349 т. р. в 2021 году до 447 т. р. в 2023 году. Относительное отклонение составило 14,03%, что указывает на рост средней заработной платы.

Оборачиваемость активов выросла с 1,19 в 2021 году до 2,44 в 2023 году. Относительное отклонение составило 41,24%, что указывает на увеличение эффективности использования активов.

Рентабельность снизилась с 1,54% в 2021 году до 1,29% в 2023 году. Относительное отклонение составило -5,89%, что указывает на снижение прибыльности.

Рентабельность производства также снизилась с 1,57% в 2021 году до 1,31% в 2023 году. Относительное отклонение составило -21,35%, что указывает на снижение эффективности производственной деятельности.

Затраты на рубль выручки увеличились с 98,46 коп. в 2021 году до 98,71 коп. в 2023 году. Относительное отклонение составило 19,66%, что указывает на увеличение затрат на каждый рубль выручки.

По итогам анализа ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг. можно сказать, что организации следует обратить внимание на управление затратами и эффективность использования ресурсов для улучшения финансовых показателей.

Кроме того, необходимо провести анализ работы персонала и возможные меры для повышения производительности труда.

2.2 Анализ процедуры проведения аудита ООО «ГРИН»

Проведем анализ персонала организации ООО «ГРИН».

На рисунке 12 представим динамику численности персонала ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

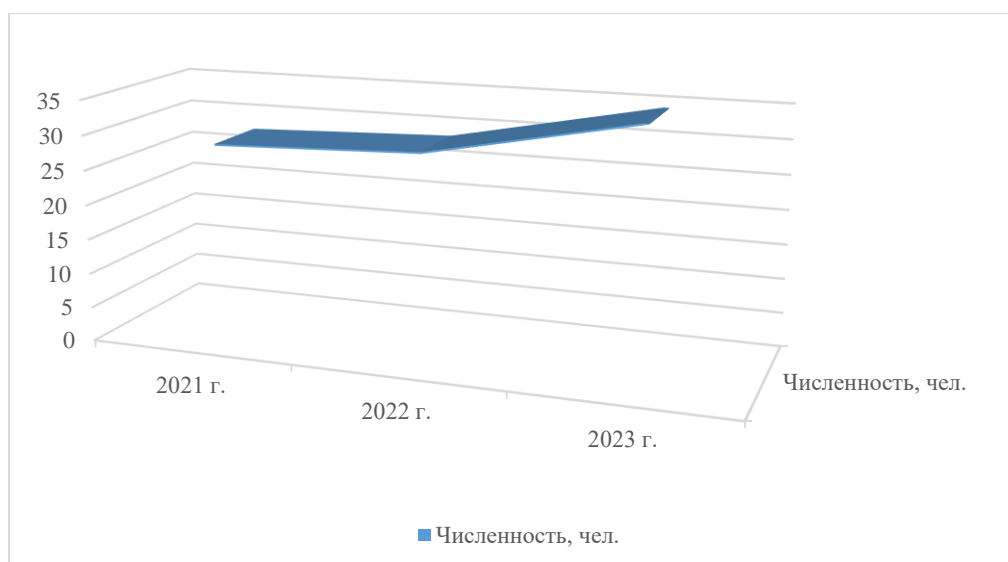


Рисунок 12 – Динамика численности персонала ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

В таблице 2 представлен анализ персонала ООО «ГРИН» по гендерному признаку за 2023 год.

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «ГРИН» по гендерному признаку за 2023 г.

Наименование	Количество, чел.	Доля, %
Мужчины	14	40
Женщины	21	60
Итого	35	100

По данным таблицы 2 видно, что большую часть персонала в организации занимают женщины – 21 чел., что составляет 60%. Мужчины – 14 чел. – 40%.

Далее на рисунке 13 представим структуру персонала ООО «ГРИН» по гендерному признаку за 2023 год.

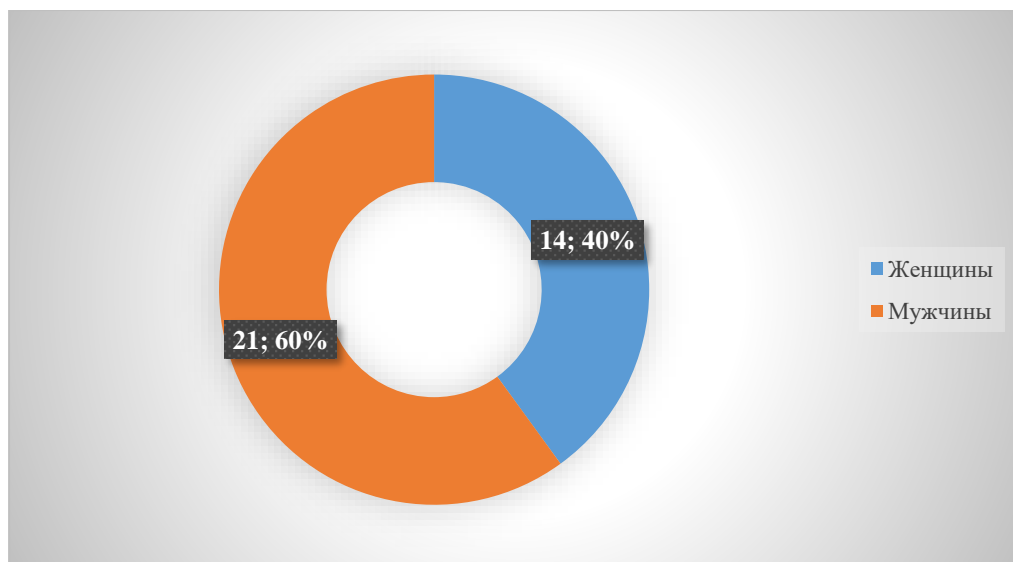


Рисунок 13 – Структура персонала ООО «ГРИН» по гендерному признаку за 2023 г.

В таблице 3 представлен анализ персонала ООО «ГРИН» по возрастному критерию за 2023 год.

Таблица 3 – Анализ персонала ООО «ГРИН» по возрастному критерию за 2023 г.

Наименование	Количество, чел.	Доля, %
До 25 лет	4	11,4
От 26 до 40 лет	12	34,3
От 41 года	19	54,3
Итого	35	100

По данным таблицы 3 видно, что большую часть персонала в организации занимают сотрудники старше 41 года – 19 чел. (54,3%). Далее следуют сотрудники от 26 до 40 лет. Их численность составляет 12 чел., что занимает долю 34,3%. Меньше всего сотрудников до 25 лет. Их всего 4 чел. – 11,4%.

На рисунке 14 представим структуру персонала ООО «ГРИН» по возрастному критерию за 2023 год.

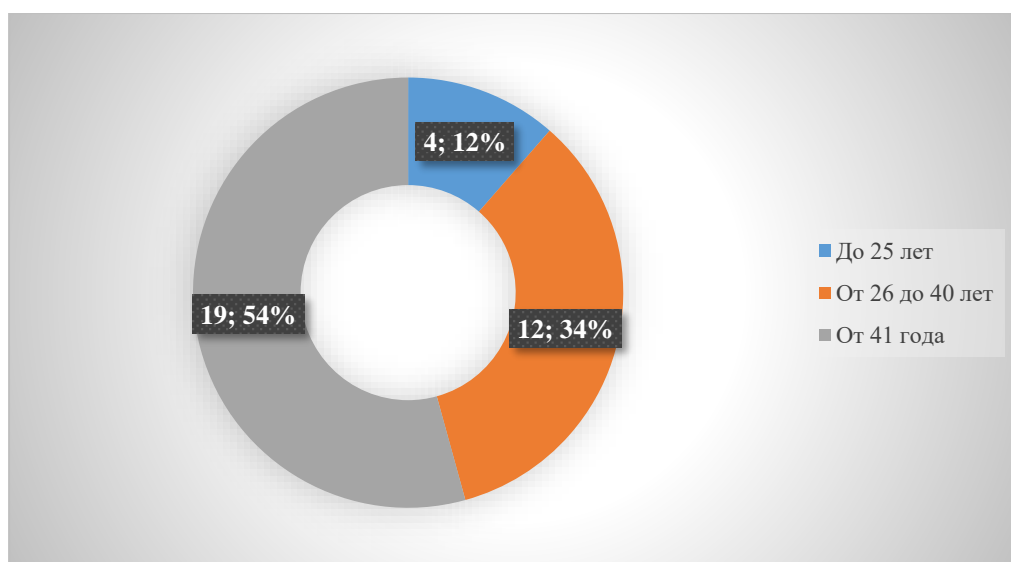


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «ГРИН» по возрастному критерию за 2023 г.

В таблице 4 представлен анализ персонала ООО «ГРИН» по уровню образования за 2023 год.

Таблица 4 – Анализ персонала ООО «ГРИН» по уровню образования за 2023 г.

Наименование	Количество, чел.	Доля, %
Среднее профессиональное образование (СПО)	30	85,7
Высшее образование (ВО)	5	14,3
Итого	35	100

По данным таблицы 4 видно, что большую часть персонала в организации занимают сотрудники, имеющие среднее профессиональное образование – 30 чел. (85,7%). Сотрудников с высшим образованием п чел. – 14,3%

На рисунке 15 представим структуру персонала ООО «ГРИН» по уровню образования за 2023 год.

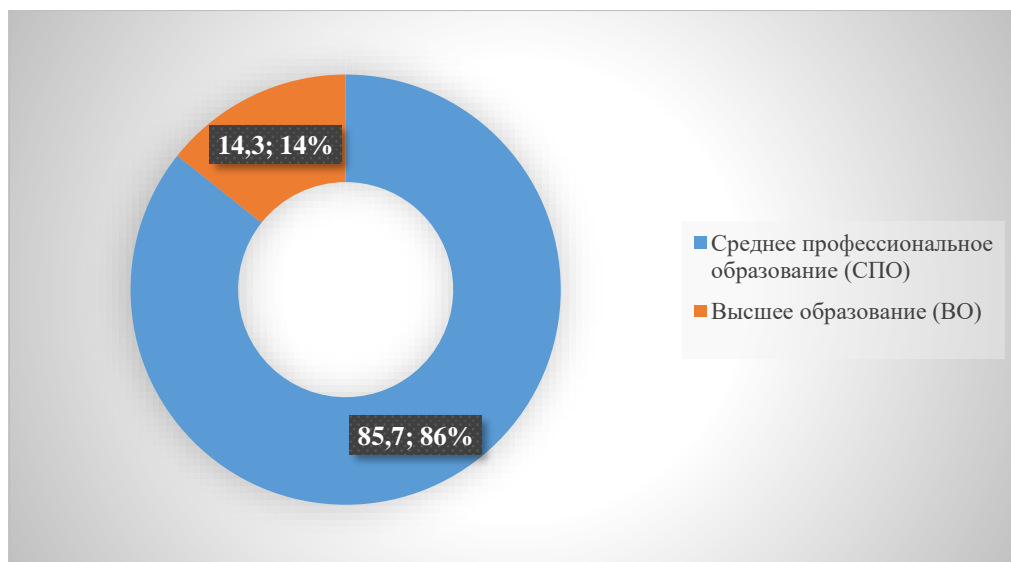


Рисунок 15 – Структура персонала ООО «ГРИН» по уровню образования за 2023 г.

Далее проведем анализ движения персонала ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг. в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «ГРИН» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Численность ППП, чел.	28	29	35	1	6	3,57	20,69
Принято, чел.	2	3	7	1	4	50	133,33
Выбыло, чел.	1	2	1	1	-1	100	-50
Коэффициент текучести, %	3,57	6,7	2,86	3,13	-3,84	87,68	-57,31
Коэффициент оборота по приему, %	7,14	10,34	20	3,2	9,66	44,82	93,42
Общий коэффициент оборота, %	10,7	17,24	22,86	6,54	5,62	61,12	32,6

Наблюдается увеличение численности персонала в 2023 году. Принято 6 человек, что существенно меньше, чем в 2021 и 2022 году.

Наблюдается снижение коэффициента текучести с 6,7% до 2,86%. Это указывает на снижение текучести кадров за период.

Увеличение коэффициента оборота по приему с 10,34% до 20% в 2023 году. Это указывает на повышение активности по приему новых сотрудников.

Общий коэффициент оборота повысился с 17,24% в 2021 году до 22,86% в 2023 году. Это также указывает на повышение активности оборота персонала.

В общем можно сказать, что данные таблицы указывают на увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

Был проведен опрос сотрудников ООО «ГРИН» по вопросу повышения коэффициента текучести кадров. По результатам проведенного опроса были выявлены следующие моменты.

- в коллективе сложная психологическая обстановка, что мешает новым сотрудникам успешно пройти период адаптации. Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе затрудняет процесс адаптации новых сотрудников, так как они сталкиваются с проблемами в исполнении своих обязанностей, негативным отношением коллег, недоверием и отсутствием поддержки;
- сотрудники выражают недовольство уровнем заработной платы;
- некомфортные условия работы для возрастных сотрудников;
- сотрудники не видят возможностей для развития и продвижения по службе в приемлемые сроки.

Выявленные факты говорят о том, что целесообразно провести аудит персонала на предприятии ООО «ГРИН».

Рассмотрим подробно этапы проведения аудита персонала в исследуемой организации.

Первый этап – подготовительный. «На данном этапе устанавливается цель проведения аудита персонала – выявление степени полноты обеспечения организации человеческими ресурсами, необходимыми для ее нормального функционирования» [15].

Для проведения данного этапа необходимо собрать рабочую группу, состоящую из персонала организации и директора.

Далее необходимо определить план проведения аудита персонала организации.

В первую очередь следует оценить нормативные документы на соответствие законодательства. Далее проводится анализ состава и структуры персонала организации. В заключении рассчитывается динамика показателей движения персонала.

«Для сбора данных в рамках аудита персонала были проведены исследования и анализ внутренней документации, которая регулирует управление кадрами, а также изучены отчёты о фактическом движении сотрудников, оплате труда и стимулирующих мерах в области работы с персоналом. Чтобы сократить продолжительность аудита и упростить обработку полученных результатов, не применялись такие методы, как анкетирование, опросы и беседы» [12].

Второй этап – сбор информации. В это время проводится изучение документов, определяющих порядок работы с персоналом организации за указанный период.

В ходе аудиторской проверки персонала на предприятии ООО «ГРИН» были выявлены следующие моменты:

- имеется ряд документов и должностных инструкций, соответствующие штатному расписанию. все сотрудники ознакомлены;
- должностные инструкции устанавливают чёткие рамки обязанностей для каждого сотрудника и определяют комплекс мер контроля за эффективностью торговых операций;
- «система материального поощрения сотрудников определена в документе, который регулирует оплату труда работников и содержит методы материального стимулирования за достижение конкретных результатов;

– директор магазина систематически анализирует показатели эффективности труда и трудоёмкости» [2].

«Третий этап – обработка и анализ информации. На этом этапе завершается обработка информации, собранной в ходе аудита. Также проводится сравнение полученных данных с показателями предыдущих периодов.

Четвертый этап – заключительный. На данном этапе формируется общий отчет об аудиторской проверке, делаются выводы, а также разрабатываются рекомендации по устранению выявленных замечаний.

Можно сказать, что процедура аудита организации ООО «ГРИН» соответствует требованиям общепринятого алгоритма» [16].

«Однако необходимо подчеркнуть, что на втором этапе сбора информации не используются такие методы сбора информации, как беседы, опросы, анкетирования и другие. Хотя применение этих методов имеет большое значение, так как руководство получает обратную связь от сотрудников организации.

Поэтому можно сказать, что руководство ООО «ГРИН» не имеет абсолютно достоверную информацию об уровне мотивации сотрудников, их долгосрочных целях и степени приверженности компании.

Также важно отметить, что при аудите персонала не всегда выявляются причины нарушений трудовой дисциплины, не разрабатываются меры для повышения мотивации сотрудников и укрепления их лояльности» [2].

Таким образом, можно утверждать, что аудит персонала в компании ООО «ГРИН» носит поверхностный характер.

«Он фокусируется на определении ключевых показателей работы сотрудников и снижении затрат на персонал без учёта важности развития кадрового потенциала, потребностей работников в совершенствовании профессиональных навыков и повышении их приверженности компании, что подтверждается результатами исследования причин высокой текучести кадров» [17]

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что организации ООО «ГРИН» следует обратить внимание на управление затратами и эффективность использования ресурсов для улучшения финансовых показателей

В организации происходит увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

Процедура аудита организации ООО «ГРИН» соответствует требованиям общепринятого алгоритма. По итогам анализа аудита персонала были выявлены следующие недостатки:

- на втором этапе сбора информации не используются такие методы сбора информации, как беседы, опросы, анкетирования и другие. Хотя применение этих методов имеет большое значение, так как руководство получает обратную связь от сотрудников организации;
- во время проведения аудита персонала не акцентируются внимание на определении факторов, влияющих на нарушение трудовой дисциплины, разработке методов для стимулирования сотрудников и укреплении их преданности компании.

Аудит персонала в компании ООО «ГРИН» носит поверхностный характер.

«Он фокусируется на определении ключевых показателей работы сотрудников и снижении затрат на персонал без учёта важности развития кадрового потенциала, потребностей работников в совершенствовании профессиональных навыков и повышении их приверженности компании, что подтверждается результатами исследования причин высокой текучести кадров» [7].

3 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала ООО «ГРИН»

3.1 Мероприятия по аудиту персонала ООО «ГРИН»

Проведенный во втором разделе анализ аудита персонала предприятия выявил следующие моменты:

- на втором этапе сбора информации не используются такие методы сбора информации, как беседы, опросы, анкетирования и другие. Хотя применение этих методов имеет большое значение, так как руководство получает обратную связь от сотрудников организации;
- во время проведения аудита персонала не акцентируются внимание на определении факторов, влияющих на нарушение трудовой дисциплины, разработке методов для стимулирования сотрудников и укреплении их преданности компании.

В связи с этими проблемами, целесообразно предложить следующие мероприятия:

- внедрить анкетирование в процесс проведения аудита персонала организации;
- внедрение системы наставничества.

Рассмотрим подробно каждое мероприятие.

Внедрить анкетирование в процесс проведения аудита персонала организации.

«В условиях современной экономики, где конкуренция находится на высоком уровне, ключевой фигурой становится персонал. Поэтому удовлетворённость сотрудников условиями труда и материальным обеспечением играет значительную роль в работе организации.

Таким образом, для оценки мотивации и лояльности сотрудников многие крупные отечественные и зарубежные компании активно используют метод анкетирования.

Анкетирование даёт возможность узнать мнение сотрудников о качестве работы организации, условиях труда, возможных направлениях развития, а также определить уровень удовлетворённости зарплатой, социальным пакетом, отношениями с руководством и социально-психологическим климатом в коллективе» [23].

«Известно, что высокая степень лояльности удовлетворённого своим трудом персонала способствует повышению его мотивации к качественному выполнению рабочих обязанностей и стремлению к саморазвитию. Кроме того, уровень удовлетворённости сотрудников отражает их отношение к основным аспектам кадровой политики компании, таким как:

- безопасность и условия труда;
- объём рабочей нагрузки;
- система оплаты труда;
- статус и престиж занимаемой должности и сферы деятельности в целом;
- социально-психологический климат в коллективе;
- адекватность оценки результатов работы топ-менеджерами;
- степень автономности и зоны ответственности;
- возможность профессионального роста» [21].

На исследуемом предприятии ООО «ГРИН» предлагается проводить анкетирование сотрудников примерно 1 раз в 6 месяцев. Для этого есть основания:

- высокий показатель текучести персонала, который растёт на протяжении исследуемого периода;
- снижение производительности труда сотрудников.

Важно уделить внимание формированию рабочей группы, которая будет проводить анкетирования персонала. Сотрудники должны быть коммуникабельными, знать различные психологические приемы.

Эффективность анкетирования повысится за счет того, что сотрудников необходимо оповестить о целях проведения анкетирования, а также расположить их доверие.

Стоит проводить анкетирование в определённые подходящее время, не затрагивая отпуска, праздничные дни, выходные дни и пр.

Выделим ключевые блоки анкеты персонала организации ООО «ГРИН».

Первый блок – библиографическая информация:

- фамилия, имя и отчество сотрудника;
- дата рождения;
- семейное положение;
- контактная информация (номер телефона, адрес электронной почты);
- образование (название учебных заведений, даты поступления и окончания);
- профессиональный опыт (места работы, периоды работы, занимаемые должности).

Второй блок – возможность смены рабочего места. Здесь указывается, может ли сотрудник работать в разных подразделениях или на разных должностях в рамках своей организации. Это важно для определения гибкости рабочей силы и планирования кадрового резерва.

Третий блок – оценка текущей работы:

- удовлетворённость работой;
- эффективность сотрудников;
- потребность в обучении;
- знания и навыки;
- климат в компании;
- лояльность;
- мотивация;
- коммуникация [22].

Рассмотрим второе мероприятие – внедрение системы наставничества.

«Цель мероприятия – пресечение нарушений трудовой дисциплины новым сотрудником, который не обладает опытом и навыками работы с продовольственными товарами.

Метод наставничества предполагает обучение и сопровождение нового работника в организации (или на новой должности в рамках внутренней ротации кадров) опытным специалистом» [25].

На предприятии ООО «ГРИН» внедрение системы наставничества можно осуществить в 5 этапов.

«Первый этап – разработка Положения о наставничестве. На этом этапе необходимо разработать всю распорядительную документацию. В Положении о наставничестве должно быть прописано:

- цель наставничества;
- ответственности сторон;
- показатели процесса;
- принципы и методы организации наставничества;
- оценка результатов» [24].

Второй этап – формирование системы критериев отбора наставников.

Основными критериями при выборе наставника являются:

- профессиональная экспертиза и передача навыков;
- развитые коммуникативные способности, умение устанавливать контакт с людьми и налаживать вертикальные и горизонтальные связи;
- эффективное управление, способность определять цели, планировать и контролировать выполнение задач, оценивать результаты и вносить корректировки;
- способность к самообучению, умение извлекать новые знания и опыт из наставничества;
- умение работать с информацией и анализировать её.

Третий этап – формирование системы критериев отбора обучающихся.

Основными критериями при выборе обучающегося являются:

- сотрудники, недавно присоединившиеся к организации;
- возраст до 45 лет;
- способность к самообучению, умение извлекать новые знания и опыт из наставничества;
- высокая мотивация.

Четвертый этап – закрепление обучающихся за наставниками. За одним наставником закрепляется один обучающийся.

«Пятый этап – формирование и утверждение индивидуальных планов наставничества. В индивидуальном плане прописывается информация о наставнике и обучающемся. Необходимо детализировать основные этапы.

Шестой этап – реализация наставничества. Реализация происходит по утвержденному плану.

Седьмой этап – оценка результатов. На данном этапе анализируются результаты, принимаются решения о вознаграждении участников» [19].

В следующем параграфе проведем оценку предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Улучшение процесса аудита персонала в ООО «ГРИН» положительно влияет на общую эффективность компании и улучшает внутреннюю атмосферу. Это также улучшает экономические показатели, такие как прибыль и рентабельность.

Так как специфика деятельности организации связана с конкуренцией на рынке услуг, ключевую роль играет её конкурентоспособность. Чтобы поддерживать прибыльность и расти, необходимо постоянно совершенствовать качество услуг, использовать новейшие технологии и эффективно использовать трудовые ресурсы компании.

В данной бакалаврской работе был создан комплекс мер, целью которого является повышение эффективности аудита персонала в ООО

«ГРИН». Предложенные меры охватывают как социальные, так и экономические аспекты, способствуя улучшению работы компании в целом.

Социальная эффективность нацелена на улучшение эмоционального состояния коллектива, что улучшает качество сервиса и привлекает больше клиентов, повышая конкурентоспособность компании. Это также даёт сотрудникам возможность полностью раскрыть свой потенциал и повысить эффективность работы.

Экономическая эффективность подразумевает достижение предприятием значительных финансовых результатов через увеличение прибыли. Для определения этого экономического эффекта нужно провести прогнозирование изменений ключевых экономических показателей.

Рассчитаем затраты на оплату труда наставников в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет оплаты труда наставника ООО «ГРИН»

Наименование статьи затрат	Сумма, т. р.
Заработная плата	60
Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	$60 * 13\% = 7,8$
Отчисления во внебюджетные фонды	$60 * 30,2\% = 18,12$
Итого	85,92

По итогу таблицы 6 можно сказать, что затраты на наставника за год в организации ООО «ГРИН» составят 85,92 т. р.

По мнению экспертов, благодаря повышению производительности труда и мотивации сотрудников в результате внедрения предложенных мер ожидается рост выручки на 2%.

В таблице 7 проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таблицы 7 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий ООО «ГРИН»

Наименование показателя	2023 г.	План	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	152106	155148	3042	2
Численность ППП, чел.	35	35	0	0
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	15645	15731	86	0,55
Производительность труда работающего, т. р.	4345	4433	88	2,03
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	447	449	2	0,45

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что выручка увеличится на 2%.

В связи с этим, вырастет фонд оплаты труда на 0,55% и составит в среднем за год 449 т. р.

Производительность труда тоже увеличится на 2,03% или на 4433 т. р.

Изменение производительности труда персонала представим на рисунке 16.

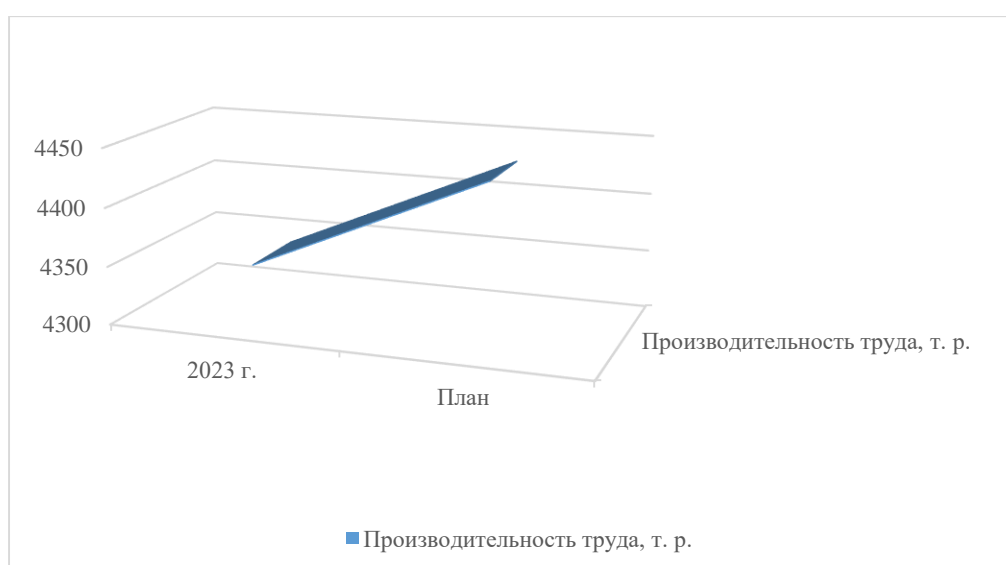


Рисунок 16 – Планируемая производительность труда

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что

Процедура аудита организации ООО «ГРИН» соответствует требованиям общепринятого алгоритма. По итогам анализа аудита персонала были выявлены следующие недостатки:

- на втором этапе (сбор информации) не предусмотрено применение таких методов сбора информации, как: беседа, опрос, анкетирование и т.д. А ведь применение таких методов очень важно, так как руководство получает обратную связь от сотрудников организации;
- во время аудита персонала не уделяется должного внимания выявлению причин нарушений трудовой дисциплины, разработке мер по усилению мотивации персонала и повышению его лояльности.

Предложены следующие мероприятия:

- внедрить анкетирование в процесс проведения аудита персонала организации;
- внедрение системы наставничества.

Внедрение мероприятий позволит увеличить выручку на 2%. В связи с этим, вырастет фонд оплаты труда на 0,55% и составит в среднем за год 449 т. р. Производительность труда тоже увеличится на 2,03% или на 4433 т. р.

Заключение

«Кадровое управление в различных компаниях в России предлагает разнообразные подходы к проведению аудита персонала и оценке его эффективности. Однако не удалось найти общепринятую теоретическую основу для проведения такого аудита, которая бы включала в себя определение целей, задач и методологии. Та же проблема существует и с определением самого понятия «кадровой аудит» [6].

В бакалаврской работе проведено исследования процесса аудита персонала ООО «ГРИН».

Первый раздел бакалаврской работы состоял из рассмотрения теоретических аспектов аудита персонала организации.

По итогу первого раздела был сделан вывод, что «аудит персонала выделяется в отдельное направление кадрового аудита, главной целью которого является анализ кадрового потенциала компании» [3].

«Аудит персонала представляет собой особое направление кадрового аудита, главной целью которого является оценка кадрового потенциала организации» [2].

Кадровый аудит позволяет определить сильные и слабые стороны кадрового потенциала организации, выявлять проблемные области в квалификации и мотивации персонала, а также оценивать готовность персонала к изменениям и развитию.

Итогом второго раздела работы явилось то, что организации ООО «ГРИН» следует обратить внимание на управление затратами и эффективность использования ресурсов для улучшения финансовых показателей

В организации происходит увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

Процедура аудита организации ООО «ГРИН» соответствует требованиям общепринятого алгоритма. По итогам анализа аудита персонала были выявлены следующие недостатки:

- на втором этапе (сбор информации) не предусмотрено применение таких методов сбора информации, как: беседа, опрос, анкетирование и т.д. А ведь применение таких методов очень важно, так как руководство получает обратную связь от сотрудников организации;
- во время аудита персонала не уделяется должного внимания выявлению причин нарушений трудовой дисциплины, разработке мер по усилению мотивации персонала и повышению его лояльности.

Аудит персонала организации ООО «ГРИН» носит формальный характер.

«Он сосредоточен на определении основных показателей работы персонала и сокращении затрат на его труд без учёта необходимости развития кадрового потенциала компании, потребностей сотрудников в улучшении профессиональных навыков и повышении их преданности организации, что подтверждается результатами опроса о причинах высокого уровня текучести кадров» [3].

Итогом третьего раздела явилось то, что были предложены следующие мероприятия:

- внедрить анкетирование в процесс проведения аудита персонала организации;
- внедрение системы наставничества.

Внедрение мероприятий позволит увеличить выручку на 2%. В связи с этим, вырастет фонд оплаты труда на 0,55% и составит в среднем за год 449 т. р. Производительность труда тоже увеличится на 2,03% или на 4433 т. р.

Список используемых источников

1. Алексахина Ю. В. Оценка работы персонала / Ю. В. Алексахина // Вестник МГОУ. Москва. Экономика и право / Экономика и управление— 2019. — № 1. — С. 17-24.
2. Барышева С.К. Аудит персонала организации: цель, задачи и процедуры проверки / С.К. Барышева // Современные проблемы социальногуманитарных наук. — 2019. — № 1 (9). — С. 124-127.
3. Гладкова А.М. Алгоритм проведения аудита подбора персонала в организации / А.М. Гладкова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. — 2019. — № 2. — С. 78-83.
4. Данилина Л.К. Развитие системы аудита управления персоналом в организации / Л.К. Данилина // Наука и образование сегодня. — 2019. — № 3 (38). — С. 26-29.
5. Епифанова М.А. Учет и аудит расчетов с персоналом по оплате труда / М.А. Епифанова // Вопросы науки и образования. — 2019. — № 14 (26). — С. 25-27.
6. Казначеева С.Н. Аудит в кадровом менеджменте / С.Н. Казначеева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2019. — № 5 (39). — С. 130-135.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРАМ, 2020. — 431с.
8. Клычова Г.С. Основные принципы планирования кадрового аудита / Г.С. Клычкова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. — 2019. — Т. 14. — № 2 (53). — С. 132-138.
9. Ковалев А.В. Теоретические аспекты проведения аудита и контролинга персонала организации / А.В. Ковалев // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2021. — № 9. — С. 101-104.

10. Кучеров А. В. Особенности аудита за рубежом / А.В. Кучеров // Молодой ученый. — 2019. — №5. — С. 339-343.
11. Кучина А.Ю. Кадровый аудит как форма диагностического исследования / А.Ю. Кучина // Студенческий: электрон. научн. журн. — 2020. — № 14(34). — С. 35.
12. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. — 2019. — № 2 (3). — С. 33-35.
13. Меньшикова Л.В. Аудит персонала / Л.В. Меньшикова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. — 2019. — № 1. — С. 12.
14. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2019. – 101 с.
15. Пономарева И.К. Методика исследования аудита персонала на предприятии / И.К. Пономарева // Форум молодых ученых. — 2019. — № 2 (30). — С. 1195-1201.
16. Серкова Ю.А. Аудит в системе управления человеческими ресурсами / Ю.А. Серкова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». — 2019. — № 44. — С. 126-134.
17. Сидавская В.В. Внутренний аудит расчетов с персоналом по оплате труда / В.В. Сидавская // Вестник современных исследований. — 2020. — № 6.4 (21). — С. 305-307.
18. Танашева Е.А. Аудит персонала и его особенности / Е.А. Танашева // Форум молодых ученых. — 2020. — № 2 (30). — С. 1415-1421.
19. Толчинская М.Н. Аудит оценки персонала организации / М.Н. Толчинская // Актуальные вопросы современной экономики. — 2020. — № 5. — С. 195-198.
20. Федеральный закон "Об аудиторской деятельности" от 30.12.2008 N 307-ФЗ 40

21. Харитонова М.А. Аудит системы отбора и найма персонала / М.А. Харитонова // Аллея науки. — 2019. — Т. 8. — № 11 (27). — С. 952-955.
22. Шехтель К.А. Организация кадрового учета / К.А. Шехтель // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2019. — Т. 3. — № 13. — С. 879-881.
23. Шпота К.В. Возможности аудита персонала для анализа системы управления персоналом предприятия в целом / К.В. Шпота // Современные научные исследования и разработки. — 2021. — Т. 1. — № 4 (21). — С. 594-597.
24. Шпота К.В. Современные методы аудита персонала / К.В. Шпота // Современные научные исследования и разработки. — 2020. — № 3 (20). — С. 641-644.
25. Яговкина А.С. Контроллинг и аудит персонала / А.С. Яговкина // Форум молодых ученых. — 2019. — № 1-3 (29). — С. 1075-1079.
- 26) Яшкова Н.В. Кадровый аудит в системе управления персоналом / Н.В. Яшкова // Фундаментальные исследования. — 2019. — № 2. — С. 55-59.