

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровый аудит в организации ООО «Роман и К»

УДК 657.6:995.95/.96

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Бородулькина Анастасия Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) Н.В. Трубникова
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Бородулькина Анастасия Игоревна

Тема работы:

Кадровый аудит в организации ООО «Роман и К»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017 г. №2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Подбор, отбор и набор персонала», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии, статьи периодических изданий
3. Материалы производственных и преддипломной практик.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Поставлены следующие задачи: - изучить теоретические основы кадрового аудита; - проанализировать работу в области кадрового аудита на предприятии ООО «Роман и К». 2. Цель работы – выявить особенности кадрового аудита на предприятии ООО «Роман и К» и разработать направления совершенствования управления персоналом на предприятии.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1. Теоретические основы проведения кадрового аудита на предприятиях	
2. Кадровый аудит на предприятии ООО «Роман и К»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		30.01. 2017 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Бородулькина Анастасия Игоревна		30.01. 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Составление библиографии, обзор литературы	10
	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
	Написание чернового варианта ВКР	15
	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Доктор философских наук, профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., 24 рис., 13 табл., 64 источника, 2 прил.

Ключевые слова: кадровый аудит, персонал, компетенции, кадровые технологии, эффективность

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Роман и К».

Цель работы – выявить особенности кадрового аудита на предприятии ООО «Роман и К» и разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы кадрового аудита на предприятиях, понятия, принципы и современные технологии проведения кадрового аудита, а также особенности проведения кадрового аудита на крупных и малых предприятиях. Проанализирован процесс кадрового аудита на предприятии «Роман и К» и разработаны рекомендации по улучшению системы управления персоналом.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Определения, обозначения, сокращения

РФ – Российская Федерация

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

ООО – общество с ограниченной ответственностью

АКП - аудит профессиональной компетенции персонала

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	10
1. Теоретические основы кадрового аудита на предприятиях	13
1.1. Понятие и принципы кадрового аудита	13
1.2. Современные технологии кадрового аудита	19
1.3. Особенности осуществления кадрового аудита на различных предприятиях.....	28
1.4. Обеспечение эффективности кадрового аудита	39
2. Кадровый аудит на предприятии ООО «Роман и К»	44
2.1. Характеристика предприятия	44
2.2. Анализ практики проведения кадрового аудита на предприятии компании «Роман и К»	48
2.3. Направления совершенствования системы управления персоналом компании «Роман и К»	63
Заключение	77
Список литературы	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета для работников	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Экспертный опрос руководителей компании	89

Введение

Актуальность данной темы исследования о проведении кадрового аудита на предприятиях разнообразных отраслей деятельности несет в себе интерес к существующим проблемам увеличения эффективности управленческой деятельности в области управления персоналом. Эта область управления деятельностью предприятием становится все более актуальной, так как является важнейшим фактором его конкурентоспособности. Поэтому необходимо не только знать, что это необходимо, но и вести ежедневную работу по контролю и нахождению путей для улучшения работы с кадрами. Таким образом, что бы достигнуть или приблизиться к этой цели нужно внедрять проведение данной процедуры, которая является составляющей аудиторской проверки предприятия в целом. И проверка данной области деятельности предприятия позволяет определить степень влияния сферой управления персоналом на реализацию задач всего финансового состояния предприятия.

Поставленная в данной теме проблема кадрового аудита, на сегодняшний день, не имеет конкретного решения, поэтому методика его проведения не имеет конкретных разработок для того, что бы можно было применять на практике. Другими словами используются лишь отдельные фрагменты диагностических процедур. Но полностью показать достоверную картину может полноценная система проведения кадровой аудиторской проверки.

Чтобы предприятие успешно развивалось нужно эффективно использовать персонал и, в первую очередь, используя методы и способы повышения уровня профессионализма. Современный работник должен иметь стратегическое мышление и должен иметь высокую эрудицию и высокую степень культурного потенциала. Так же немаловажным моментом является умение быстро адаптироваться к непривычной обстановке во внешней среде. Экономическое положение предприятия позволяет понимать, что отсутствие

непрерывного развития сотрудников, в том числе: способность внесение личного вклада в развитие предприятия. Это связано с распределением равноценных возможностей в получении достойной заработной платы, возможности профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице. Для решения таких проблем и существует кадровый аудит.

В научной литературе технологии кадрового аудита рассматриваются в основном на примере крупнейших российских предприятий. Теоретические аспекты кадрового аудита рассматриваются в работах Т.Ю.Базарова, С.К. Барышевой, Б.Д.Еремина, К.Н. Деревянко, А.А. Коноваловой, Л.В. Клейменовой, Д.А. Кураевой, Ю.Г. Одегова, В.В. Румыниной и других авторов. Методические аспекты проведения кадрового аудита раскрыты в трудах Е.А. Гасило, К.С. Гусарова, Л.А.Головниной, Г.Г.Зайцева, М.Ю.Кондаурова, И. Синявец, Н.Г. Солодовой. Проблемы документационного обеспечения проведения кадрового аудита изучены в трудах Ф.З. Аралбаевой, А.Ю. Люлиной, Т.Х. Нигматуллина, Н.В. Кузнецова, и других авторов.

При этом региональные предприятия, их проблемы при проведении кадрового аудита остаются не изученными. ООО «Роман и К» относится к средним предприятиям Томской области в сфере оптовой и розничной торговли и пищевого производства, оказывает влияние на развитие рынка области. Предприятию необходимо проведению данной процедуры аудита, потому как оценит эффективность и производительность труда работников становится, да и всегда была основным фактором работы персонала, который обеспечивает получение прибыли.

Стоит отметить о месте и роли в управлении персоналом, а так же в управлении персоналом на основе того же кадрового аудита и в целой системе менеджмента современного предприятия. А мало изученная сфера проблем предопределила тему выпускной квалификационной работы и, соответственно, его активность.

Цель работы – выявить особенности кадрового аудита на предприятии ООО «Роман и К».

Задачи:

- изучить теоретические основы кадрового аудита;
- проанализировать данные кадрового аудита на предприятии ООО «Роман и К»;
- разработать направления совершенствования управления персоналом на предприятии.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Роман и К».

Предметом исследования являются кадровые процессы, связанные с повышением эффективности использования персонала предприятия.

1. Теоретические основы кадрового аудита на предприятиях

1.1. Понятие и принципы кадрового аудита

Необходимость проведения кадрового аудита это не крайняя мера, носящая карательный характер, как считают многие, и большинство руководителей организаций понимают необходимость данной процедуры, так как она, прежде всего, направлена не на прошлые события, а на выявление перспектив и будущих возможностей для развития организации с помощью кадрового потенциала.

В настоящем времени кадровый аудит интересует руководителей предприятий многих стран. Это обусловлено его востребованностью на практике, так как предприятие получает различные выгоды и преимущества от проведения данного вида аудита.

Существует множество мнений актуальности кадрового аудита, по мнению авторов Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова существуют несколько его причин актуальности:

- серьезный юридический смысл имеет работа кадровой службы (или службы управления персоналом). В качестве примера можно привести: отказ от соблюдения мер безопасности труда, который может стать предметом служебного разбирательства;
- проблема окупаемости человеческих ресурсов заставляет предприятия увеличивать вложения в них;
- качество работы кадровой службы влияет на производительность труда и качеством жизни работников;
- забота о создании положительного имиджа становится основой конкурентной борьбы за покупателей и за освоение новых рынков сбыта собственной продукции.¹

¹ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала.- 2-е изд., М.: Норма М, 2011.- С.167

Главной целью кадрового аудита, повышая эффективность управления системой человеческих ресурсов, становится рост эффективности основного ресурса организации. Соответственно, задачам, которые ставит аудит кадров, будут следующие:

- поиск проблем в области управления персоналом;
- формирование методов эффективного управления персоналом;
- управление персоналом должно соответствовать законодательству;
- определение вклада в эффективность деятельности организации службой по персоналу;
- сокращение расходов на управление кадрами².

Построению «сильной» организации способствует кадровый аудит. Сила заключается в готовности к внешним изменениям и обладание возможностью быстрой адаптации, не принося себе большого вреда. С момента ужесточения конкуренции и возникает необходимость в проведении данного вида аудита, так как эффективность управления персоналом становится в зависимость от выживаемости организации на рынке. И систематическое проведение кадрового аудита позволит решать проблемы по мере их поступления в том же систематическом порядке: проблемы инновационности, гибкости, адаптивности и чувствительности.

Различная трактовка концепции аудита в научной литературе, говорит, что на сегодняшний день нет определенной терминологии. Поэтому данную процедуру называют: аудит персонала, социальный, кадровый аудит, аудит в трудовой сфере, аудит человеческих ресурсов, оценка эффективности управления персоналом. Но каждое из этих понятий имеет свое направление а, соответственно, и цели и круг устанавливаемых вопросов, которые при этом необходимо раскрыть (табл. 1).

На основе изученных по данному вопросу научных источников авторов Н.Г. Солодовой, Л.В. Клейменовой в таблице 1 была проведена

² Цветкова Е.В. Эффективность кадрового аудита на предприятии // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2012. - № 4. – С. 506.

систематизация исследовательских подходов отечественных авторов, а также и зарубежных к определению сущности аудита персонал и представлены основные особенности терминологии.

Таблица 1- Классификация подходов к сущности кадрового аудита³

Содержание подхода	Авторы
Оценка деловых и профессиональных качеств	
Кадровый аудит – процесс, который требует неформальный и творческий подход. Он помогает дать оценку деловых и профессиональных качеств сотрудника, то есть <u>верно</u> дать оценку мерам воздействия мотивации, что бы повысить уровень его профессионализма	А.Н. Митин, А.Э. Федорова, А.В. Овчинников, Ю.А. Токарева
Кадровый аудит - особенный инструмент для диагностики и <u>проведении</u> оценки кадрового соответствия целям и стратегии развития организации	И.И. <u>Кудинцев</u>
Организационно-кадровый аудит - оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин
Аудит персонала - производимой по установленной системе оценке эффективности деятельности трудовых ресурсов и состояния социально-трудовых отношений	В.М. Лаврентьев, Л.С. Морозова
Контрольно-ревизионная деятельность	
Аудит человеческих ресурсов – это обобщенный контроль качества управления трудовыми ресурсами структуры организации или организации в целом	W. Werther, K. Davis, H. Schwind
Аудит человеческих ресурсов – это установленная система <u>контроля</u> за соблюдением определенного порядка учета персонала и за надежностью работы всей системы с персоналом. Данная система регламентируется трудовым законодательством РФ и прочими нормативными локальными актами организации	К.А. Тарасов
Диагностика причин возникающих проблем	
Аудит человеческих ресурсов – официально установленные действия, для изучения и оценки в организации текущего состояния трудовых ресурсов	С.К. Мордовии
Социальный аудит - инструмент управления руководителя (способ наблюдения), он <u>по</u> как <u>в</u> финансовой или бухгалтерской ревизии дает возможность оценить способность организации управлять проблемами (человеческими или социальными), которые вызваны профессиональной деятельностью	R. <u>Vater</u>
Социальный аудит - диагностика и оценка важности причин проблем возникающих в организации, а так же возможности их решения, разработка рекомендаций, анализ факторов рисков и выработка предложений руководству организации по снижению их влияния на социальную среду	Е.В. Маслов

³ Солодова Н.Г., Клейменова Л.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2011. - № 6 . –С. 106

Необходимость оценки различных деловых и профессиональных качеств отмечает первая группа авторов. По мнению А.Н. Митина, необходимость кадрового аудита заключается в правильной оценке объема мотивационного воздействия на персонал в целом и одного работника в частности, имея цель роста уровня его профессионализма⁴.

Другие авторы стремятся найти определенное соответствие развития организации ее целям и стратегиям.

Термином «аудит персонала» оперируют Т.В. Никонова и Ю.Г. Одегов. Они описывают это как экспертизу положения дел в сфере управления персоналом, которая периодически проводится и включает в себя мероприятия по сбору, анализу и оценки информации. Данные мероприятия являются основой для определения эффективности деятельности организации, использования потенциала работников и регулирования социальных и трудовых отношений⁵.

Существующая под началом А.Я. Кибанова научная школа, дает определение понятию «аудит персонала», что это система поддержки, аналитической оценки и экспертизы кадрового потенциала, который производится консультационным путем. Данная система позволяет, вместе с финансово-хозяйственным аудитом, выявить:

- соответствие целям и стратегиям кадрового потенциала организации;
- соответствие работы персонала и управленческих структур действующей нормативно-правовой базе;
- эффективность работы отдела кадров в отношении решения задач, которые стоят перед работниками, структурными подразделениями данной организации;

⁴ Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации. - СПб.: Питер, 2015.- С.52.

⁵ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала.- 2-е изд., М.: Норма М, 2011.- С.11.

- причины существующих в организации проблем, рисков и варианты их разрешения, либо снижения от их негативного воздействия⁶.

Некоторые авторы понимают аудит персонала в виде проведения контрольно-ревизионного действия. Но в своих работах они так же дают понятия, в которых подчеркивается необходимость проведения диагностики проблем и их причин, а так же определение их важности и различных путей решения проблем. Так же сформулированы рекомендации для руководства.

Существуют авторы, которым важно уделить внимание функциям работы с персоналом, которые являются регламентирующими, и соблюдением нормативных и законодательных требований. Определение «аудит человеческих ресурсов» часто ученые экономисты трактуют как оценку потенциала работника либо подразделения, либо организации в целом. Так же отличия в трактовках наблюдаются при выборе аспекта работы с персоналом, который включает следующие виды:

- социальная работа (состояние социально-трудовых отношений);
- трудовую сторону работы (состояние системы «производство — кадры»);
- организационную работу с персоналом;
- выбор индикаторов и параметров диагностирования изучаемых процессов⁷.

Аудит европейских стран в данной сфере чаще всего трактуется как «социальный аудит». Такой вид аудита персонала ориентирован на оценку приспособленности политики кадров организации к ожиданиям персонала.

Как считают российские ученые кадровый аудит – это более обширный вид деятельности, чем социальный аудит. При проведении кадрового аудита социальный аспект организации рассматривается так же как кадровый потенциал. Социальный аудит позволяет определить уровень

⁶ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 618.

⁷ Солодова Н.Г., Клейменова Л.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2011. - № 6. –С. 106.

социальной напряженности работников, так же определить в каком состоянии находится инновационный потенциал и источники сопротивления изменениям. Провести диагностику удовлетворенности своим трудом работников организации.

В литературе часто встречается сравнение аудита с контроллингом работников. По мнению В.С. Половинко «контроллинг – это постоянное информационное обеспечение субъектов управления», и они держат ориентир на результат управления организацией. А аудиту автор дает следующее определение, что это «оценка состояния какого-то объекта либо процесса управления, работниками в определенный временной момент»⁸.

В процессе проведения кадрового аудита решаются следующие вопросы:

- имеет ли организация достаточный объем человеческого ресурса для того, что бы функционировать и меняться?

- имеет ли персонал способности к эффективной деятельности в соответствии с имеющейся стратегией?

Что бы ответить на эти вопросы нужно дать оценку фактическому состоянию персонала, его особенностей, установить имеются ли у работников необходимые профессиональные качества и характеристики. На сегодняшний день признано, что эффективный кадровый аудит играет важную роль в процессе обеспечения роста конкурентоспособности. Так как является базой для получения информации об уровне кадрового потенциала и продвигает стратегические и тактические решения в направлении управления персоналом, а так же и в управлении организации в целом. В связи с данной ситуацией меняются и принципы проведения кадрового аудита⁹. К ним относятся:

⁸ Половинко В.С., Синявец Т.Д., Апенько С.Н., Стуken Т.Ю., Иванова Л.Н. Контроллинг и аудит персонала. - Омск, 2014.- С.93.

⁹ Козлова Е.Г., Чекан А.А. Проблемы эффективного функционирования кадрового аудита в системе менеджмента организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика.- 2011. - № 1. – С. 41.

- быстрое выявление проблем и моментальное реагирование на негативные ситуации;
- несение ответственности за организацию и усовершенствование эффективного внутреннего контроля в структурных подразделениях организации, это устраняет множество проблем кадрового аудита;
- нецелесообразное разделение обязанностей и ответственности работников;
- рост кадрового потенциала для проведения аудита и увеличения охвата аудита на расстоянии;
- обладание информацией руководства организации о составляющих кадрового аудита и его месте в управлении;
- согласование внутреннего аудита с назначением кадрового контроля для помощи в принятии управленческих решений.

1.2. Современные технологии кадрового аудита

Новые виды аудита стали появляться в 21 веке. К ним относятся:

- аудит персонала;
- экологический аудит;
- аудит знаний;
- аудит кадровый.

Аудиты знаний, кадров и персонала дополняют друг друга и пересекаются. Аудит персонала – это формулирование и оценка личности потенциала работника и его соответствие ценностям организации и корпоративной культуре. Определение аудита знаний является процессом регулярного научного изучения и оценка явных знаний (сосредоточенных в документах и базах данных) и неявных знаний организации (сосредоточенных в людях). А так же оценка достигнутых в сфере управления знаний и их источников. Кадровый аудит – это проверка персонала и в некоторой степени – проверка знаний, аудит деятельности

кадров. Это связано с тем, что кадровый аудит является диагностикой соответствия работников целям и ценностям¹⁰.

Принципы кадрового аудита можно сформулировать так (рис. 1):

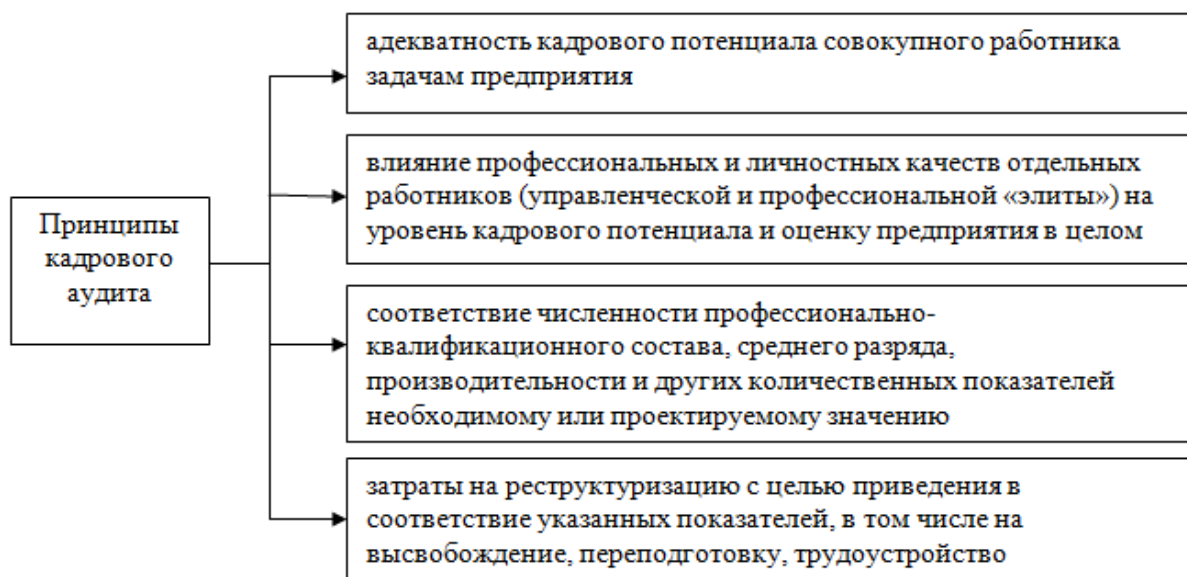


Рисунок 1 - Принципы кадрового аудита

В зависимости от целей и размеров проблем аудит управления подразделяется на: внутренний и внешний (рис.2).

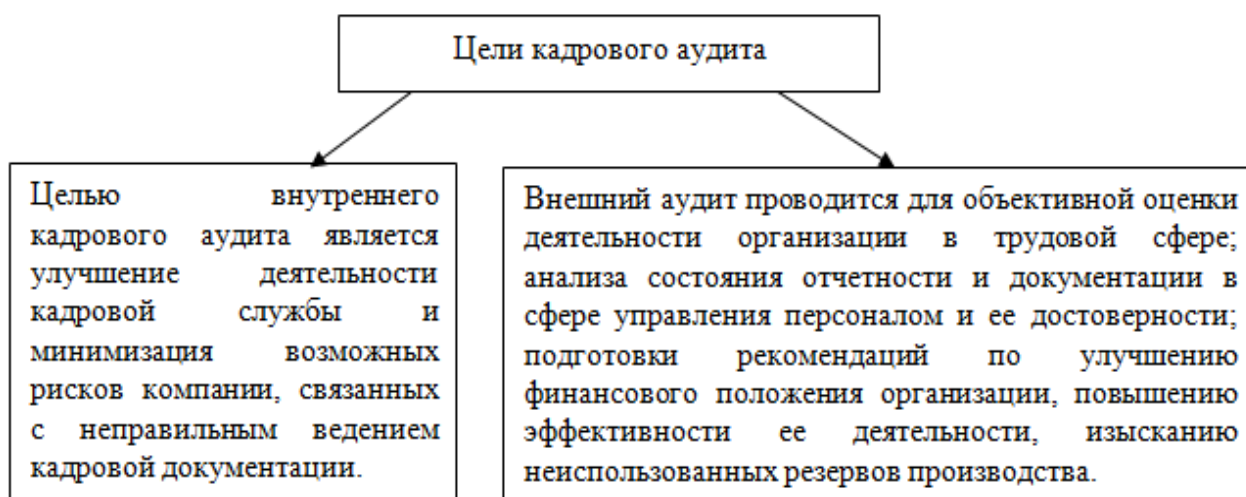


Рисунок 2 - Цели внешнего и внутреннего аудита

¹⁰ Кондауров М.Ю. Аудит кадрового потенциала на предприятии// Известия Волгоградского государственного педагогического университета.- 2012. – Т.67. - № 3. – С. 110.

Внутренний аудит кадров – это деятельность, которая регламентируется локальными нормативными актами организации и производится внутри нее специальной структурой (это может быть отдел внутреннего аудита кадров), по объективной проверке отдела кадров организации. При этом целью данного аудита является улучшение работы отдела кадров и снижение рисков организации от некорректного ведения документов учета кадров.

Необходимость проверки и предупреждения рисков организации при проведении проверки государственными структурами или возникшими спорами между работниками, бесспорна. В том числе на данную службу возлагается обязанность оказания помощи кадровым сотрудникам, в виде проведения консультаций в оформлении документации на первоначальном этапе их формирования. Данная документация проходит обязательную проверку и служба внутреннего аудита должна решить следующие задачи:

- проверить и оценить, при оформлении документации сотрудники кадровой службы, соблюдение законодательства;
- оценить соответствие правилам и процедурам действия сотрудников отдела кадров;
- оценить эффективность деятельности кадровой службы и системы документооборота учета кадров;
- выработать предложения по вопросу оптимизации документооборота по учету кадров;
- предоставлять руководству и собственникам организации необходимой им информации¹¹.

Что касается внешнего аудита, то он проводится аудиторской компанией, либо аудитором, с которыми заключается договор об оказании аудиторских услуг. Проверка производится на основании:

¹¹ Румынина В. В., Румынина Л. А. Внутренний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 9.- С. 43.

- договора об оказании аудиторских услуг с целью определения работы организации в трудовой сфере;
- анализа документации и состояния отчетности в управлении персоналом, а так же ее достоверности;
- подготовленных рекомендаций по улучшению финансового положения организации, а так же повышения эффективности деятельности и поиску производственных резервов.

Приведенная на рисунке 3 схема кадрового аудита носит принципиальный характер.



Рисунок 3 - Схема кадрового аудита¹²

Схема на рисунке 4 представлена таким образом, что видно, что кадровый аудит является одним из вопросов финансового аудита. Другими словами, это выявление ошибок, нахождение виновников получения убытков и объективных и субъективных, и, конечно же, определение объектов, которые приносят организации наибольшую прибыль.

Данный анализ необходимо углублять до каждого подразделения, а еще лучше до каждого исполнителя. И уже по окончании анализа проводится работа в организации по оценке кадрового потенциала, подготовке и переподготовке кадров, а так же подбору кадров.

¹² Сидунова Г.И., Кондауров М.Ю. Кадровый аудит как инструмент реструктуризации кадрового потенциала предприятия // Грани познания.- 2013. - № 3. – С. 93.

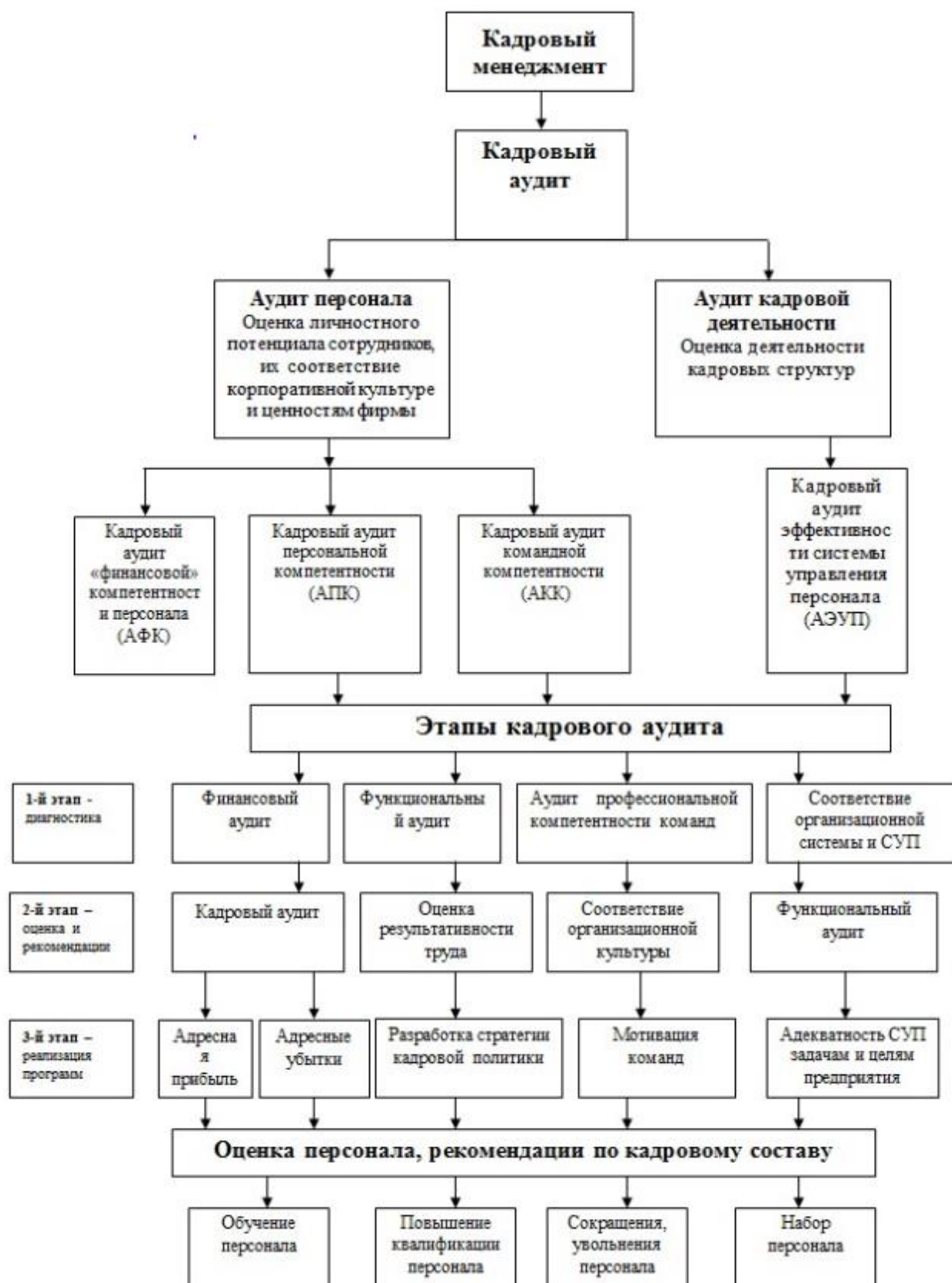


Рисунок 4 - Классификация направлений кадрового аудита и его этапов в системе кадрового менеджмента на предприятии

Существует несколько направлений кадрового аудита (рис. 5). Указанные направления используются, сочетая цели и задачи которые ставятся перед организацией. Таким образом, аудит персонала должен включать оценку личностного потенциала работников и как они соответствуют культуре и ее ценностям. А уже оценку деятельности структуры кадров производит аудит кадровой деятельности. Рассмотрим указанные направления на рисунке 5¹³.

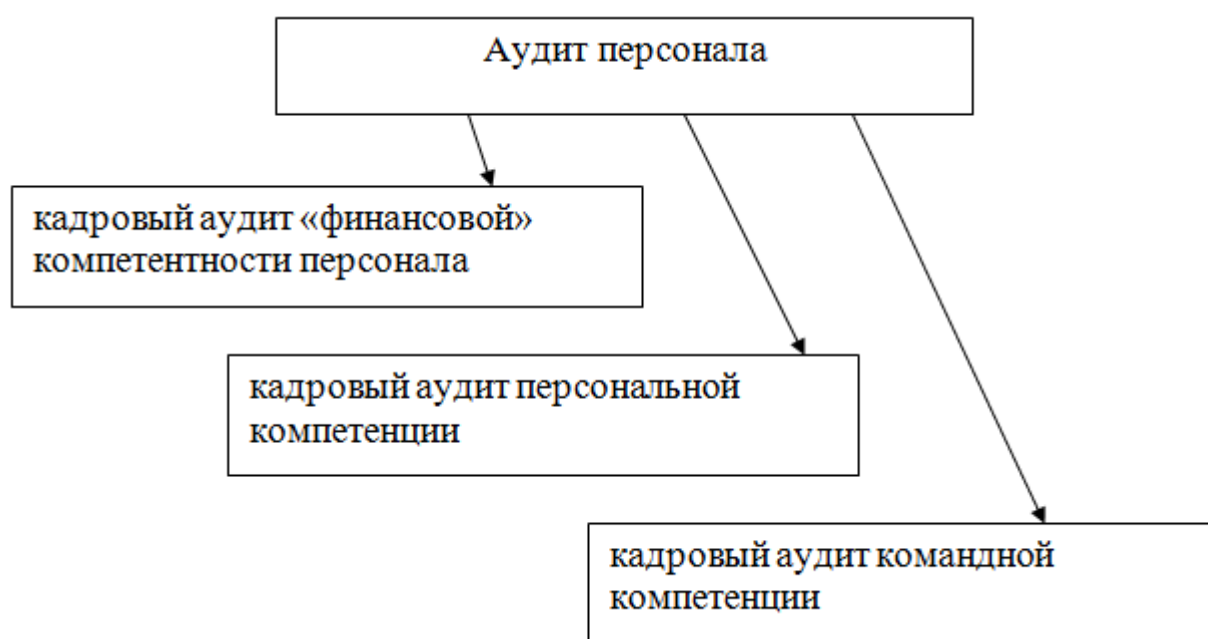


Рисунок 5 – Направления кадрового аудита персонала

Как указывает Г.Г. Зайцев, главная задача кадрового аудита профессиональной компетенции персонала (АПК) – это возможность оценить потенциал сотрудников, которых продвигают по служебной лестнице. А так же необходимая система обратной связи с работниками, что бы была возможность оценить качество работы. Оценка эффективности формирования рабочих групп или команд составляет основу кадрового

¹³ Кондауров М.Ю. Аудит кадрового потенциала на предприятии// Известия Волгоградского государственного педагогического университета.- 2015. – Т.67. - № 3. – С. 111.

аудита командной компетентности (АКК) и это позволит сохранить саму основу кадрового потенциала и выработать культуру команды¹⁴.

Такое направление, как кадровый аудит эффективности системы управления персоналом (АЭУП) определяет устойчивость организации на рынке и эффективность ее деятельности. Цель – создание такой кадровой структуры, что бы она отвечала требованиям ситуации на рынке на сегодняшний день и была способна реализовать стратегию запланированную на будущий период.

Говоря об общих этапах любого из представленных выше направлений, нужно отметить, что это: оценка персонала, рекомендации по персоналу, а так же реализация кадровых программ. В таблице 2 представлены основные направления по кадровому аудиту.

Рассмотренное ранее определение аудита, которое было предложено А.Я. Кибановым, можно назвать самым оптимальным. Поэтому, опираясь на него, будем придерживаться технологии проведения кадрового аудита.

Разработанная на основе работ А.Я. Кибанова технология кадрового аудита учеными Н.Г. Жбановым и И.С. Уткиной содержит несколько этапов:

- подготовительный;
- сбор информации;
- обработка и анализ информации;
- обобщение и представление оценочных результатов;
- вывод и рекомендации.

Так же стоит отметить достоинства данного направления – определение главных параметров аудиторской проверки по функциям системы управления, обобщенный подход к проверке, который включает следующие необходимые составляющие: объекты, цели, элементы, источники информации, а так же группы методов.

¹⁴ Зайцев Г.Г. Методические вопросы оценки работ и работников в системе управления человеческими ресурсами в организации // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: материалы III международной научно-практической конференции. – СПб.: Питер, 2013. – С. 236.

Таблица 2 - Этапы и объекты кадрового аудита в системе кадрового менеджмента

Этапы кадровой работы	Объекты и направления кадрового аудита
1. Создание организационной структуры управления	– определенность функциональной структуры управления; – эффективность организационной структуры управления; – адекватность структуры задачам и условиям деятельности организации
2. Планирование потребности в кадрах	– оценка наполненности организационной структуры кадрами; – прогноз кадровой потребности по должностям
3. Институтализация деятельности	– закреплённость в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальной деятельности, схем взаимодействия; – документооборот
4. Набор персонала	– способы привлечения персонала и адаптации персонала
5. Обучение персонала	– методы обучения персонала; – эффективность системы обучения персонала; – обучающие структуры
6. Оценка персонала и его деятельности	– сбалансированность персонала по качественному составу; – степень соответствия требованиям деятельности; – степень удовлетворенности работой; – личностные и профессиональные компетенции; – прогноз потенциального роста и соответствия
7. Стимулирование труда персонала	– наличие эффективных форм оплаты и поощрения труда; – оценки степени удовлетворенности оплатой труда; – владение эффективными схемами оплаты труда
8. Продвижение персонала	– наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу; – сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры; – знание альтернативных мест работы и содерж. деятельности

К ним, в свою очередь относятся следующие группы:

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические.

Неоспоримым является тот факт, что технология проведения кадрового аудита имеет неразрывную связь с практическим его применением. И предполагает последовательность следующих действий: подготовка, организация, проведение аудита. Технологическая карта, в свою очередь, должна включать описание процесса, путем пошагового описания и поэтапной последовательности совершаемых действий, часто это оформляется графическим путем с обязательным указанием тех средств,

которые при этом используются. Сами этапы технологии кадрового аудита оформляются в виде технологических карт. На рисунке 6 рассмотрим этапы более подробно.

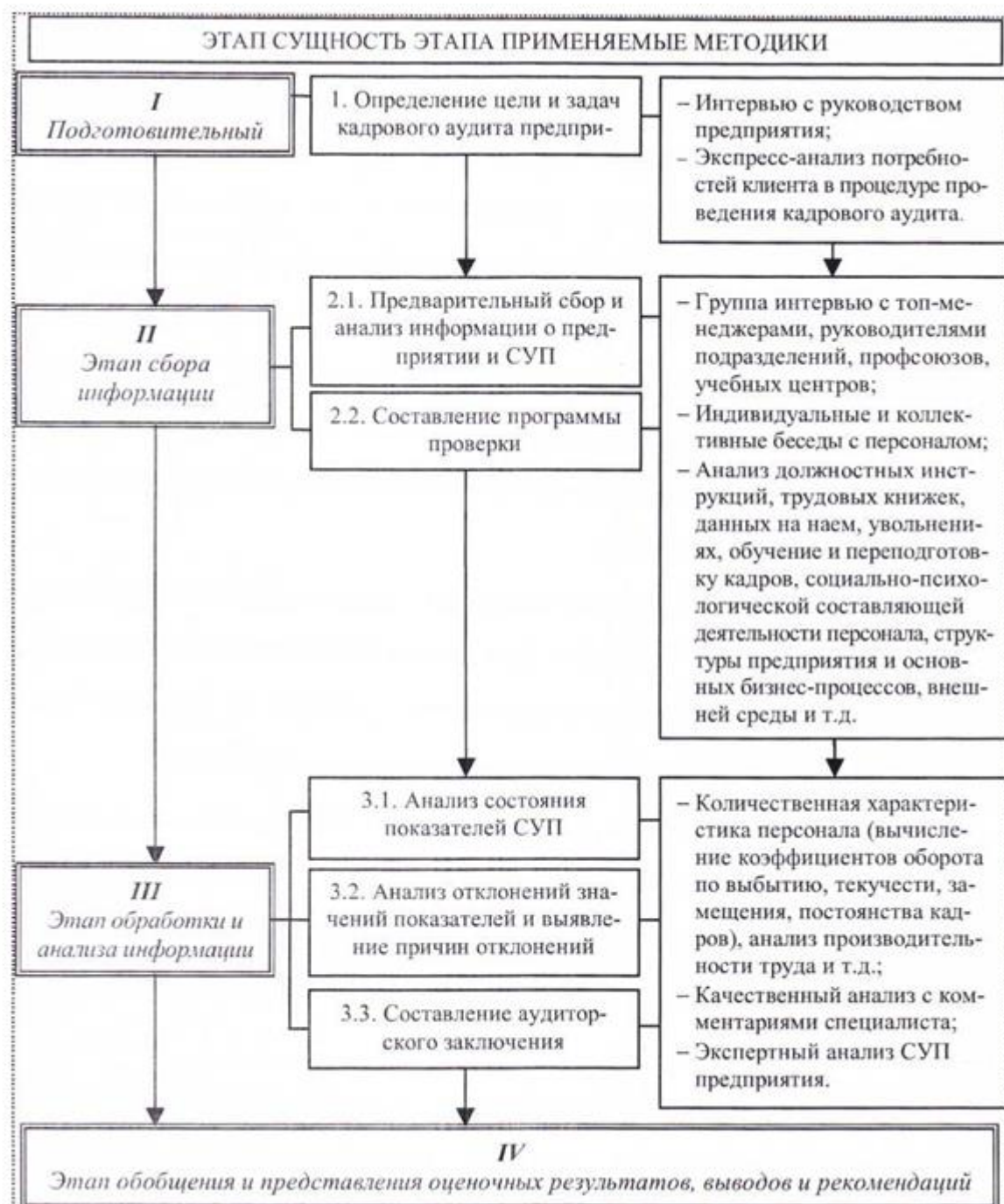


Рисунок 6 - Технологическая карта кадрового аудита¹⁵

¹⁵ Жбанова Н.Г., Уткина И.С. Использование технологии кадрового аудита в консультационной деятельности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2015. - № 6. – С. 223.

Подготовительный этап – это начало методики, во время которого формируются цели и задачи проведения аудита кадров предприятия. Формирование происходит в результате проведения интервью с руководителем организации или после проведения экспресс-анализа потребности в аудиторской проверки кадров.

На этапе сбора информации об организации и о ее управленческой системе проводится уже интервью с заместителями руководителей, начальниками отделов, а так же проводятся беседы с работниками. Беседы проходят в частности в индивидуальном порядке и со всем коллективом в целом. Так же изучаются должностные инструкции и различной кадровой документации, а так же проводится анализ бизнес процессов и пр. мероприятия.

Третий этап – это обработка и анализ информации. Во время прохождения данного этапа производится анализ состояния системы управления персонала в целом. Так же проводится анализ состояния значений и причины их отклонений. И в конце этапа составляется аудиторское заключение и все произведенные оценочные результаты формируются в выводы и предложения по усовершенствованию.

Таким образом, на основании изученной информации можно говорить о доступных возможностях технологии проведения процедуры кадрового аудита с целью проведения оценки соответствия кадрового потенциала организации, с целью оценки соответствия ее развития в сфере управления трудовыми ресурсами. Аудит может проводится и независимыми аудиторами или консультантами, а так же службами внутреннего аудита.

1.3. Особенности осуществления кадрового аудита на различных предприятиях

В успехе от проведения мероприятий по реорганизации и улучшения финансового состояния организации, главную роль играет опыт персонала в

антикризисном управлении. И для того что бы выйти из кризиса нужно для начала учитывать человеческий фактор.

Кадровый аудит по его проведению делится на аудит малых и крупных предприятий. И для начала необходимо различать предприятия по данным критериям: малые, средние и крупные.

Российский Федеральный закон №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г., в ст. 4, к субъектам малого и среднего бизнеса предприятия относит те предприятия, которые были внесены в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ). К ним относятся потребительские кооперативы и коммерческие организации (кроме госучреждений и унитарных муниципальных предприятий). Так же к ним относятся и физические лица, то которые были внесены в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и без образования юридического лица осуществляют свою деятельность. К ним относятся и крестьянские хозяйства (фермеры). Все эти категории должны соответствовать следующим условиям¹⁶:

1) для юридических лиц – не более 25% суммарная доля уставного капитала участия должна составлять субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц (кроме активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов). И доля участия до 25%, которая принадлежит одному или нескольким юридическим лицам. И данные категории не должны быть субъектами малого и среднего предприятия;

¹⁶ Федеральный закон №209-ФЗ от 24.07.2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>

2) критерием численности работников, который не должен превышать предельные значения для малого и среднего предприятия являются:

- от 100 до 250 работников (в т. ч. и для средних предприятий);
- до 100 работников (в т. ч. и для малых предприятий)
- до 15 человек – это микропредприятия.

3) критерий выручки от реализации товаров (работ и услуг) без НДС, либо балансовая остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов за прошлый год не должен превышать предельное значение, которое установлено Правительством РФ для всех категорий малого и среднего предпринимательства ¹⁷.

Другие предприятия относятся к категории крупного бизнеса и являются основными элементами различных рынков, на которых они работают. Крупные предприятия определяют развитие рынка и уровень его эффективности. Поэтому от их развития зависит структура экономики в целом. Доминирование предприятий в наукоемких, инфраструктурных и природоэксплуатирующих отраслях экономики, промышленные предприятия, так же их объединения обеспечивают соблюдение технологии и рост экономики в развитых странах.

Естественно, что крупное предприятие имеет множество экономических преимуществ и к их числу относятся:

- крупное финансирование НИОКР;
- достаточное количество эффективных механизмов использования человеческих ресурсов (капитала);
- возможность экономить транзакционные издержки и конкурентные преимущества на различных рынках: мировых, национальных, отраслевых.

Помимо этого, крупное предприятие, без существенного ущерба, может позволить существенную технологическую экономию. Это может

¹⁷ Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 июля 2016 г.// Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru>

произойти в масштабе производства и сферы деятельности. Существенную роль играют в реализации государственных социальных программ. Таким образом, в таблице 3 представлен аудит по категориям предприятий.

Таблица 3 - Особенности проведения кадрового аудита на малых и крупных предприятиях

Малые предприятия	Крупные предприятия
Отсутствие значительных финансовых средств на проведение внешнего аудита	Применяют расширенные процедуры проведения кадрового аудита в зависимости от целей
Не всегда прозрачная система кадрового делопроизводства и система управления персоналом, что затрудняет получение объективных результатов	Возможно кадровое аудиторское сопровождение деятельности компании
Предприниматель может проводить внутренний кадровый аудит самостоятельно или создав комиссию	Привлекаются профессиональные кадровые аудиторские компании
Кадровый аудит проводится в виде упрощенных процедур	Затраченные финансовые ресурсы окупаются и приносят в дальнейшем прибыль

Как мы можем наблюдать, существующие особенности аудита кадров малых и крупных предприятий имеют существенное значение. У крупных больше возможностей: финансовых, трудовых (привлечение профессионалов для проведения аудита), в отличие от малых и средних предприятий. В результате, предприниматель, используя экономическое мышление, проводит эту проверку собственными силами или привлекает собственных работников. Эти работники должны иметь служебную независимость от организационного и финансового аспекта деятельности предприятия (например, работающий по контракту).

Так же проблемой малого предприятия является непрозрачность кадрового учета и документации, в отличии от крупного, где все делопроизводство регламентировано и соблюдается четко установленный порядок и управление кадрами в целом. Это оказывает существенное влияние на эффективность деятельности малого предприятия, так как крупные имеют возможность проверить и проанализировать проводимую кадровую политику при помощи аудита.

Информация, представленная в таблице 4, позволит ознакомиться с кадровыми процессами, которые применимы как для малых, так и для крупных предприятий.

Таблица 4 - Направления аудита кадровых технологий¹⁸

Кадровые процессы	Оцениваемые параметры	Особенности кадровых процессов
Определение потребности в персонале	Методы расчета необходимой численности персонала по категориям работающих, их оперативность и обоснованность	Действует принцип минимизации численности и затрат на персонал
Наем и увольнение персонала	Процедуры отбора по ключевым должностям. Наличие программ добровольного увольнения, элементов <u>аутплейсмента</u>	Прием новых работников, как правило, ограничен или приостановлен
Использование персонала	Показатели контроля работы персонала. Методы оценки персонала и определения профессионального ядра	Использование результатов оценки для выявления возможных кандидатов на <u>увольнение</u>
Развитие персонала	Принятая система обучения, переобучения, повышения квалификации сотрудников. Система должностного продвижения и формирования кадрового резерва	Ограничение использования принятых ранее форм обучения. Новые возможности продвижения для ряда сотрудников в связи со <u>структ. изменениями</u>
Мотивация персонала	Структура доходов работников, наличие неэффективных выплат. Система оплаты труда. Социальные программы	Действует принцип «отодвинутого» вознаграждения. <u>Дополн.</u> денежные выплаты и социальные мероприятия ограничены
Правовое и информационное обеспечение	Соблюдение законодательных норм в сфере труда. <u>Механизм информационной поддержки преобразований (система информирования персонала о задачах и ходе изменений)</u>	Связано со всеми кадровыми процессами, является одним из критериев их реализации

Аудит кадровых технологий содержит следующие направления:

- определение потребности в кадрах;
- соблюдение правил процедуры найма и увольнения;
- эффективное использование персонала;
- развитие и повышение мотивации работников;

¹⁸ Синявец Т. Аудит службы управления персоналом: выбор критериев и показателей оценки // Кадровик. - 2016. - № 5. – С. 31

- информационное обеспечение и правовая защита.

На предприятиях с неустойчивым положением аудит кадровых технологий может производиться фрагментами, которые будут зависеть от того, что на данный момент важно для предприятия в отношении функций управления персоналом (таблица 4).

В обобщенном виде направлений кадрового аудита и его направлений рассмотрим в таблице 5.

Так же в процессе аудита изучается уровень трудовой комфортности. Модели поведения при этом следующие: конформизм или инициативная поддержка, наличие на предприятии профессионального ядра.

При проверке структуры и функций согласования персонала изучению подвергаются наличие следующих задач: фрагментарных, дублирующих или провисающих функциональных. Немало важным является проведение проверки соответствия ключевых функций количеству должностей по штатному расписанию и соответствие структуры управления предприятием принятым целям и задачам.

При проверке кадровых технологий рассматривается их соответствие требованиям современности и принятым целям.

Диагностика аудиторских процедур по проверке кадрового потенциала и диагностики уровня комфортности труда сотрудников проводится в начале стадий преобразований и в процессе.

Проверку того как распределены функциональные задачи и процессы проводят один раз, а уже затем сочиняют кадровую стратегию по новым условиям и учетом новых изменений.

В период, когда происходит реформирование в области управлениями на предприятиях нашей страны и при переходе к вертикально объединенному холдингу уже стало недостаточно того, что руководство опирается на модель упрощенного анализа показателей трудовой деятельности.

Таблица 5 - Совокупные результаты кадрового аудита предприятия¹⁹

Направление аудита	Результат	Окончательная оценка
Кадровый потенциал	Высокий уровень трудовой комфортности, модели поведения: инициативная поддержка или конформизм, наличие <u>профессион. ядра</u>	Высокий
	Средний уровень трудовой комфортности, модели поведения: конформизм или <u>профес. пассивность</u> , <u>професс. ядро</u> сохранено частично	Достаточный по ключевым должностям
	Низкий уровень трудовой комфортности, модели поведения: <u>професс. пассивность</u> или <u>нонконформизм</u> , отсутствие <u>професс. ядра</u>	Недостаточный
Структура, функциональное взаимодействие персонала	Отсутствие фрагментарных, дублирующих или провисающих функциональных задач, соответствие количества ключевых функций числу должностных единиц, соответствие структуры предприятия его целям и задачам	Рациональное функциональное взаимодействие, <u>рациональная организац. структура</u>
	Наличие незначительного числа фрагментарных, дублирующих или провисающих <u>функц. задач</u> , неполное соответствие количества ключевых функций числу должностных ед., неполное соответствие структуры предприятия <u>бизнес-стратегии</u>	Требуется корректировка организационной структуры и функционального взаимодействия персонала
	Наличие значительного числа фрагментарных, дублирующих или провисающих <u>функцион. задач</u> , резкое <u>несоотв.</u> количества ключевых функций числу должностных единиц, отсутствие <u>необход. структурных элементов</u>	Требуется существенные структурные изменения, оптимизация <u>функционального взаимодействия</u>
Кадровые технологии	По приоритетным процессам отвечают <u>современ. требованиям</u> и целям предприятия	Приемлемый уровень
	По некоторым <u>приорит. процессам</u> <u>отвечают</u> <u>соврем. требованиям</u> и целям предприятия	Требуяют корректировки
	В основном не отвечают современным требованиям и целям предприятия	Требуяют существенных изменений

Поэтому появилась потребность разработки другим методов оценки деятельности, и они должны отражать то состояние на предприятии, которое является в реальности. Это позволит дать реалистичные рекомендации по

¹⁹Солодова Н.Г. Методические подходы к проведению кадрового аудита в неустойчивых деловых организациях // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2015. - № 3-4. -С. 55.

повышению эффективности производства, а так же оказанию практической помощи в совершенствовании управления трудовыми ресурсами.

Эффективность реализации стратегии кадрового потенциала находится в прямой зависимости от современных технологий, они позволяют сформировать полную информационную базу, которая позволит принимать обдуманные и просчитанные кадровые решения. И данный вид аудита будет являться этой самой инновационной технологией, которая позволит соответствовать органичному развитию холдинга²⁰.

Стоит отметить, что задачи кадрового аудита предприятий нашей страны группируются по нескольким направлениям диагностики и анализа:

- 1) Аудит кадровой политики и анализ основных трудовых показателей;
- 2) Аудит системы управления человеческими ресурсами;
- 3) Аудит деятельности службы управления персоналом²¹.

И эта система является достаточно открытой. Поэтому можно производить модификацию установленных методик и присоединять к используемым технологиям, которые соответствуют узкой направленности данного вида аудита. Стоит отметить, что все направления кадрового аудита имеют свои критерии, определяемые по качеству и количеству, то есть сбалансированная система показателей (рисунок 7).

Прокомментируем некоторые из них:

- 1) Анализ качества и эффективности планирования численности работников. Данный показатель позволяет определить отклонения численности персонала, фактической от плановой. Отклонение находится двух видов:

²⁰ Старовойт В.А., Футин В.Н. Кадровый аудит как условие организационного развития // Мир транспорта.- 2011. – Т.34. - № 4. – С. 157.

²¹ Старовойт В.А., Футин В.Н. Кадровый аудит как условие организационного развития // Мир транспорта.- 2011. – Т.34. - № 4. – С. 158.



Рисунок 7 – Система показателей по направлениям кадрового аудита

- абсолютное находится по формуле:

Численность персонала по факту – Численность персонала по плану

- относительное:

Оценивая плановый показатель с учетом того как изменялся объем производства становится ясным как меняется относительное отклонение. Поэтому сравнение фактического показателя с плановым, который корректируется на коэффициент выполнения плана.

Затем рассчитывают экономию численности и производят оценку баланса рабочего времени. Экономия относится к одному работнику, среднесписочному, так как от этого зависит точность расчета²².

2) Анализ организации труда. Данный показатель определяет причину потерь и нерационально произведенных затрат рабочего времени.

Для этого рассматриваются баланс рабочего времени по факту и плану в динамике. Это позволяет выявить те потери которые возможно

²² Половинко В.С., Синявец Т.Д., Апенько С.Н., Стукен Т.Ю., Иванова Л.Н. Контроллинг и аудит персонала. - Омск, 2014.- С.317.

произойдут, по причине недостаточно грамотно организованного труда. что позволит прогнозировать рост показателя производительности труда, но в том случае если потери будут устранены.

Логическая цепочка событий анализа будет иметь следующий вид:

- рассчитываются коэффициенты операционного времени; от недостатков в организации труда определяются коэффициенты потерь рабочего времени; зависящих от рабочего коэффициенты потерь времени;
- расчет прогноза изменения производительности труда в процентах или долях за счет устранения потерь бессмысленных потерь рабочего времени;
- коэффициент трудовой дисциплины – рассчитывается по данным анализа целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени;
- производится анализ динамики предыдущего коэффициента.

К показателям, которые позволяют произвести оценку уровня организации труда относятся:

- данные по прогулам,
- показатель текучести кадров (он имеет собственный коэффициент).

Мероприятия по сокращению текучести кадров проводятся после расчета определенных показателей:

- коэффициент интенсивности оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент замещения²³.

Оценка условий труда проводится по специальным коэффициентам и связана с проведением анализа организации охраны труда и техники безопасности. Такими показателями являются:

- коэффициент использования рабочего времени – он позволяет определить рост производительности труда и при этом упорядочить трудовой процесс.

²³ Старовойт В.А., Футин В.Н. Кадровый аудит как условие организационного развития // Мир транспорта.- 2011. – Т.34. - № 4. – С. 158.

Как мы можем наблюдать анализ организации труда, производимый при помощи вышеперечисленных коэффициентов, является системным и комплексным способом исследования кадрового аудита.

3) Оценка экономической эффективности управления персоналом. Показатель оценивается при помощи расчета некоторых показателей, представленных в работе В.А. Старовойт, В.Н. Футина:

- уровень производительности труда;
- выполнение плана по росту производительности труда;
- динамика изменения уровня производительности труда;
- соотношение уровня производительности труда в организации со среднеотраслевым показателем;
- результат деятельности организации, отнесенный к одному рублю выплаченной заработной платы;
- результат деятельности организации, отнесенный к одному рублю затрат на персонал;
- соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в организации;
- соотношение темпов роста производительности труда и затрат на персонал;
- отношение результатов деятельности организации к затратам на содержание службы управления персоналом организации²⁴.

Таким образом, можно сказать, что только в результате анализа данных показателей, и качественных и количественных, есть возможность оценить качество работы кадровой службы управления персоналом, а так же обнаружить недостатки и предложить пути по их устранению.

²⁴ Старовойт В.А., Футин В.Н. Кадровый аудит как условие организационного развития // Мир транспорта.- 2011. – Т.34. - № 4. – С. 159

1.4. Обеспечение эффективности кадрового аудита

Цель аудита кадров была озвучена выше, и изученный материал позволяет сказать, что рост на долгосрочной основе трудового ресурса предприятия может быть достигнут повышением эффективной системой управления человеческим потенциалом.

Для этого формируется специализированный документ, который должен иметь следующую информацию:

- кадровые проблемы и основные причины их;
- программа разработки программ оптимизации расходов на руководство работниками должна планироваться;
- необходимо проводить оценку того, как соответствует структура и количество работников предприятия со стратегией;
- риск, имея критическую точку в управлении руководством кадрами;
- персонал готов реализовывать определенные цели и задачи предприятия;
- источники угроз, которые бывают явными и скрытыми и связаны так же с управлением персоналом;
- проблемы и конфликты должны быть определены источники их возникновения;
- давать четкие рекомендации и пути повышения эффективности и оптимизации в управлении ресурсами предприятия в кадровой области.

Специалисты, которые занимаются проведением кадрового аудита, сталкиваются с множеством проблем, главная из которых низкая эффективность проведения процедуры аудита персонала. И необходимость того, как рассматриваются пути повышения эффективности является объективной.

Определимся с понятием «эффективность» в отношении кадрового аудита.

Существует множество мнений, и автором Е.В. Цветковой дается определение эффективности, как степени соответствия аудиторской проверки установленным целям и задачам. Так же стоит отметить, что результат предложенных автором мер для решения проблем кадрового аудита имеют непосредственное отношение с системой управления работниками²⁵. А, что касается экономической эффективности, то здесь вопрос стоит в определении соотношения между результатом работы предприятия и общими расходами на проведение этой работы.

Рисунок 8 представляет схему на которой показаны главные аспекты достижения эффективности проведения аудиторской проверки в этом направлении.



Рисунок 8 - Направления обеспечения эффективности кадрового аудита на предприятии

Критерий от повышения эффекта от аудиторской проверки – это понимание аудитором данной области. А так же тех, кто реализует этот

²⁵ Цветкова Е.В. Эффективность кадрового аудита на предприятии // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2012. - № 4. – С. 506

аудит. Рост эффекта от проведения проверки вырастит, если будет проводиться не специалистами внутри предприятия, а, к примеру, агентством по кадрам или фирмой консалтинга. С ними должен быть заключен договор аутсорсинга. Тогда аудит по кадрам будут заниматься узкие и знающие толк в этом деле специалисты. Еще это позволит выполнить еще два критерия эффективности: объективности мнения и выводов аудитора и достоверность сделанных им выводов и оценок.

Стоит отметить, что специалисты, пришедшие из вне предприятия не могут в полной мере владеть спецификой работы предприятия, и поэтому придется полностью обеспечивать их нужной для работы информацией. Только в этом случае проверка станет наиболее адаптирована и соответствовать целям и задачам проверяемого предприятия.

Важную роль в успехе проведения аудиторской проверки играет то, какую заинтересованность имеет в этом руководитель предприятия. Только так менеджеры (начальник отделов и ведущие специалисты) будет способствовать и помогать в проведении проверки, то есть предоставлять нужную информацию, достоверные сведения и конечно проявлять интерес в том, что бы рекомендации, сделанные в результате проверки были реализованы и исполнены.

Этот момент особенно важен, так как проведение аудиторской проверки кадров не является основной целью. Это просто сбор имеющейся информации, предложение выводов и рекомендаций в итоге проведения оценки. Для будущей работы предприятия важно пройти этап реализации рекомендаций предложенных аудитором. Это позволит достигнуть поставленных целей и внести кардинальные изменения. Таким образом, можно выделить отдельным критерием эффективности результата проведения проверки – контроль за тем как происходит реализация предложенных аудитором рекомендаций.

Если рассматривать зарубежный опыт, то там никогда не проводится аудиторская проверка руководящих кадров предприятия вместе с проверкой

рядовых работников. Это имеет свои положительные моменты, так как позволяет выявить круг проблем с персоналом по категориям и сделать наиболее объективные выводы о сложившейся на предприятии ситуации.

Но российские предприятия проводят аудиторскую проверку обходя вопрос диагностирования руководства, что приводит к тому, что проведенные исследования не просто малоэффективные, а можно сказать больше – бесполезные.

Поэтому важно проведение проверки комплексно по всему кадровому составу предприятия. Так же нужно охватить все подразделения и структуры, а не отдельные отделы. И только тогда можно аудитору понять и сделать объективнее выводы о данных.

Результативность проведения проверки в динамики неоспорима. В этих целях нужно определиться с проведением аудита и составить график проверок, что бы добиться наибольшей эффективности. Другой вариант это производить кадровый мониторинг постоянно, но только в том случае если в этом будет отмечена целесообразность. Поэтому наблюдение за такими регулярными данными решит проблему отсутствия данных и позволит получить точную диагностику слабых и сильных моментов на предприятии, степени эффективности произведенных мер и прочее²⁶.

Практика проведения аудиторской проверки показывает, что главная проблема – это недовольство работников и отсутствие интереса в проведении оценки, а так же аттестации. И, что бы разрешить данную проблему нужно, что бы руководство предприятия разработала и внедрила такую систему мотивации, которая бы позволила получить спокойную реакцию на подобные процедуры. Процедура должна разрабатываться учетом особенностей конкретного предприятия. Это необходимо для поиска подходящего метода мотивации работника, в том числе: экономические, административные и социально-психологические.

²⁶ Цветкова Е.В. Эффективность кадрового аудита на предприятии // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2012. - № 4. – С. 507.

В процессе проведения аудита кадров нужно создать такую среду обитания внутри предприятия, которая бы позволила получить эффективный и полезный для дальнейшей работы результат.

Таким образом, главная цель аудита кадров – это долгосрочный рост эффективности трудового ресурса предприятия. И это может быть приближено тем, что повышается эффективность системы управления данными ресурсами. Аудиторская проверка кадров подразделяется на: внутренний и внешний аудит.

По определению, внутренний аудит – это следующая определенному регламенту локальных актов и нормативных актов деятельность, которая так же осуществляется внутри предприятия специально созданными службами. Эта служба проводит независимую и объективную проверку кадрового потенциала предприятия. В свою очередь, внешний аудит проводится аудиторской фирмой или отдельным аудитором после того как был заключен договор об проведении проверки и предоставлении выводов о трудовой сфере деятельности, анализа состояния документации и отчетности учета кадров и управления персоналом, а так же достоверности. Так же о подготовке рекомендаций того, как улучшить финансовое положение предприятия и повысить эффективность от ее деятельности. Изыскание резервов для этого, так же является важным моментом в проведении аудиторской проверки.

В свою очередь эффективность кадрового аудита является степенью его соответствия поставленным целям и задачам, а так же результат проведения мероприятий по улучшению и исправлению проблем, обнаруженных при проверке и связанных с системой управления персоналом предприятия.

Изученные теоретические кадровые основы не дают того широкого познания и понимания процесса проведения кадрового аудита, поэтому вторая глава данной работы будет посвящена проведению аудиторской проверки кадров на примере предприятия ООО «Роман и К».

2. Кадровый аудит на предприятии ООО «Роман и К»

2.1. Характеристика предприятия

Организационно-правовая форма ООО «Роман К» - Общество с ограниченной ответственностью. Предприятие занимается оптовой и розничной торговлей продуктами питания в неспециализированных магазинах, а также на предприятии производит хлебобулочные и кондитерские изделия, мясные полуфабрикаты.

Рынок сбыта продукции ООО «Роман К» - придомовые магазины, магазины на рынках города, магазины в районных центрах и крупных селах области.

Организационно-производственная структура предприятия ООО «Роман К» представлена на рис. 9.

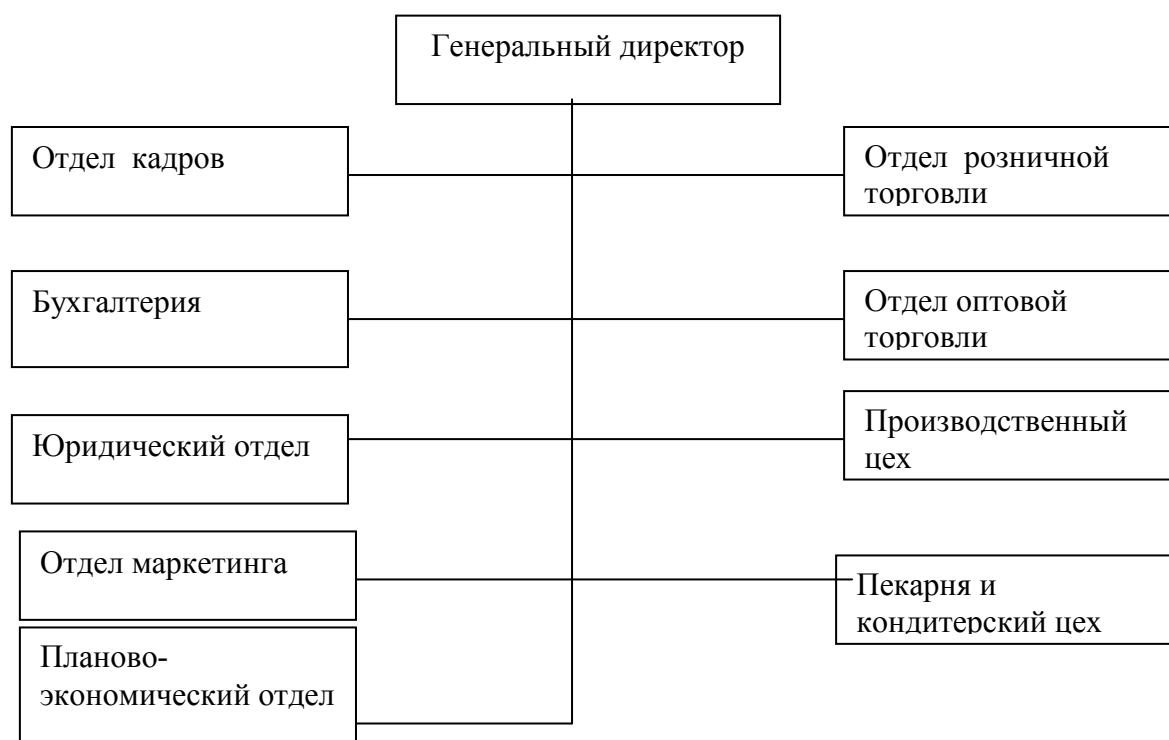


Рисунок 9 - Организационно-производственная структура ООО «Роман К»

Управление предприятием имеет линейно-функциональную структуру, представленную на схеме (рис. 10).



Рисунок 10 - Организационная структура пищекомбината ООО «Роман К»

На предприятии ООО «Роман К» работает 220 человек.

Таблица 6 - Движение персонала на предприятии ООО «Роман К»

Показатели движения	Годы				
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего, чел.	232	211	185	212	220
Прибыло, чел.	28	5	5	48	34
Убыло, чел.	18	26	31	21	26
в т.ч. по причинам					
Нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	4	1	2	3
Сокращение штата, чел.	-	-	-	-	-
По собственному желанию, чел	15	22	30	19	23
Коэффициент оборота работников по приему, %	12,0	2,4	2,7	22,6	15,5
Коэффициент оборота работников по выбытию, %	7,7	12,3	16,7	9,9	11,8
Коэффициент общего оборота работников, %	19,8	14,7	19,5	32,5	27,9
Коэффициент текучести кадров, %	6,5	10,4	16,7	8,9	10,5

Анализ данных табл. 6 показывает, что в целом на предприятии сложился стабильный коллектив. Наибольший приток работников на предприятие наблюдался в 2015 г., так как в этот год было расширение производства и сферы сбыта продукции. Поэтому в 2015 г. наблюдаются высокие коэффициенты оборота по приему и общего оборота работников. Отток сотрудников достаточно стабильный – 20-30 человек в год. Это связано как с личными причинами, так и с нарушением трудовой дисциплины работниками.

Анализ персонала по сферам занятости показал, что основанная часть работников трудится в производственном цеху и в пекарне – 109 человек, или 49,5 % от всего персонала (табл. 7)

Таблица 7 - Характеристика персонала по сферам занятости

Подразделение	Количество человек
Административно-управленческий аппарат	5
Отдел кадров	3
Бухгалтерия	8
Юридический отдел	3
Отдел маркетинга	3
Планово-экономический отдел	8
Производственный цех	52
Пекарня и кондитерский цех	57
Отдел оптовой торговли	48
Отдел розничной торговли	33

Анализ работников предприятия по уровню образования показал, что на данном предприятии основная часть сотрудников имеют среднее специальное образование (40 %) и среднее образование (38,2 %), а высшее образование имеют 21,8 % работников (табл. 8).

Таблица 8 - Анализ по уровню образования на предприятии

	Среднее		Среднее специальное		Высшее		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	86	37,1	104	44,8	42	18,1	232	100
2013	81	38,4	86	40,7	44	20,9	211	100
2014	73	39,5	66	35,7	46	24,8	185	100
2015	72	33,9	94	44,3	46	21,8	212	100
2016	84	38,2	88	40,0	48	21,8	220	100

Анализ показал, что основная доля работников предприятия имеет возраст от 25 до 45 лет (рис. 11).

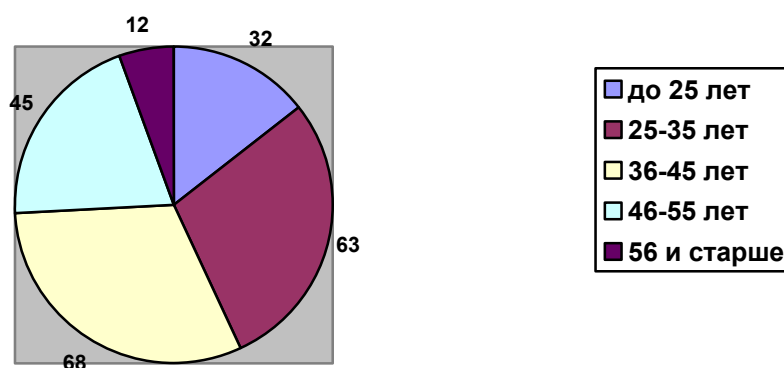


Рисунок 11 - Структура работников предприятия по возрасту

Доля молодых работников невысокая. На предприятии трудится незначительное количество пенсионеров, данные на конец 2016 г. – 12 чел., или 5,5 % от общего числа работников

До года на предприятии работают 22 чел., от года до трех лет – 38 чел., от трех до десяти лет – 130 чел. и более десяти лет – 30 чел. (рис. 12).

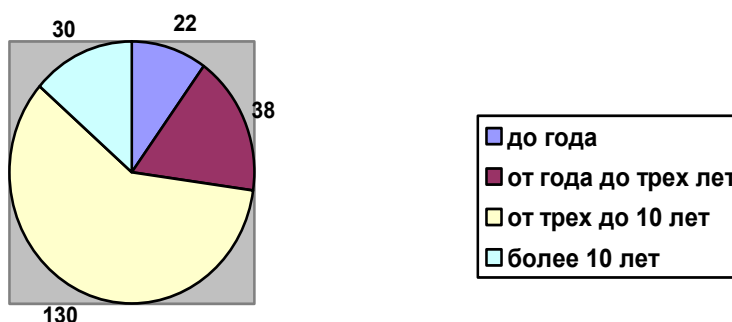


Рисунок 12 – Стаж работы персонала на предприятии

Таким образом, большинство работников трудятся на предприятии более трех лет.

2.2. Анализ практики проведения кадрового аудита на предприятии компании «Роман и К»

Автором дипломной работы принималось участие в проведении внешнего кадрового аудита на предприятии. Инициатором кадрового аудита выступило руководство компании «Роман и К». Аудит проводился индивидуальным аудитором на основании договора с компанией. Целью аудита являлись: получение объективной оценки деятельности организации в трудовой сфере; анализ состояния отчетности и документации в сфере управления персоналом и ее достоверности.

Аудитором для проведения кадрового аудита была разработана программа, которая включает в себя три основных направления (рис. 13):

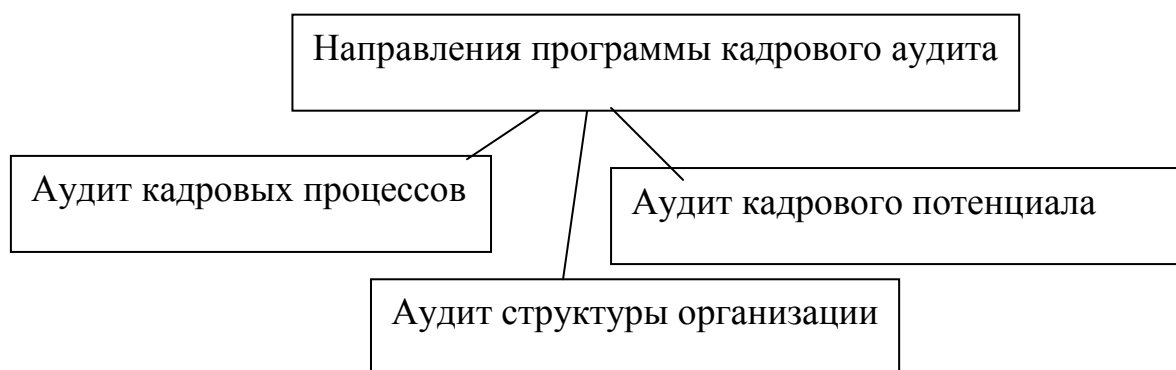


Рисунок 13 – Направления программы кадрового аудита ООО «Роман и К»

1. Аудит кадровых процессов

- набор персонала
- отбор персонала
- оценка трудовой деятельности
- система стимулирования персонала
- обучение персонала
- перемещения и увольнения сотрудников
- формирование кадрового резерва
- кадровое делопроизводство.

2. Аудит кадрового потенциала:

- оценка укомплектованности кадрового состава
- профессионально-квалификационные характеристики персонала и степень их соответствия требованиям рабочих мест,
- образовательный потенциал работников
- половозрастные характеристики персонала
- оценка движения кадров
- уровень мотивированности и трудовой активности персонала.

3. Аудит структуры организации направлен на выявление и анализ:

- миссии, целей, стратегии организации и персонал-стратегии
- доминирующего управленческого стиля
- системы управления
- организационной структуры.

Итак, аудит кадровых процессов был начат с исследования процессов набора и отбора персонала.

На предприятии ООО «Роман К» подбором и наймом персонала занимается отдел кадров. Этот процесс включает:

- формулирование требований к персоналу — уровень образования, опыт работы.
- определение основных источников поступления кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора кадров.

Ключевые критерии отбора и найма: уровень образования, опыт работы и состояние здоровья (этого требует специфика деятельности организации – пищевое производство).

На предприятии ООО «Роман К» также применяют два варианта источников набора персонала:

- внутренний, то есть покрытие потребности в кадрах за счет внутренних резервов;
- внешний, то есть привлечение к работе людей, ранее никак не связанных с предприятием (чаще всего, публикуют объявления в газете).

Внутренний найм предполагает обучение сотрудника, ранее занимавшего иные должности. Обучение проходит непосредственно на предприятии, и в результате обучения сотрудник получает возможность приступить к новым обязанностям. Другим источником набора кадров является привлечение сотрудников со стороны. Один из вариантов – приглашение на практику выпускников колледжей и ВУЗов. По итогам нескольких практик выбираются претенденты на вакансии. Как правило, бывшие выпускники вузов и колледжей приходят на должность технолога, менеджера продаж и т.д.

Об открывшихся вакансиях извещаются работники организации. Существующая процедура отбора и найма персонала приведена на рис. 14.

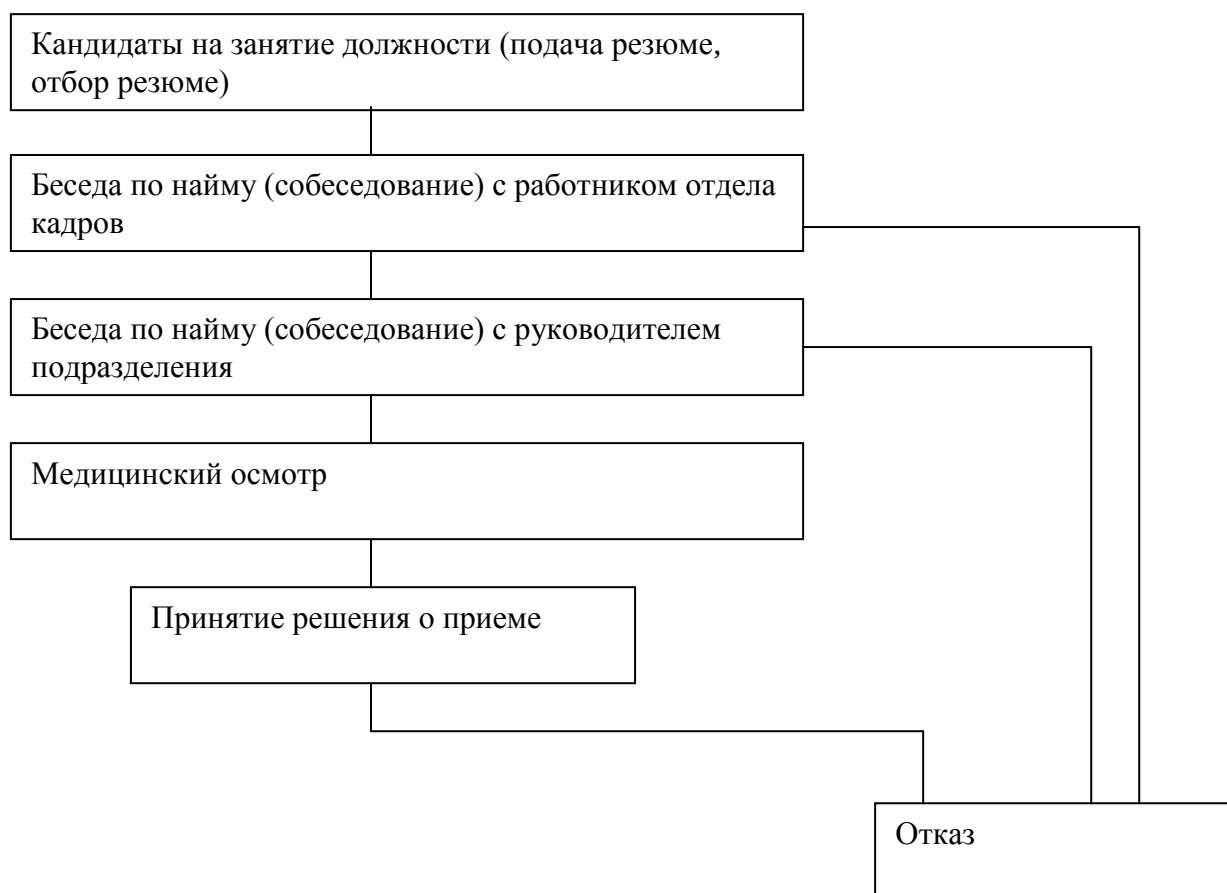


Рисунок 14 - Процедура процесса отбора и найма персонала на предприятии ООО «Роман К»

Рассмотрим процесс найма работников на должность технолога.

Первичный отбор начинается с анализа кандидата с точки зрения его соответствия требованиям организации. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей в организации.

Методы первичного отбора включают анализ анкетных данных. Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке способности сотрудника выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы сосредотачивается на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Затем с сотрудником проводит собеседования начальник подразделения.

На этом этапе оцениваются профессиональные знания претендента на должность. Выбор вида собеседования зависит от особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается

руководителю организации, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

В последнее время на предприятии все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

Таким образом, система отбора и найма сотрудников имеет упрощенную форму, сотрудники принимаются на основании анализа представленных документов и субъективного мнения работника отдела кадров. Несомненным положительным моментом является собеседование с начальником подразделения, куда предполагается принять работка, что позволяет выявить его профессиональный опыт, соответствие требованиям подразделения.

С целью выявления проблем в системе поиска, отбора и найма персонала были проведены два исследования: анкетирование работников организации и опрос руководства компании.(приложения А и Б).

Исследование мнения работников проводилось методом анкетирования. Всего на предприятии работает 220 человек, было опрошено 100 человек методом случайного отбора респондентов. Всего выборка составляет 45,5 % от общего числа работающих на предприятии.

На первый вопрос «Ваш стаж работы на предприятии были получены следующие ответы. До года работают 10 человек, от года до трех лет – 18

человек, от трех до десяти лет – 57 человек и более десяти лет 15 человек (рис. 15).

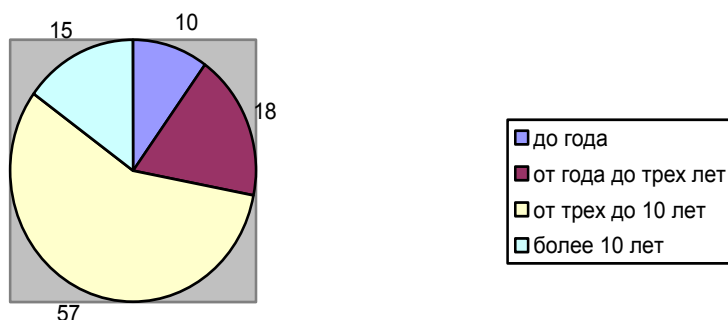


Рисунок 15 – Стаж работы респондентов на предприятии

Таким образом, большинство опрошенных работают на предприятии более трех лет. Стаж профессиональной деятельности в торговле и пищевой сфере более трех лет имеют 57 человек.

В основном работники на предприятие приходят по объявлению (68 чел.), по рекомендациям знакомых были приняты 20 работников, и 12 были приглашены на работу из других компаний (рис. 16)

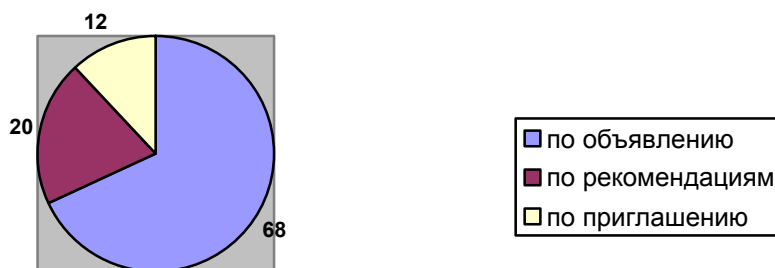


Рисунок 16 – Способы найма на работу на предприятие

При найме на работу на предприятие работниками были пройдены процедуры:

- анализ и оценка заявительных документов сотрудником отдела кадров - 95 человек.

- собеседование с руководителем подразделения (предприятия) - 21 человека

- профессиональное испытание – 2 человека

- оценочное тестирование - 0

- проверка рекомендаций - 4 человека.

В большей мере проведение таких мероприятий как анализ и оценка заявительных документов и собеседование с руководителем, при этом отсутствие профессионального испытания, тестирования связано с тем, что основная часть работников была приглашена на работу (на конкретную должность) или пришла на низко квалифицированные должности.

На вопрос «С вашей точки зрения, являются ли существующие методы подбора и найма персонала оптимальными для нашего предприятия?», работники ответили, что методы подбора в целом являются для предприятия оптимальными (73 человека).

При этом 18 человек отметили, что бывают случаи приема на работу по рекомендации, когда под конкретного человека формируется рабочее место. Такая ситуация вызывает негативное отношение сотрудников. 21 человек обозначили свою позицию как «Это личное дело руководства – кого принимать на работу».

Анализируя факторы удовлетворенности персонала работой на предприятии, работники ответили, что их удовлетворяют:

- бытовые условия труда (рисунок 17),

- режим работы (рисунок 18),

- отношения с коллегами (рисунок 19).

Но при этом большинство работников не видят перспектив роста в компании (рисунок 20), не знают от льгот на предприятии (рисунок 21).

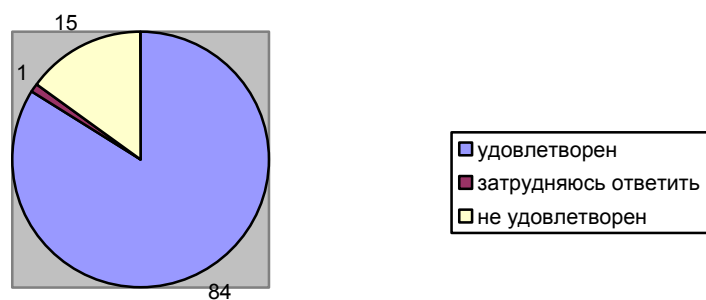


Рисунок 17 – Удовлетворенность персонала бытовыми условиями труда

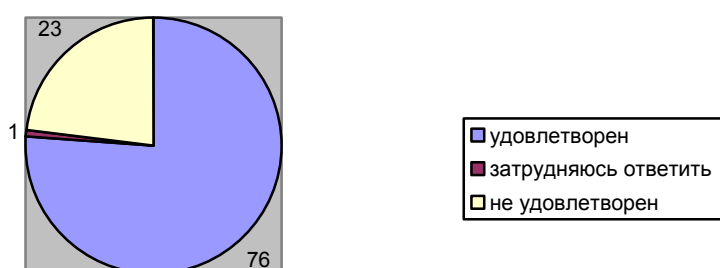


Рисунок 18 – Удовлетворенность персонала режимом работы

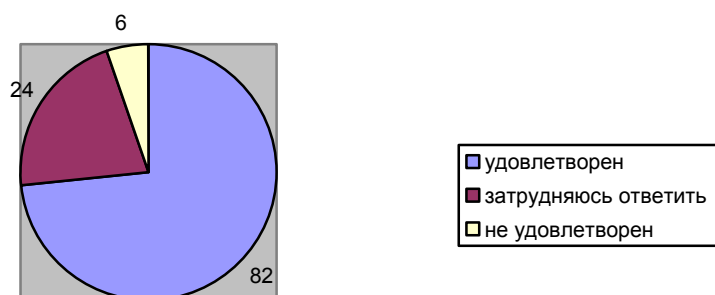


Рисунок 19 – Удовлетворенность персонала отношениями с коллегами

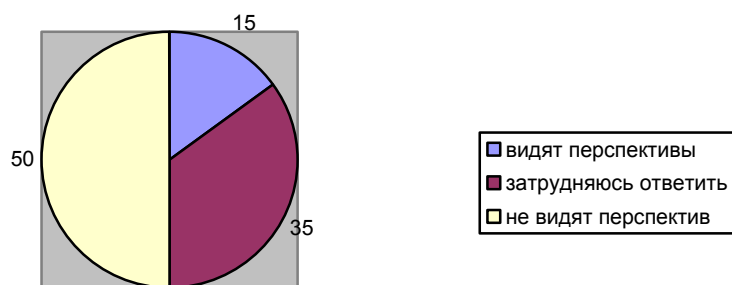


Рисунок 20 – Видение работниками перспектив роста в компании

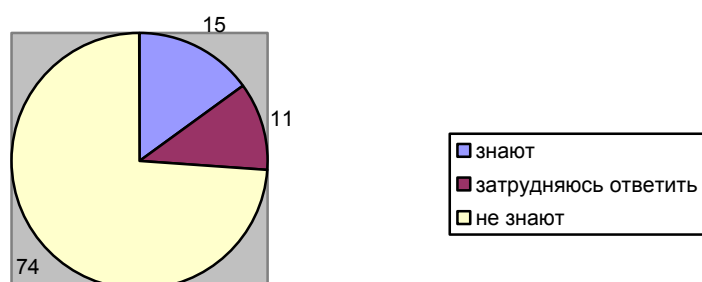


Рисунок 21 – Информированность работников о системе льгот в компании

Заработная плата удовлетворяет 32 человека из 100 опрошенных работников.

На предприятии ООО «Роман К» не сформирован кадровый резерв. Вопросы назначения на новую должность работников компании решает непосредственно директор и руководитель подразделения.

Следующим направлением кадрового аудита является аудит структуры организации.

Структура управления организации является линейной. Преимущества такой структуры в том, что ее отличает:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

Недостатками данной структуры управления является то, что на предприятии нет подразделений, которые занимаются стратегическим управлением, отмечается недостаточный уровень делегирования полномочий нижестоящим уровням, практически отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями и вследствие чего появляется повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

На практике линейную структуру управления используют мелкие фирмы, осуществляющие несложное производство, а так как предприятие ООО «Роман К» является средним предприятием, то ему необходимо создавать в своей структуре дополнительные функциональные подразделения, решающие общие и функциональные задачи. В компании нет разработанной миссии и ценностей компании.

Корпоративная культура как таковая не выделяется в работе предприятия, но в исследовании были заданы несколько вопросов для изучения уровня сформированности и развития корпоративной культуры (вопросы приведены в приложении А) .

Как отмечается в научной литературе, главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников. Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Ключевые составляющие приверженности:

- Интеграция – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.

- Вовлеченность – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

- Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом²⁷.

Согласно полученным результатам, было выяснено, что большинство сотрудников (85 %) знают каких именно результатов от них ожидают на работе. Свое отношение к работе как к любимой и которой они могут заниматься лучше всего отметили 44 при этом 37 % работников считают, что работа, которой они занимаются, не является лучшей.

Достаточно проблемной является ситуация с нематериальным стимулированием персонала. Так за последнюю неделю перед проведением исследования похвалу получили только 5 % работников.

По мнению работников, начальник или коллеги не проявляют участия ни к личностному развитию работника, ни к профессиональному. Только 18 % ответили утвердительно, что на предприятии поощряется их профессиональное развитие. Но при этом с профессиональным мнением 30% опрошенных на предприятии считаются.

Работники не считают, что провозглашение ценностей компании поможет осознать важность работы. В большинстве ответов (75%) получен ответ «не знаю», т.е. люди не задумываются над этим и не принимают во внимание общие цели организации. Хотя в своей повседневной работе высказывают приверженность высоким стандартам качества работы (53%) (рис. 22).

²⁷ Голосов А.О. Измерение уровня корпоративной приверженности сотрудников компаний // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2009. - № 10 (78).- С. 92.

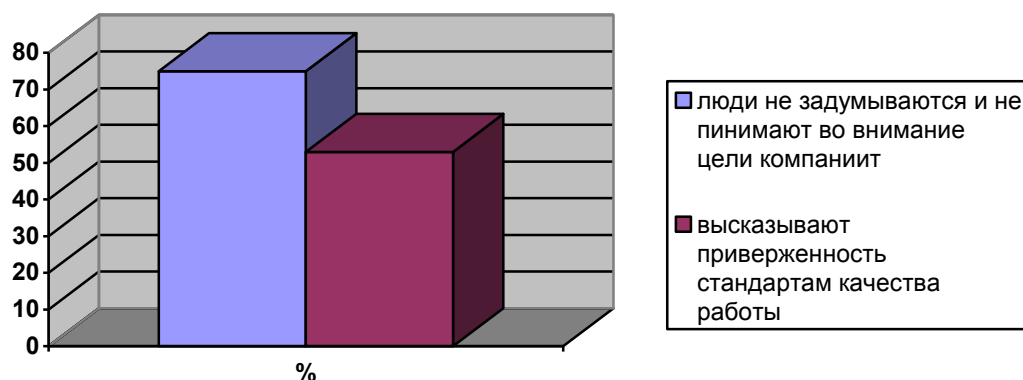


Рисунок 22 – Отношение работников к ценностям компании

Таким образом, важно, чтобы люди не просто были удовлетворены своей работой и лояльно настроены к компании, а проявляли активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей, и были готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения сверхрезультатов. Такое сочетание лояльности, удовлетворенности и проактивности могут дать только вовлеченные в дела компании сотрудники. На предприятии ООО «Роман К» сотрудники не проявляют такой активности и в большинстве относятся к работе и к компании как «пришел-отработал-ушел». Поэтому достаточно актуальной является задача стимулировать сотрудников к принятию самостоятельных решений на рабочем месте и вносить предложения по улучшению деятельности подразделений и компании в целом.

Также в рамках исследования принималось участие в проведении экспертного опроса руководителей компании. Было опрошено 11 человек из 13 руководителей направлений и подразделений компании.

Выделяя критерии отбора и найма работников в организации руководители руководствуются в первую очередь такими качествами как профессионализм работника, его репутация в профессиональной сфере, необходимость данного работника для предприятия (его профессиональные связи, возможности).

Характеризуя деятельность отдела кадров в аспекте отбора и найма специалистов, руководители отметили его второстепенную роль. Решение о приеме работника в первую очередь принимает непосредственно руководитель подразделения или предприятия. Что касается рядовых работников, то в этом случае решение принимает отдел кадров.

На вопрос «Считаете ли вы обоснованным передачу функций по поиску, обору и найму персонала руководителям подразделений?» руководители ответили, что не считают (9 человек) и частично (2 чел.) (рис. 23)

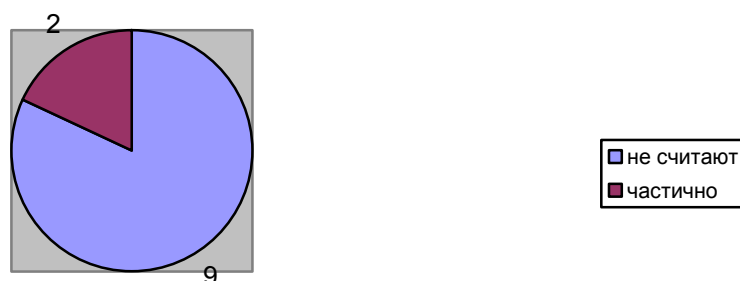


Рисунок 23 - Обоснованность передачи функций по поиску, обору и найму персонала руководителям подразделений предприятия

Руководители подчеркнули, что задачей отдела кадров на данном предприятии - оформление и проверка пакета документации при этапах отбора и найма персонала. Решение же остается за руководителем подразделения.

Важное место при проведении кадрового аудита занимает аудит кадрового делопроизводства. Аудит кадрового делопроизводства направлен на проверку соответствия ведения последнего в организации нормам российского законодательства и иных правовых актов, обязательных для исполнения на территории РФ, выявление и исправление допущенных

нарушений, а также предотвращение негативных последствий этих нарушений.

В рамках дипломного исследования принималось участие в проведении частичного кадрового аудита документов кадрового учета, к которым относятся:

- трудовые книжки с Книгой учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (на предмет соблюдения порядка ведения, соответствия внесенных записей документам кадрового учета);
- трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним (на предмет наличия всех необходимых условий, отсутствия нарушений закона и пр.);
- приказы: приём, перевод, командировки, отпуска, поощрения (премирование), дисциплинарные взыскания, увольнение;
- личные карточки работников формы Т-2 (на предмет наличия всей необходимой информации, в т.ч. сверка отпусков и пр.);
- штатное расписание;
- график отпусков;
- таблицы учёта рабочего времени;
- должностные инструкции;
- служебные задания, командировочные удостоверения;
- соглашения о расторжении трудовых договоров;
- заявления работников, уведомления;
- служебные, докладные, объяснительные записки, акты;
- договоры о полной материальной ответственности;
- листы ознакомления работников с локальными нормативными актами.

По результатам проведенного аудита была составлена табл. 9.

Таблица 9 – Результаты аудита кадрового делопроизводства на предприятии ООО «Роман К»

Перечень необходимых документов	Документ в наличии	Документ отсутствует	Примечание
Штатное расписание	+		
График отпусков	+		
Положение об оплате труда и премировании	+		
Трудовые договоры	+		Недостающие сведения внести непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определить приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключаемым в письменной форме
Журнал по учету трудовых договоров		+	Разработать форму журнала
Трудовые книжки с Книгой учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	+		Имеются ошибки при оформлении титульного листа трудовых книжек, необходимо сверить и исправить сведения
личные карточки работников формы Т-2	+		- у 6 сотрудников не подсчитан страховой стаж на момент оформления личной карточки. Необходимо подсчитать и внести стаж - у 4 сотрудников отсутствует информация о том, является ли работа по совместительству или по основному месту работы. Данную информацию внести в трудовые договора.
- табели учёта рабочего времени;	+		
- служебные задания, командировочные удостоверения;	+		
- договоры о полной материальной ответственности;	+		В 2 договорах нет приказа о вверении работнику имущества, что является грубым нарушением. Необходимо инвентаризацию не провести и уже по ее результатам вверить работнику конкретное имущество.
- служебные, докладные, объяснительные записки, акты;	+		
- приказы: приём, перевод,	+		

командировки, отпуска, поощрения (премирование), дисциплинарные взыскания, увольнение;			
листы ознакомления работников с локальными нормативными актами	+		

Таким образом, по результатам аудита кадровой документации имеются недостатки в оформлении трудовых книжек. На предприятии не ведется журнал учета трудовых договоров. Такой журнал необходимо разработать и ввести в кадровое делопроизводство.

Таким образом, по итогам проведенного кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

1. система поиска, отбора и найма работников требует своего совершенствования.
2. в кадровом делопроизводстве имеются недостатки, система кадрового аудита кадровой документации требует своевременного контроля.
3. линейная структура управления требует реформирования. Необходимо создавать в своей структуре дополнительные функциональные подразделения, решающие общие и функциональные задачи.
4. необходимо определить ценности компании и развивать корпоративную культуру предприятия, формировать приверженность персонала разработанным ценностям.
5. необходимо повышать образовательный потенциал сотрудников и формировать кадровый резерв предприятия.

2.3. Направления совершенствования системы управления персоналом компании «Роман и К»

Как было выявлено в результате проведения кадрового аудита, на предприятии существует упрощенная процедура отбора и найма персонала. В

связи с этим предлагается создание программы отбора и найма новых сотрудников. Подбор работников будет четким, ясным при использовании такой системы. А так же поможет экономить рабочее время и усилия и произвести сокращение затрат на подбор персонала. Результатом должно стать момент привлечения нужных сотрудников.

А для этого процесс подбора должен быть открытым и ясным для соискателя. Мы предлагаем для компании «Роман и К» следующую процедуру отбора персонала (рис. 24).

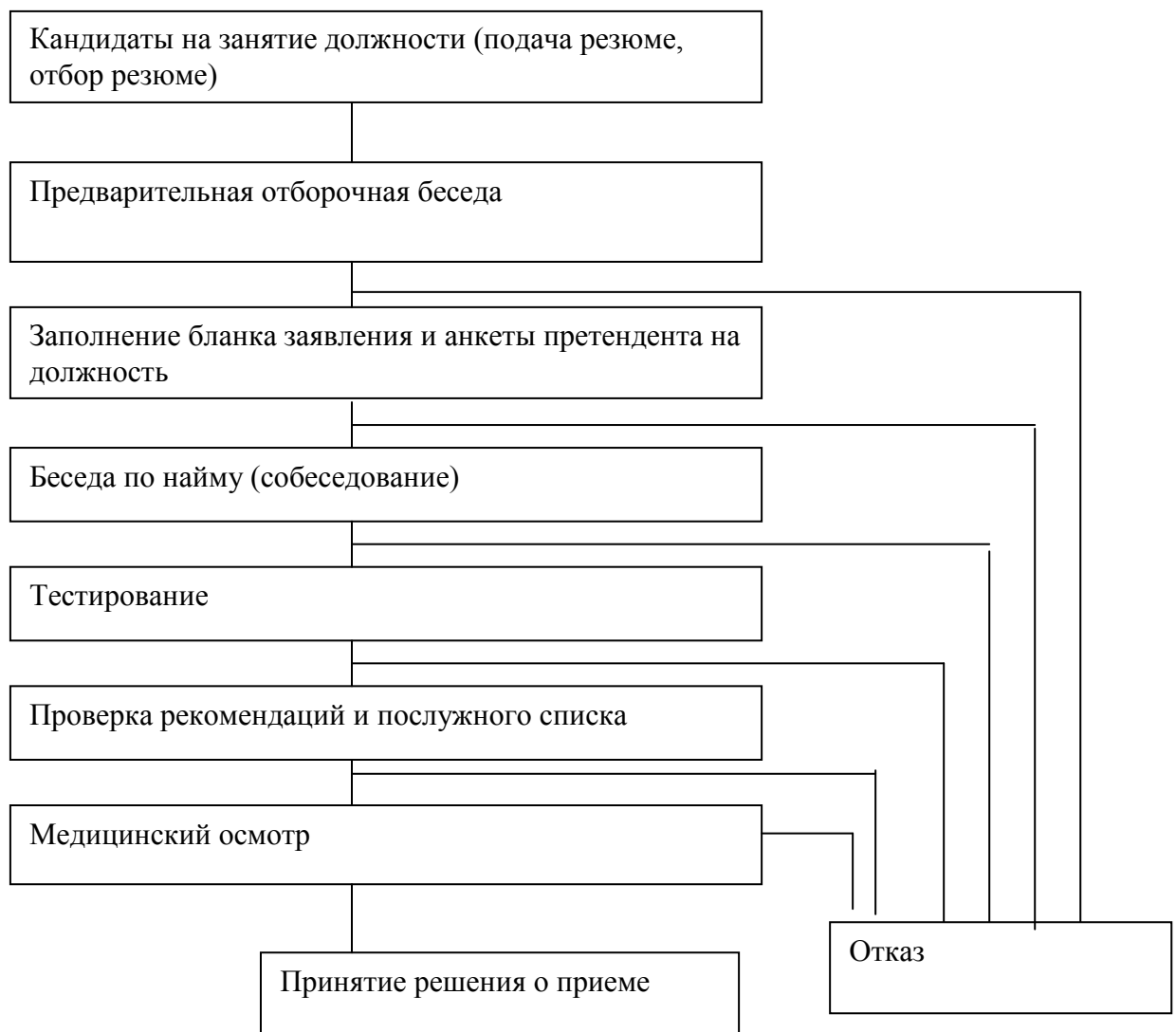


Рисунок 24 - Рекомендуемая процедура процесса отбора персонала в компании «Роман и К»

На первом этапе кандидат на занятие должности должен подать резюме. Сотрудник отдела кадров, ответственный за прием и отбор

работников, проводит отбор резюме по основным критериям. Например, для технологов: высшее образование или среднее специальное с опытом работы и опыт работы по специальности не менее 2 лет.

Следующий этап процедуры – предварительная отборочная беседа. Организация данной процедуры должна иметь следующий вид. Специалист отдела кадров, когда приходит кандидат на должность, должен провести предварительно беседу для того, что бы выяснить какой у соискателя уровень образования, оценить его внешний вид и явные личностные качества. Затем соискатель идет на следующую ступень отбора: заполняет бланк заявления и отвечает на вопросы анкеты. Эта процедура очень важна, так как параллельно с решением вопроса отсева неподходящих соискателей, появляется возможность оценить круг определенных факторов, который нужно изучить на основе различных методов и источники из которых можно почерпнуть данную информацию. А любое влияние на нее с целью изменения в анкете приводит к увольнению работника, как только это выяснится (это должно быть оговорено в анкете).

Этап собеседование проводится по подготовленной схеме, как и проведение деловой и ролевой игры с соискателями на должность. На собеседовании должны обязательно присутствовать специалисты, которые непосредственно связаны с данной должностью: начальник отдела кадров, работник отдела кадров, руководитель отдела, где будет работать сотрудник.

Следующий этап – это тестирование. Для ООО «Роман и К» наиболее эффективными являются тесты на уровень коммуникабельности, конфликтность и т.д. (табл. 10).

В связи со спецификой работы ООО «Роман и К», отдел кадров должен устанавливает, в соответствии с законодательством, определенные требования, относящиеся к здоровью сотрудников: заполнение анкеты по теме вопроса здоровья, а так же предоставить данные медицинского осмотра. И только тогда процедура приема на работу можно сказать заканчивается подписание трудового контракта, между работодателем и соискателем.

Таблица 10 - Перечень тестов для отбора работников ООО «Роман и К» при приеме на работу

Вид тестов	Категория тестируемых работников		
	руководители	технологи	Рядовые работники
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	
2. На определение коммуникативных качеств	+	+	+
3. На выявление организаторских способностей	+		
4. На выявление управленческих способностей	+		
5. На конфликтность характера	+	+	+

Как было выявлено в результате исследования, в ведении кадровой документации имеются недостатки. Поэтому система кадрового аудита кадровой документации требует своевременного контроля (табл. 11).

Для этого рекомендуется проводить аудит кадрового делопроизводства следующим образом:

- базовый аудит – 1 раз в полгода
- стандартный аудит – 1 раз в год
- комплексный аудит – 1 раз в два года.

Результатом данного проекта будет:

- Отчет с выводами и рекомендациями с указанием выявленных нарушений, потенциальных рисков и рекомендаций их минимизации.

- Программа совершенствования системы кадрового делопроизводства.

- Разработка локальных нормативных актов.
- Внедрение изменений в системе кадрового делопроизводства.

Следующей проблемой, выявленной в ходе исследования, является низкий уровень приверженности персонала ценностям компании. Исходя из этого, рекомендуется развивать корпоративную культуру в компании ООО «Роман и К».

Таблица 11 - Варианты проведения аудита кадровой документации на предприятии ООО «Роман и К»

Вид аудита	Перечень работ	Результат	Сроки
Базовый аудит	Выборочная проверка отдельных видов кадровых документов с целью получения в кратчайшие сроки достоверной информации о состоянии кадрового учета.	Отчет, содержащий перечень основных ошибок, допущенных при ведении кадрового учета в организации.	5 дней
Стандартный аудит	Проверка документации производится путем выборки: 1. Проверка кадровых документов на соответствие требованиям законодательства РФ, на правильность оформления, на полноту заполнения; 2. Экспертиза локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.	Отчет, содержащий перечень выявленных нарушений, типичных ошибок в кадровых документах и локальный нормативных актов, содержащих нормы трудового права, рекомендации по исправлению ошибок и устранению нарушений.	14 дней
Комплексный аудит	Вариант «Стандартный аудит» + подготовка детализированного отчета по всем обнаруженным ошибкам, нарушениям и несоответствиям требованиям трудового законодательства по каждому работнику с оценкой соответствия всех локальных нормативных актов, регламентирующих работу с персоналом требованиям трудового законодательства и кадровой политики компании.	Развернутое экспертное заключение, содержащее - перечень всех обнаруженных нарушений, ошибок в кадровых документах по каждому работнику и во всех ЛНА, рекомендации, исправлению ошибок и устранению нарушений оценка последствий.	21 день

Предлагается выделить два направления:

- программа адаптации сотрудников к корпоративной культуре ООО «Роман и К».
- формирование кадрового резерва компании и повышение образовательного уровня работников.

Важно отметить, что причина того, что управление адаптацией непопулярна заключается:

- ограниченность бюджета;

- процесс адаптации очень автономен и без вмешательства со стороны должностных лиц (от процесса отбора персонала и его обучения).

Следует отметить, что чаще всего решение об увольнении работнику приходит в первом месяце работы (этот период называется адаптационный). Поэтому исполнение решения может быть отсрочено. Это можно ассоциировать с таким социолого-психологическим эффектом, который называется «первое впечатление». Его особенность в том, что работник, в процессе ознакомления с работой и коллективом осознает комфортность ситуации и сравнивает с первым впечатлением. Если эта среда для него имеет отрицательное воздействие, то на решение сотрудник это будет влиять очень серьезно. И в дальнейшем он будет стремиться не к уточнению своего восприятия, а подтверждению своего первоначального впечатления, тем, что проводя его через призму желаемого. Изменить негативное восприятие такого эффекта удастся воздействием на сотрудника руководителем с помощью убеждения и социального доказательства²⁸.

Если применить к процессу адаптации данную ситуацию, то это будет означать, что сотрудник, предоставленный самому себе в данной ситуации рискует оставить у себя негативное впечатление об предприятии. Это повлечет за собой стабильно невысокую лояльность и для того, что бы ее повысить руководителям предприятия и подразделений нужно будет усилить свою активность в решении данного вопроса и проблемы. Другими словами время не потраченное на адаптацию будет увеличено и будет тратиться на то, что бы помочь работнику справляться со своими обязанностями.

Таким образом, предлагается выстроить систему управления адаптацией сотрудников ООО «Роман и К» которая должна повышать эффективность управления сотрудниками предприятия. А поэтому нужно делать упор на определение тех работников, которым необходима помощь в адаптации и определении того, в чем нуждаются работники.

²⁸ Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал.- М.: Омега, 2012.- С. 231.

Согласно методике А.Я. Кибанова²⁹ в ходе адаптации выделяются шесть процессов:

- профессиональная – активное освоение роли должностной и ее стандартов;
- психофизическая – необходимость синхронно совпадать с ритмом деятельности предприятия и условиями на месте рабочем;
- социально-психологическая – включение индивида в отношения между сотрудниками, а так же соблюдение шкалы ценностей, принятых на предприятии;
- экономическая – необходимость соизмерять потребности свои с объемом и формой материального поощрения утвержденной на предприятии и в отношении конкретной должности;
- социально-бытовая – необходимое перенесение бытовых проблем работниками предприятия в коллектив;
- организационная – адаптация сотрудника к принятым стандартам и принятым нормам, таким как: корпоративная культура, правила трудового распорядка, поведению, соблюдению субординации и прочие.

Если учесть то, что содержится в каждом процессе, то можно определить и установить интенсивность каждому члену коллектива (табл. 12).

Табл. 12 показала интенсивность свойственную адаптации новых работников и это является закономерным, так как связано с необходимостью согласования главных составляющих адаптации:

- цель;
- ценность (происходящее в организационном, социально-психологическом и экономическом адаптационных периодах);
- средств, используемых в достижении цели, они которые формируются и формируют процессы в ходе профессионального, социально-бытового и отчасти социально-психологического адаптационного периода.

²⁹ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 638 с.

Таблица 12 - Интенсивность адаптации в категориях персонала³⁰

Категория сотрудников	Профессиональная	Психо-физиологическая	Социально-психологическая	Экономическая	Социально-бытовая	Организационная
Молодые сотрудники	+		+	+	+	+
Сотрудники, сменившие место работы			+	+	+	+
Вновь назначенные руководители	+	+	+	+		
Ротированные			+			
Пониженные в должности			+	+		
Сотрудники, вернувшиеся после длительного перерыва	+			+		+
Сотрудники, вовлеченные в изменения	+	+		+		+

Особое внимание следует уделить особенностям организации управления адаптацией вновь назначаемых руководителей. Главной особенностью для них является острота прохождения адаптационного периода на новом месте работы по указанной позиции «средства достижения цели». Это всегда связывают с изменениями которые находятся при смене работы. Поэтому можно считать целесообразным проведение с работниками, которые назначаются на должность руководителей работу по профессиональной ориентации аналогично с проводимой ориентации по профессии молодым специалистам. Для резервников, которые ожидают продвижение по служебной лестнице она заключается в проведении ознакомительного информирования в виде бизнес-тренингов или конференций. Эти мероприятия должны быть освещены в планах саморазвития сотрудника. Так как целью данных мероприятий является формирования мировоззрения будущего руководителя в реальном аспекте

³⁰ Солоусова К.В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник Омского университета. Серия экономика.- 2010. - № 2. - С. 35.

управления, знакомство с возможными рисками и проведении коррекции претензий будущих управленцев.

Для сотрудников, находящихся в резерве замещения нужно проводить стажировки и практических мероприятий (заимствуя технологии организации для учащихся, выдавая задания на практику и стажировку, наличием наставника, и даже ведением дневника).

Следующим напряженным процессом для нового сотрудника становится социально-психологическая адаптация. Так как она связана с кардинальными отличиями его позиции в отношении системы межличностных отношений, возникающих конфликтных ситуаций с бывшими сотрудниками, которые теперь будут его подчиненными. А так как приводить данного работника в коллектив это неразумно, то можно предложить для фиксирования сотрудника в новой должности провести тренинг, который содержит элементы деловой игры по ролям. Данная игра поможет отрепетировать ситуацию назначения нового начальника и примерить на себя управленческие и лидерские функции. Это позволит определить какими возможностями он обладает и какие ограничения, для достижения целей, существуют, а так же отработать навыки эффективной работы с предполагаемыми подчиненными. А так же позволит оценить актуальность и проработать потенциальные конфликты и позволить подчиненным дать оценку новому статусу бывшему рядовому сотруднику. Если руководитель приходит из вне коллектива, то этот процесс совмещается с процессом знакомства.

Управлять адаптацией работников, которые перемещаются в результате перетасовки кадров нужно проводя полную процедуру введение работника в новый коллектив, так как другие виды адаптации здесь применить невозможно.

Адаптировать сотрудника, который был понижен в должности и переживающий понижение очень сложная задача, поэтому нужно помочь ему опередить собственные цели в данном предприятии и пересмотреть свои

методы взаимодействия в коллективе. Управлять процессом адаптации данной категории сотрудников нужно и индивидуально и в группе. И отрабатывать навыки взаимодействия в команде с помощью тренинга и коучинга. Но если понижение в должности не имеет отношение к некачественной работе, то нужно поддерживать статус путем проведения адаптационных мер: предоставление эксперта-консультанта, включать в программы наставничества.

Адаптация экономическая. Для данной категории персонала это связано с сокращением дохода, поэтому обсуждая вопрос финансовый, связанный с переводом на более низкую должность, нужно обсудить данный вопрос, а так же объем имеющихся социальных гарантий, которые должны быть аналогичны тому как это происходит с вновь принимаемым работником.

Как показывается практика, сотрудник, который возвращается в организацию после перерыва сталкивается, как и новый сотрудник, с новыми условиями и технологиями деятельности предприятия. Они изменились по прошествии времени, как и социальные отношения. И данный вопрос часто кадровая служба упускает. И как следствие снижение продуктивности деятельности сотрудника в начале деятельности и так же требует проведение адаптирующих мероприятий как при приеме на работу и введением в новую должность. К ним относятся: ориентационная беседа, знакомство с основными инструкциями и документами предприятия, знакомство с миссией и стратегией деятельности, если в них произошли изменения, уточнить содержание должностных инструкций, закрепить наставника или, как вариант, установить испытательный срок (не нарушая трудовое законодательство) и составить подходящую случаю программу и составить отчет.

Такую работу с сотрудниками предприятия нужно рассматривать как элемент инновационного менеджмента, а не как направление деятельности предприятия по управлению адаптационного процесса. Можно

предположить, что проведение данных мероприятий в отношении этой категории персонала и использованию таких методов управления позволит снизить отторжение вводимых инноваций.

Успех деятельности любого предприятия зависит от ее способности подбора персонала, тех которые необходимы. Обычно в основе подбора находится планирование трудовых ресурсов, то есть определить когда, где, сколько и какой квалификации нужны работники для предприятия).

Потребности организации в персонале обуславливаются, прежде всего, стратегией ее развития, на которую, в свою очередь, влияет множество факторов - состояние экономики, рыночная динамика, государственная политика, финансовое состояние организации, традиции и т.д. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Несоответствие квалификации персонала потребностям предприятия в результате негативно отзывается на итогах ее деятельности. Работа с персоналом является основным и важным условием успеха в деятельности предприятия. И это особенно в современном мире научно-технического прогресса. Что ускоряет процесс морального устаревания и знаний и навыков.

Всегда профессиональное развитие имело положительное влияние на сотрудников и производство, так как рост квалификации и приобретая новые знания и навыки. Работники повышают свою конкурентоспособность на рынке труда и приобретают много новых возможностей для роста профессионализма на предприятии и вовне его. Неслучайно получить новую профессию и повысить уровень квалификации играет решающую роль в принятии решения выбрать именно эту работу. От этого выигрывает не только сотрудник, но и общество в целом, так как формируется более профессионально подготовленная личность, которая увеличит производительность труда без дополнительных расходов.

Кроме влияния на финансовый результат компании, те вложения в капитал трудовой, на предприятии создается благоприятный климат и растет мотивация сотрудников и их преданность, которые могут привести к преимущества у управленческой сфере.

Включение в кадровый резерв предприятия является главнейшим фактором для сотрудника. Данный резерв – это группа перспективных сотрудников, которая формируется на основании каких-то критериев и имеющих необходимые деловые, личностные и моральные и этические качества. Эти работники проявили себя на своих должностях и прошли нужную подготовку для замещения на должностях³¹.

Кадровый резерв бывает: внутренний и внешний. Внутренний резерв составлен работниками ООО «Роман и К». И делится на: оперативный – те сотрудники которые уже замещают на время отсутствия вышестоящих руководителей и перспективный – это работники, которые имеют высокий потенциал и проходящие или желающие повысить свой профессиональный уровень.

Внешний резерв формируется по желанию руководства ООО «Роман и К». Для пополнения резерва привлекаются кандидаты со стороны. Так же он формируется если на предприятии повышается текучесть кадров.

Данная процедура формирования кадрового резерва помогает определить потенциал предприятия и в экстренном случае закрыть опустевшее место какого-то специалиста. А какой резерв при этом будет использоваться будет решать руководитель предприятия. И при этом руководитель не забывает, что переводя внутри предприятия сотрудника, есть возможность получить от него 80% выработку, а при внешнем резерве, принимая работника из вне только 20%. Это связано с процессом адаптации, знакомством, культурой корпоративной, правилами и пр.

³¹ Турчинова А.И. Управление персоналом.- М.: Изд-во РАГС, 2011.-С.449.

А так же нельзя выпускать из поля зрения факторы влияния внешнего рынка, так как он представляет возможный интерес для руководства структурных подразделений и отделов.

И главным определяющим моментом для отдела кадров должна стать ориентированность на потребности, нужды и запросы предприятия и руководства и сотрудников.

В ходе исследования в ООО «Роман и К» были разработаны критерии необходимые что бы определить нужную кандидатуру в резерв руководящей должности:

- деловые, психические и нравственные качества;
- опыт работы (оперативный резерв – 5 лет, перспективный – 2 года);
- возраст и образование (высшее образование, возраст в оперативный резерв – до 50 лет, перспективный – до 40 лет).

В соответствии с предложенной методикой для наглядности представим результаты расчета состава кадрового резерва ООО «Роман и К» на руководящие должности, начиная с начальника отдела до первых руководителей предприятия. Результаты расчетов в таблице 13.

Таблица 13 - Расчет количественного состава кадрового резерва ООО «Роман и К»

	Оперативный резерв		Перспективный резерв	
	Количество должностей	Количество резервистов	Количество должностей	Количество резервистов
всего	10	16	24	36

Количество должностей в перспективном резерве необходимо определить по количеству специалистов имеющих лидерские качества и которые могут стать, как считает директор ООО «Роман и К» и занять руководящие должности.

Был предложен резерв в 52 сотрудника предполагается, что поднимет фактор мотивации. Из них 48 работников имеют высшее образование и

только 11 работников являются руководителями. Данное предложение позволит повысить стимулировать работников к получению высшего образования.

Что бы организовать учет по работе с резервами ООО «Роман и К» нужно установит следующие формы:

- составить списки всех видов резерва;
- составление планов подготовки, индивидуальных;
- составлять ежеквартально структуру кадрового резерва;
- формировать качественный состав резерва;
- качественно использовать резерв, например раз в полугодие.

Сотрудник резерва, работающий на предприятии лоялен и полностью имеет понятие об особенностях предприятия. И поэтому его эффективность выше. Расстановка кадров – это совершенно конечная цель данного предприятия и его кадровой политики, а соответственно, ключевым звеном всей кадровой работы.

Таким образом, ООО «Роман и К» предлагается: регламентировать процесс адаптации нового сотрудника с целью его вхождения в коллектив и восприятия корпоративной культуры компании и уделять особое формированию кадрового резерва на предприятии.

Следует отметить, что перечень указанных мер не является исчерпывающим, и изменяется в зависимости от уровня развития предприятия.

Заключение

Таким образом, основные задачи кадрового аудита заключаются в нахождении проблем в сфере управления персоналом, в формировании методов управления персоналом, в приведении кадровой документации в соответствие с установленным законодательством, в сокращении затрат на управление персоналом.

В настоящее время можно говорить о доступных возможностях технологии проведения процедуры кадрового аудита как с целью проведения оценки соответствия кадрового потенциала организации, так и с целью оценки соответствия ее развития в сфере управления трудовыми ресурсами. Аудит может проводиться независимыми аудиторами или консультантами, а так же службами внутреннего аудита.

Внутренний аудит кадров – это деятельность, которая регламентируется локальными нормативными актами организации и производится внутри нее специальной структурой (это может быть отдел внутреннего аудита кадров), по объективной проверке отдела кадров организации. При этом целью данного аудита является улучшение работы отдела кадров и снижение рисков организации от некорректного ведения документов учета кадров. Внешний аудит проводится для того, чтобы дать объективную оценку деятельности организации в сфере труда, проанализировать кадровую отчетность и документацию, оценив ее достоверность, подготовить рекомендации по повышению эффективности деятельности организации.

ООО «Роман К» занимается оптовой и розничной торговлей продуктами питания в неспециализированных магазинах, а также на предприятии производит хлебобулочные и кондитерские изделия, мясные полуфабрикаты.

Наибольший приток работников на предприятие наблюдался в 2015 г., так как в этот год было расширение производства и сферы сбыта продукции.

Поэтому в 2015 г. наблюдаются высокие коэффициенты оборота по приему и общего оборота работников. Отток сотрудников достаточно стабильный – 20-30 человек в год. Это связано как с личными причинами, так и с нарушением трудовой дисциплины работниками.

Автором дипломной работы принималось участие в проведении внешнего кадрового аудита на предприятии. Целью аудита являлись: получение объективной оценки деятельности организации в трудовой сфере; анализ состояния отчетности и документации в сфере управления персоналом и ее достоверности. Аудитором для проведения кадрового аудита была разработана программа, которая включает в себя три основных направления: 1. Аудит кадровых процессов, 2. Аудит кадрового потенциала, 3. Аудит структуры организации.

По итогам проведенного кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

1. система поиска, отбора и найма работников требует своего совершенствования.

2. в кадровом делопроизводстве имеются недостатки, система кадрового аудита кадровой документации требует своевременного контроля.

3. линейная структура управления требует реформирования. Необходимо создавать в своей структуре дополнительные функциональные подразделения, решающие общие и функциональные задачи.

4. необходимо определить ценности компании и развивать корпоративную культуру предприятия, формировать приверженность персонала разработанным ценностям.

5. необходимо повышать образовательный потенциал сотрудников и формировать кадровый резерв предприятия.

В целях решения выявленных проблем на предприятии предлагается:

- создание программы отбора и найма новых сотрудников. Данная система поможет сделать подбор персонала ясным и четким, поможет

сэкономить немало времени и усилий, сократить расходы на подбор персонала и в результате – привлечь на каждую вакансию именно тех, кто нужен компании.

- развивать корпоративную культуру в компании ООО «Роман и К». Предлагается выделить два направления: программа адаптации сотрудников к корпоративной культуре ООО «Роман и К» и формирование кадрового резерва компании и повышение образовательного уровня работников.

- сформировать кадровый резерв предприятия.

Список литературы

1. Александрина М.С. Необходимость проведения кадрового аудита в современных организациях // Экономика и социум. - 2017. - № 1-1 (32).- С. 53-55.
2. Андропова А.А., Утученкова М.В. Актуальность проведения процедуры кадрового аудита в современных условиях // Материалы научной сессии: сборник материалов. – Волгоград, 2016. - С. 89-91.
3. Анисимова И. Квалификационные и этические требования к специалисту по аудиту управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. - № 2. - С. 70–76.
4. Аралбаева Ф.З., Нигматуллина Т.Х., Нигматулин Р.Ф. Повышение эффективности документационного обеспечения управления кадрами предприятия посредством аудита // Вестник Оренбургского государственного университета.- 2012. - № 13. – С. 21-26.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Д. Управление персоналом.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 196 с.
6. Барышева С.К. Аудит персонала организации: цель, задачи и процедуры проверки // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. - 2017.- № 1 (9).- С. 124-127.
7. Барышева С.К. Кадровый аудит как инструмент обеспечения стабильности деятельности организации // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика. – Уфа, 2015. - С. 28-31.
8. Бережная Е.В., Шишкина Л.В. Внутренний кадровый аудит и его характеристика // Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений сборник научных трудов. – М., 2016. - С. 206-211.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. - М.: Проспект, 2013. - 686 с.

10. Гасило Е.А., Гусаров К.С. Кадровый аудит как метод диагностического исследования // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности.- 2015. - № 4 (4). - С. 109-111.
11. Головнина Л.А., Костоусова Е.С. Кадровый аудит как форма диагностического исследования // Актуальные подходы и направления научных исследований XXI века. – Энгельс, 2016. - С. 80-82.
12. Голосов А.О. Измерение уровня корпоративной приверженности сотрудников компаний // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2009. - № 10 (78).- С. 91-95.
13. Гурьянов А.С. Анкетирование как метод формирования профессиональных компетенций // Обучение и воспитание: методики и практика.- 2013. - № 4. – С. 229-233.
14. Демидова Д.В., Лядовая А.Н. Кадровый аудит как средство мотивации персонала // Новая наука: финансово-экономические основы. - 2017.- № 3. - С. 89-93.
15. Деревянко К.Н. К вопросу термина «кадровый аудит» // Известия Сочинского государственного университета.- 2012. - № 4. - С. 43-46.
16. Деревянко К.Н. Кадровый аудит: проверка расчетов с персоналом по оплате труда // Аудит и финансовый анализ.- 2013. - № 1. – С. 185-194.
17. Ерёмина И.Ю., Джигоева Ф.А., Погребняк Н.В. Особенности зарубежных и отечественных моделей кадрового аудита // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2014. - № 12. - С. 36-41.
18. Зайцев Г.Г. Методические вопросы оценки работ и работников в системе управления человеческими ресурсами в организации // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: материалы III международной научно-практической конференции. – СПб.: Питер, 2013. – С. 235-242.
19. Калининская Е.С., Гелета И.В., Коваленко А.В. Кадровый аудит в системе управления персоналом предприятия // Экономика устойчивого развития. - 2015.- № 3 (23). - С. 197-201.

20. Катковская И.В. Аудит кадровых процессов как инструмент оценки системы управления персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2017. - Т. 6. № 1. - С. 65-73.
21. Кондауров М.Ю. Аудит кадрового потенциала на предприятии// Известия Волгоградского государственного педагогического университета.- 2015. – Т.67. - № 3. – С. 110-112.
22. Касьянова С.А. Аудит кадрового потенциала организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016.- № 11 (395). - С. 35-41.
23. Клейменова Л.В. Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия. – Братск: Изд-во ФГБОУ ВПО БГУ, 2012.- 363 с.
24. Колик А.В. Кадровый аудит отдела продаж в условиях турбулентности рынка // Управление продажами. - 2015. - № 6. - С. 402-408.
25. Кондауров М.Ю. Аудит кадрового потенциала на предприятии// Известия Волгоградского государственного педагогического университета.- 2012. – Т.67. - № 3. – С. 110-112.
26. Кондауров М.Ю. Кадровый аудит как составляющая кадрового менеджмента на предприятии // Известия Волгоградского государственного технического университета.- 2012. – №13. – С. 93-97.
27. Коновалова А.А., Подлеснов Г.А. Кадровый аудит: возможности и ограничения // Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений . – М., 2016.- С. 135-140.
28. Кузнецова Н.В. Аудит кадровой документации. - М.: Приор, 2013. – 240 с.
29. Кураева Д.А., Хадасевич Н.Р. К вопросу об аудите использования кадрового потенциала организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития.- 2014. - № 10. – С. 34-37.
30. Люлина А.Ю. Аудит кадрового делопроизводства в решении проблем управления российскими организациями // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т. 1. № 13. - С. 145-149.

31. Маслова В.М. Кадровый резерв - элемент системы развития персонала // Человеческий капитал.- 2013. - № 7. – С. 86-92.
32. Маслова Н.В. Кадровый аудит как метод выявления «узких мест» кадровой сферы организации // Мир экономики и права. - 2014.- № 1-2. - С. 45-49.
33. Мириуца Е.В. Вопросы методологии кадрового аудита организации // Актуальные проблемы управления. – Тамбов, 2014. - С. 117-121.
34. Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации. - СПб.: Питер, 2015.- 272 с.
35. Митрофанова Е. Кадровый аудит как метод оценки трудового потенциала организации //Кадровик.- 2014.- № 6. - С. 81-91.
36. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал.- М.: Омега, 2012.- 440 с.
37. Мордовченков Н.В., Власенко И.В. Формирование современного кадрового аудита в условиях рынка //Теория и практика современной науки. - 2016. - № 2 (8). - С. 294-298.
38. Назаренко М.А., Котенцов А.Ю., Аверьянов Е.А., Сергеев Г.С. Кадровый аудит в системе управления персоналом //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - № 7. - С. 138-139.
39. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала.- 2-е изд., М.: Норма М, 2011.- 544 с.
40. Патрусова А.М. Аудит системы управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - № 21. - С. 126-130.
41. Половинко В.С., Синявец Т.Д., Апенько С.Н., Стукен Т.Ю., Иванова Л.Н. Контроллинг и аудит персонала. - Омск, Изд-во ОмГУ, 2014.- 672 с.

42. Румынина В. В., Румынина Л. А. Внутренний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – № 9.- С. 42-46.
43. Румынина В.В., Сухотина К.А. Внешний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. -№ 7. - С. 13–24.
44. Рыжова А.В. Аудит кадрового потенциала // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - Т. 3. № 9. - С. 107-109.
45. Санданова Б.Д. Кадровый аудит как диагностический инструмент // Решетневские чтения. - 2013.- Т. 2. № 17.- С. 449-450.
46. Селянина Е.Н. Кадровый аудит: изменения в условиях трудового договора // Аудиторские ведомости. - 2011.- № 12. - С. 33–40.
47. Сидунова Г.И., Кондауров М.Ю. Кадровый аудит как инструмент реструктуризации кадрового потенциала предприятия // Грани познания.- 2013. - № 3. – С. 92-96.
48. Синявец Т. Аудит службы управления персоналом: выбор критериев и показателей оценки // Кадровик.- 2016. - № 5. – С. 30-35.
49. Соколовская В.А., Хадасевич Н.Р. Внутренний аудит в процессах совершенствования реализации кадрового менеджмента // Наука третьего тысячелетия. – Уфа, 2016. - С. 164-167.
50. Солодова Н.Г. Методические подходы к проведению кадрового аудита в неустойчивых деловых организациях // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2015. - № 3-4 . –С. 53-57.
51. Солодова Н.Г., Клейменова Л.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии.- 2011. - № 6 . –С. 104-108.
52. Солоусова К.В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник Омского университета. Серия экономика.- 2010. - № 2. - С. 34-38.

53. Старовойт В.А., Футин В.Н. Кадровый аудит как условие организационного развития // Мир транспорта.- 2011. – Т.34. - № 4. – С. 156- 160.
54. Трошина Е.В. Внутренний кадровый аудит // Экономическая среда.- 2015. - № 1 (11). - С. 123-126.
55. Турчинова А.И. Управление персоналом.- М.: Изд-во РАГС, 2011.- 608 с.
56. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 638 с.
57. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2013. – 638 с.
58. Хлудова Е.А. Аудит подбора персонала в организации // Вестник магистратуры.- 2013. – № 9. – С. 71-74.
59. Цветкова Е.В. Кадровый аудит как основа развития внутренней предпринимательской среды // Перспективы развития экономики и менеджмента. – М. , 2015. - С. 138-142.
60. Цветкова Е.В. Оценка персонала по компетенциям в кадровом аудите // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия : Экономика.- 2012. - № 5. – С. 355-358.
61. Цветкова Е.В. Эффективность кадрового аудита на предприятии // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.- 2012. - № 4. – С. 505-508.
62. Щепетова Д.Е. Внутренний аудит и конкурентоспособность предприятия // Аудиторские ведомости. – 2010. - № 7. – С. 20-27.
63. Юнусова Д.А. Кадровый аудит //Финансовая экономика. - 2015. - № 3.- С. 67-68.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для работников

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на несколько вопросов, касающихся работы с персоналом в нашей компании. Анкетирование является анонимным.

Блок А

1. Ваш стаж работы на предприятии
 - до 1 года
 - от года до 3 лет
 - более трех лет
2. Стаж работы в вашей профессиональной сфере
 - до 3 лет
 - от 3 до 10 лет
 - от 10 и более лет.
3. На наше предприятие вы:
 - были приглашены на работу
 - пришли по объявлению
 - пришли по окончании практики
 - были приняты по рекомендации знакомых, родственников
2. 4. При найме на работу на предприятие вами были пройдены процедуры:
 - анализ и оценка заявительных документов
 - собеседование с руководителем подразделения (предприятия)
 - профессиональное испытание
 - оценочное тестирование
 - проверка рекомендаций
 - иное
5. С вашей точки зрения, являются ли существующие методы подбора и найма персонала оптимальными для нашего предприятия?
 - да, так как _____
 - нет, так как _____
 - другой вариант ответа

5. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён
1. Содержание труда			
2. Занимаемая должность			
3. Соответствие работы специальности			
4. Наличие перспектив должностного продвижения			
5. Возможность повышения квалификации			
6. Информированность о делах коллектива и компании			
7. Бытовые условия труда			
8. Режим работы			
9. Заработная плата			
10. Наличие системы льгот для работников			
11. Помощь и поддержка руководителя			
12. Отношение с непосредственным руководителем			
13. Отношения с коллегами			

Блок Б

Просим Вас ответить на вопрос подчеркнув нужный вариант ответа

1. Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?

Да нет не знаю

2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?

Да нет не знаю

3. Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?

Да нет не знаю

4. Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?

Да нет не знаю

5. Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?

Да нет не знаю

6. Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?

Да нет не знаю

7. Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?

Да нет не знаю

8. Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании поможет вам осознать важность вашей работы?

Да нет не знаю

9. Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?

Да нет не знаю

10. Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

Да нет не знаю

12. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?

Да нет не знаю

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Экспертный опрос руководителей компании

1. Каковы критерии отбора и найма сотрудников в компанию?
2. Охарактеризуйте работу отдела кадров.
3. Считаете ли вы обоснованным передачу функций по поиску, отбору и найму персонала руководителям подразделений?