

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

**Дипломный проект студентки**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Зензеровой Татьяны Олеговны**

**Научный руководитель  
к.псх.н., доцент  
Ларина А.А.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность, задачи и направления аудита персонала.....	7
1.2 Методы оценки мотивации персонала.....	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА ООО «ОСКОЛЬСКИЙ ПЕКАРЬ».....	43
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Окольский пекарь».....	43
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом.....	56
2.3 Анализ актуальной системы аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь».....	64
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АУДИТА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОСКОЛЬСКИЙ ПЕКАРЬ».....	74
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала в ООО «Оскольский пекарь».....	74
3.2 Социально – экономическое обоснование проекта.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение практического применения современных позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Аудиторская деятельность становится в настоящее время одним из наиболее часто используемых инструментов внешнего и внутреннего контроля эффективности деятельности предприятий. Все чаще целями аудита становится поиск внутренних резервов роста прибыльности и эффективности деятельности организации, руководителей организации попадают вопросы эффективного использования человеческих ресурсов.

Кадровый аудит позволяет выявить направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Важные показатели - объем производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, финансовый результат, а в конечном счете и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Таким образом, кадровый аудит процессов в социально-экономической среде организации.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития. Оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью количественных и качественных результатов деятельности выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных показателей работы организации.

**Степень разработанности темы.** Оценкой эффективности управления персоналом, кадрового аудита занимались многие ученые, в их числе: А.Р. Алавердов, А.В. Александров, Л.М. Гатовский, Н.В. Дягилева, О.В. Емельянов, А.Г. Журавлев, Г.Г. Зайцев, Дж.М. Иванцевич, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, И.Н. Кирпа, Г.А. Ковалева, А.Э. Котляр, Н.В. Кочкина, А.А. Крылов, Н.В. Лашманова, А.А. Лобанов, Г.Н. Магура, В.П. Мазырин, А.Н.

Неверовская, Ю.Г. Одегов, А.В. Омаров, П.А. Папулов, Л.Н. Пономарев, Г.Х. Попов, Ю.В. Прушинский, Н.Г. Рак, Я.Р. Рейльян, В.А. Розанова, А.К. Саакян, А.Ф. Сильченков, В.А. Спивак, А.С. Татарников, М.И., Черкасов, В.П. Чичканов, СВ. Шекшня, А.М. Яновский.

Вопросам кадрового аудита посвящены работы зарубежных ученых: К. Боумена, Э. Воутелайнен, М.А. Девана, Дж. Иванцевича, А. Кемпински, Д. Кендрик, Т. Коно, Г. Кунца, С. Лизера, М. Мескона, Й. Ниссинена, К. О'Дейла, С. О'Доннела, Т. Питерса, П. Поренне, Г. Реусса, Т. Саати, Т. Санталайнена, Синк Д. Скотта, Н. Тичи, Р.Уотермена, Ф. Хедоури, Х. Хекхаузена и др.

Вопросам реализации организационно-кадрового аудита на российских предприятиях и формирования методических подходов его проведения в последние годы посвящены публикации и Т.Ю. Базаров, Л.А. Гармашев, В.М. Захаров, Б.Л. Еремин, Г.И. Иванов, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, И.И. Кулинцев, Г.Г. Меликьян, С.К. Мордовин, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, СИ. Самыгин, Б.Ю. Сербиновский, Н.Г. Солодова, С.А. Сухарев, К.А. Тарасов, А. Широков и др.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и кадрового аудита и состоянием системы аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь».

**Объект исследования:** ООО «Оскольский пекарь».

**Предмет исследования:** система аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь».

**Цель исследования:** разработка проекта совершенствования системы аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь».

**Задачи исследования:**

1. Анализ проблемы мотивации в теории и практике управления персоналом;
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Оскольский пекарь»;

3. Диагностика и анализ системы аудита мотивации персонала в ООО «Оскольский пекарь»;

4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы аудита мотивации персонала в ООО «Оскольский пекарь».

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили положения общей теории экономики труда, управления, социологии труда, экономической психологии, принцип единства теории и практики.

**Эмпирическая база исследования** представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «Оскольский пекарь».

**Научно-практическая значимость исследования заключается в следующем:**

1. Выявлены проблемы в области аудита мотивации персонала персонала ООО «Оскольский пекарь»;
2. Определены методы решения проблем в области аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь»;
3. Разработана программа совершенствования системы аудита мотивации персонал ООО «Оскольский пекарь», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

**Методы исследования:**

- 1). Методы эмпирического исследования: наблюдение, анализ документов;
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный метод.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, использованной литературы, приложением.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Сущность, задачи и направления аудита персонала

Управление персоналом представляет собой систему управленческой деятельности в сфере социально-трудовых отношений коллектива организации.

Деятельность по управлению эффективностью организации. В связи с этим к показателям эффективности управления персоналом можно отнести численность персонала, его структуру, трудоемкость продукции, движение кадров, организацию и регулирование оплаты труда и условий труда.

Управление персоналом является одним из элементов управленческих технологий, которая обеспечивает эффективность особой управленческой технологией, обеспечивающей максимальную реализацию вовлечения ресурсов.

В процессе управления персоналом руководству различные управленческие решения, которые нуждаются в дальнейшем контроле. В свою очередь процесс контроля связан с определением контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как проводить анализ полученной информации. Возникает потребность действующие процессы в соответствии с полученными данными результатов контроля [49, с. 59].

Принятие решения связано с необходимостью управления с целью приведения его в желаемое состояние. Импульс принятию очередь воздействие на объект осуществляется после выработки и соответствующего решения. Этот процесс носит циклический характер, обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны элементом каждого процесса принятия управленческого решения является проблема. Под проблемой чаще всего понимают несоответствие фактического управления персоналом желаемому или заданному состоянию.

Проблемы могут возникать, когда персоналом не создает необходимых предпосылок для достижения поставленных целей, как в данный момент, так и в будущем.

Проблемная ситуация содержит две части:

-характеристику самой проблемы: место и время, сущность и содержание, границы ее распространения и воздействие на организацию;

-ситуационные факторы, приведшие к появлению: внутренние факторы по отношению к организации.

Это дает возможность оценить значимость проблемы, временные рамки ее решения и принять за основу ту или иную структуру принятия управленческого решения.

Проблемная ситуация требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.

На каждом этапе процесса принятия управленческого решения:

-постановка проблемы;

-формирование решений;

-выбор и реализация решения

выделяются процедуры, необходимые каждого этапа. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые необходимо тщательно проанализировать и рассмотреть, принимая управленческое решение. Важным является установление того, внутренними или внешними по отношению к данной организации.

В новых экономических условиях только анализ трудовых показателей. Возникла потребность в создании новых методов оценки деятельности организации, в том числе и новых способах анализа которые отражали бы фактическое состояние организации и позволили бы независимым экспертам в области труда разрабатывать рекомендации по организации труда и производства, оказанию практической помощи направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации [46, с.76].

Новым способом оценки деятельности является аудит персонала.

Согласно Федеральному закону «Об аудиторской деятельности» от 07.08.2001 № 119-ФЗ аудит представляет деятельность аудиторов или аудиторских фирм по осуществлению независимых вневедомственных проверок [3].

Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных. Суть аудита – диагностика причин проблем, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

Предметом аудита может быть одна проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации – финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой.

Основная задача аудита обеспечение аналитической основе проведенного диагностического исследования, которое позволяет определить пути решения ситуационной организации необходимыми материальными и финансовыми решения проблемы.

Характеристики диагностического исследования определяют общие направления аудита. На практике выделяют аудиторской деятельности каждое из которых имеет различные цели, задачи, инструментарий решения: финансовый аудит, государственный аудит и управленческий аудит, который является комплексным [31, с. 19].

Остановимся более подробно на включает аудит персонала. Управленческий аудит обслуживает потребности управления организацией, обеспечивает управление организацией профессиональной информацией о системе ситуационных условий, в том числе для целей ее оптимизации.

Управленческий аудит строится на деятельности организации с целью определения возможностей повышения ее эффективности. Задача управленческого аудита состоит в определении организация не реализует существующие возможности роста эффективности.



В большинстве случаев управленческий внутренних задач организации. Управленческий аудит характеризуется высокой степенью достоверности представляемой информации, что соблюдением общих принципов и методологии аудиторской аудита организации выполнять свои функции и могут приводить к повышению эффективности Направления управленческого аудита могут быть очень управление персоналом организации[18, с. 139].

Аудит персонала занимает особое место в аудита и направлен на изучение следующих вопросов:

- управление организацией в целом;
- изучение линейного управления подчиненными организации.

Аудит персонала позволяет:

- систематизировать и интегрировать в организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что способствует оптимизации управления персоналом;
- сформулировать стратегическое преимущество управления персоналом, повышая эффективность управления организацией в целом.

Аудит персонала отличают следующие черты:

- нацеленность на эффективность;
- строгая форма программы проверки, процедур и заключения;
- независимость аудитора по отношению к организации;
- профессионализм в области проверки [18, с. 140].

Аудит персонала – это последовательная, регулярная и долгосрочная форма контроля за реализацией практических управления персоналом.

Аудит персонала представляет часть или разновидность управленческого аудита. Он может применяться эффективности системы принятия управленческих решений и контроля управления персоналом. Управленческий аудит и аудит персонала целенаправленную и системную работу по решению проблем, обусловленных неэффективными методами управления организацией. Для решения конкретных совершенные методы и

технологии функционирования организации, аналитической обоснованности решений в сфере формирования и использования трудового потенциала. Все большую роль играет диагностическая работа, объективно оценить управленческую деятельность.

Деятельность по управлению персоналом влияет на организации, поэтому к показателям экономической эффективности управления персоналом можно отнести совокупность показателей деятельности организации. Экономически эффективное использование выражается в благоприятном соотношении результата работы и затрат на персонал [22, с.93].

Аудит персонала дает возможность обнаружить и убрать в системе управления персоналом, специалисты и менеджеры персоналом получают представление о функционировании человеческих ресурсов организации. Аудит протекает в виде анализа социально-трудовых показателей, деятельность кадровой службы и может охватывать подразделения или всю организацию в целом.

Интерес к аудиту персонала в условиях рыночных постоянно растет это подтверждается многочисленными работами отечественных и ученых, которые изучают социально-трудовые отношения.

Объектом аудита персонала является персонал трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения.

Цели аудита персонала – повышение эффективности формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом [31, с.21].

На основе целей аудита можно сформировать его основные задачи:

-оценка текущей политики и стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных понимание их службой управления персоналом и руководителями;

-оценка технологии управления персоналом, подчинения и функционального взаимодействия, повышение обучения и профессионального продвижения;

-обеспечение соответствия результатов системе внешних и внутренних ситуационных условий, соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- формирование эффективной системы планирования, контроля и учета за реализацией планов учета движения персонала, проведения кадровой политики;

-оценка показателей эффективности труда, его условий работников, использования средств на заработную плату;

-оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административном уровнях функционального взаимодействия, повышения эффективности информационных потоков кадровой системы;

-оценка работы кадровой службы включая уточнение ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации;

-разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшения использования кадров [31, с.22].

Разнообразие задач аудита в сфере труда и отношений организации позволяет наметить его основные направления:

-организационно-технологическое;

-экономическое.

Организационно-технологическое направление предусматривает проверку документации и анализ показателей деятельности организации, подтверждающих легитимность и эффективность работы.

Существенная роль в данном направлении показателей, характеризующих состояние трудовых ресурсов и кадрового потенциала, систему эффективности труда, систему оплаты стимулирования труда.

В данное направление можно включить показатели движения кадров, использование рабочего времени, производственные отношения к работе и степень удовлетворенности трудом это оценка отношений с помощью с помощью таких показателей, как:

- мотивация персонала, побуждающая его к деятельности;
- взаимодействие личных и коллективных интересов;
- развитие партнерских отношений между работодателями коллективом;
- участие персонала в общественных организациях предприятием [34, с.128].

Экономическое направление аудита персонала – это реализации одного сотрудника, прибыли до уплаты налогов на одного работника, издержек на рабочую силу, издержек на одного работника, социальные выплаты и содержания социальной инфраструктуры.

Только комплексный анализ и оценка показателей, уровня и динамики отдельных показателей в тесной взаимосвязи с изменениями динамики всех других показателей могут дать полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом должно быть единым, все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы, так как дополняют друг друга.

Деятельность по управлению персоналом включает функциональный и линейный уровни, на основе которых выделяют три основных аудиторской проверки.

Аудит персонала на стратегическом уровне направлен на высшего звена управления организацией. На данном уровне проверяются интегрированность практики управления персоналом в стратегическое планирование, связь службы управления персоналом управленческими

функциями относительно формирования и потенциала организации [34, с.130].

Изучение кадровой стратегии имеет важное значение для политики, укомплектования персоналом, так как высшее руководство представляет себе степень конкурентоспособности организации и на рынке труда. Систематизация внутренних и внешних факторов управления, ликвидация изъянов в структуре организации, препятствующих повышению потенциала, поиск уникальных особенностей конкурентоспособность персонала.

На функциональном уровне определяется эффективность функционального подразделения по управлению персоналом.

Аудит должен сосредоточиться на информационной управления персоналом, укомплектования кадрами и их развитии, контроле и оценке.

Аудит на линейном уровне предполагает проверку применения линейными руководителями разработанной методологии персоналом. Оценка линейного управленческого звена со стратегической и функциональной составляющей управления персоналом может оценить эффективность управления на данном этапе [23, с.28].

Аудит по направлениям и уровням управления персоналом может выполняться приглашенными внешними аудиторами или внутрифирменными аудиторскими бригадами. С помощью аудиторов организации может значительно улучшить функционирование и развитие системы управления персоналом организации, осуществить ревизию или мониторинг между проведением внешнего аудита.

Проведение аудита персонала дает лишь необходимую информацию о состоянии дел в организации. Только разработка на основе аудита персонала совершенствования социально-трудовых отношений и управленческих решений по практическому ее осуществлению может реально аудит персонала может быть сведена к формулировке: контроль, оценка, персонала и результатов.

Форма контроля, его технология организации, действия аудитора обусловлены преимущественно направленностью и конкретными особенностями состояний внутренней какими бы критериями результативности ни оперировал аудитор, все количественно- аспекты деятельности работников, различные аспекты управления.

Таким образом, главная целевая функция аудита

Следовательно аудит нацелен на оценку эффективности деятельности трудовых ресурсов и состояния социально-трудовых объективном и субъективном уровнях [23, с. 29].

Первое основание миссии (эффективность деятельности ресурсов) позволяет рассматривать в качестве объекта аудита процессы организации труда, условий труда, мотивации, различные трудовые жизни персонала.

Второе основание (социально-трудовые отношения) диагностировать весь спектр трудовых правоотношений, корреспондируя условиях рыночных отношений, когда имеет существенное дистанцирование производственной, правовой дисциплины от наработанной законодательной и правовой базы, когда реальным источником положительной динамики показателей иной организации нередко являются монопольно высокие цены, низкая цена рабочей силы, а не эффективное управление и рост жизни; высокая степень интенсификации труда, нарушение условий труда, заработной платой, а не строгое соблюдение трудового законодательства и забота условиях каждого работника.

Таким образом, сфера аудита персонала очень отличительная черта – емкий, многосторонний и весьма сложный характер целей задач.

Основные положения о законодательстве в сфере аудиторской деятельности в РФ определены ст.2 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» (в ред. от 14.02 2001 № 164 – ФЗ от 30.12.2001 № 296 – ФЗ ).

Многогранность и многоаспектность аудита деятельность персонала и ее результаты. Это совокупность всех событий и действий в сфере труда, подлежащих диагностике, по поводу которых аудитор В литературе аудит

персонала называют еще аудитом «человеческого потенциала», «кадровых процессов», рассматривая в качестве объектов аудирования различные сегменты труда: адаптацию персонала, условия социально-экономические, социально-психологические отношения и т.д.

Многогранность и многоаспектность здесь любая отдельная сторона труда отражает сложное взаимодействие с другими его сторонами масштабе времени. Всегда имеется множество сложных связей, организационных элементов на различных уровнях иерархии управления.

Актуальный методический инструментарий базируется главным образом на методах, используемых в экономике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении [34, с.287].

Первая группа методов может быть названа собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских организациях и учитывающие особенности правового и технологического ведения специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, исследований на однотипных предприятиях.

Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это такие методы как методы диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия), анализ трудовых процессов, в частности метод структурно-функционального описания социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов).

Третья группа – это методы количественно-качественного анализа, автоматизированной обработки информации: статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследование динамики функций [34, с.292].

На практике наиболее часто применяют методы:

- 1) методы описательного профессиографирования:

-наблюдение – целенаправленное наиболее важных событий, процессов, явлений, которые дополняются хронометражем, фотосъемкой рабочего процесса, позволяют получить аудиторские опрос, основанный на интервью или анкетировании;

-самоотчет работников в процессе деятельности;

-экспертная оценка, когда источником эксперты, а основным видом экспертного опроса – анкетирование и интервью;

2) методы инструментального профессиографирования:

-изменение и оценка показателей факторов среды;

-регистрация функционального состояния процессе труда;

-регистрация психофизиологических состояний организма [31, с.61].

Выделяют подходы, применяемые в методиках аудита: бухгалтерский, юридический, специальный, рассматривать основные подходы к разработке методик аудита персонала: управленческий, специальный, отраслевой.

Признаками классификации аудита персонала являются:

- 1) Периодичность проведения;
- 2) Объем проверки;
- 3) Методология и методы контроля;
- 4) Уровень проведения;
- 5) Способы контроля.

По периодичности выделяют:

-первоначальный аудит, который по какому-либо направлению аудита.

Когда аудит впервые организуется на за счет затрат времени на изучение особенностей организационно-технических условий деятельности.

-текущий аудит. Его проведение регламентируется установленными правилами, административно-распорядительными документами [34, с.63].

-систематический аудит. Основные особенности – регулярность проверок и системоорганизационный характер контроля.

-оперативный аудит. Проводится по внутренняя оперативная целевая проверка деятельности отдельных служб.



-панельный аудит. Проводится с заметных новаций в методическом обеспечении в рамках наработанных, стандартизированных процедур при неизменности объектов аудита, внутренней среды и -разовый аудит. Проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.

По объему проверки выделяют:

-системный аудит. Затрагивает жизнеобеспечения, развития предприятия. В более узком смысле речь идет об управлении персоналом – подсистеме, в составе которой аудитор взаимосвязанные сегменты: определение потребности в персонале, обеспечение персоналом, использование трудового потенциала, развитие персонала, мотивацию персонала, правовое регулирование.

-локальный аудит. Его сфера – один объект или -тематический аудит – включает совокупность объектов по относительной тематике.

По методике контроля (анализа) деятельности - комплексный аудит, при котором используется комплекс необходимых и контроля;

-выборочный аудит – в зависимости от ситуации используются целевые методы контроля. Целевые выборки объектов контроля контрольные процедуры [23, с.65].

По уровню проведения выделяют:

-стратегический аудит – проводится диагностика управления. Аудитор использует наблюдения, интервьюирует руководителей, анализирует бизнес-планы, проводит выборочные тесты реакций управляемой управленческий аудит – контроль деятельности линейных руководителей. Аудитор выделяет и анализирует следующие аспекты деятельности функциональный, организационно-управленческий, психологический (психологическая сторона обеспечения эффективности стиля управления, умение конструктивно взаимодействовать с сотрудниками) [23, с.69].

По способу проведения проверки выделяют:

-внешний аудит – проводится аудиторскими индивидуальными аудиторами на договорной основе;

-внутренний аудит – проводится специализированной службы аудита организации в соответствии с установленным внутренним регламентом.

Основная цель внутреннего аудита – независимая оценка различных сторон деятельности персонала, что совпадает с целью внешнего аудита.

Независимость внутреннего аудита означает подчиненность службы только высшему руководству. Как правило, в аудитора входит разработка рекомендаций по устранению недостатков, совершенствованию управления, системы внутреннего контроля.

Разнообразие целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений организации позволяет относиться к сложному явлению, которое можно рассматривать в организационно-технологическом, психологическом, экономическом аспектах.

Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте – это проверка документации и анализ показателей, легитимности и эффективности деятельности организации. Используемый в экономике труда анализ трудовых показателей всегда рассматривался как элемент организации труда и трудовых отношений[23, с.71].

Аудит персонала в социально-психологическом плане – это оценка социально-трудовых отношений в организации для факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности с субъективных позиций работников.

Сфера аудита персонала предполагает изучение управления персоналом в данной организации, включая анализ деятельности управленческого персонала на разных уровнях управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный позволяет проводить аудиторские проверки на каждом из них.

На стратегическом уровне изучение проводится по звена управления организацией, требующего проверки интегрированности управления персоналом в организационное стратегическое службы управления персоналом с другими функциональными подразделениями.

Руководство организации ищет возможности конкурентных преимуществ, проводя всестороннюю оценку окружающей среды уровня конкурентоспособности персонала организации достигается:

-ликвидацией имеющихся изъянов в структуре препятствующих повышению трудового потенциала;

-поиском уникальных черт организации, создающих для работников ее образ и формирующих индивидуальность системы управления персоналом в каждой организации.

Понимание стратегии имеет важное значение для кадровой политики, комплектования персонала, системы вознаграждений, трудовых играющих значительную роль в области управления персоналом.

Операционный уровень – проверка эффективности деятельности функционального подразделения по управлению персоналом Аудит на данном уровне сосредоточивается на информационной системе персоналом, укомплектовании персоналом и его развитии, организационном оценке.

Аудит каждого направления управления персоналом требует значительных затрат времени и средств. Поэтому крупные организации создают внутрифирменные группы, которые проводят помощью которого можно своевременно обнаружить недостатки в деятельности службы управления персоналом и вовремя принять меры к их устранению[23, с.73].

Управленческий уровень - проверка правильности линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом. Аудит оценивает, насколько хорошо линейные руководители политику, учитывают взаимодействие стратегической и функциональной деятельности в области управления персоналом, соблюдают предписания законодательства в своей работе.

Существуют различные взгляды на функционально-предметное разделение аудита на комплексы взаимосвязанных работ подготовительный,

- 1) обзор данных,
- 2) оценка и анализ информации,

3) обобщения, оценки, выводы и рекомендации.

Основу первого этапа составляет формирование об организации: сбор информации об основных направлениях деятельности, «изучение технических, коммерческих, и финансовых также при необходимости проведение предварительной диагностики, итоговая задача которой – сгруппировать наиболее проблемные вопросы, сильные социально - трудовой сферы. На этом этапе разрабатываются также методы, план и программы аудиторского исследования.

На втором этапе сбора информации «Осуществляется проверка документов и отчетности, третьем этапе информация анализируется и соответствующим образом систематизируется.

На четвертом этапе готовится заключение).

Специалисты в области труда и трудовых отношений выделяют шесть этапов аудита трудовых ресурсов:

1) определение целей и задач и предполагаемых выгод для предприятия от результатов аудита,

2) организационная работа по подбору аудиторов специальная подготовка аудиторов к работе на конкретном объекте,

3) сбор необходимых данных в системе управления,

4) предварительная подготовка на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита,

5) представление отчетов руководству совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом,

6) внедрение корректирующих мер в процессе жизнедеятельности предприятия [23, с.73].

Таким образом, при персонала он должен быть разделен на следующие обязательные этапы:

Этап подготовительных работ.

Основная задача – предварительная в целях разработки эффективного плана действий – программы аудита, для чего необходимо:

-получить соответствующую внешнюю и внутреннюю информацию о деятельности аудируемого объекта в том числе о правовых обязательствах клиента, т.е. провести сбор, обобщение и систематизацию первичных аудиторских свидетельств на, проанализировать и дать оценку исходным данным: оценить существенность, аудиторский риск, риск для бизнеса, внутрихозяйственный риск; осуществить выборочное тестирование контрольных моментов(провести выборочные наблюдения за конкретными действиями персонала организации) для определения эффективности как хозяйственной системы, так и системы управления функций

-ознакомиться с организацией внутреннего контроля и оценкой риска контроля;

-сформировать главную цель, подцели, основные задачи аудита,

-определить общий объем контроля, состав использования в процессе аудита других лиц и третьих сторон,

-определить методы и процедуры основного этапа аудита,

-составить общий план и программу аудита, перечень всех аудиторских процедур, необходимых для сбора достаточного числа объективных свидетельств, подробные описания каждой процедуры, размер выборки, предметы выборочного исследования и провести вводное совещание с и необходимость предоставления определенной дополнительной информации аудитору.

Основной этап.

Задачи:

- дополнить и откорректировать исходные данные;

-углубленно проанализировать трудовые показатели, репрезентативные, по мнению аудитора, с эффективностью аудируемых процессов;

-собрать, проанализировать и документировать свидетельства, необходимые, объективные и достаточные для несоответствия критериям аудита.

Заключительный этап.

Задачи:

- анализ и оценка полученных данных;
- составление заключения, предложений, представление итогового отчета и проведение совещания по итогам аудита.

Этап реализации.

Аудит персонала начинается на стратегическом уровне управления, позволяющем оценить систему эффективности. При изучении конкретных характеристик деятельности по управлению персоналом аудит позволяет убедиться в его удовлетворительности усовершенствования процесса управления персоналом [34, с.205].

Рассмотрев состояние системы управления персоналом, переходят к изучению нижестоящего уровня управления функционального подразделения. По результатам аудита персонала на стратегическом и функциональном уровнях вскрываются линейного управления персоналом.

Для предварительного знания об аудиторской организации аудиторы изучают технологические, коммерческие, характеристики, напрямую сталкиваются человеческими и социальными факторами.

Изучение технических характеристик позволяет влияющие на организацию и проведение работ, физические условия работы, режим работы, составить краткое описание производственного цикла, оборудования и рабочих мест, обратив особое внимание на технические аспекты.

Коммерческие характеристики связаны с определением факторов, влияющих на условия жизни и труда сверхурочная работа, частичная безработица, сезонные работники, контракты на фиксированный срок.

Финансовые и экономические характеристики организации позволяют аудитору определить значимость и ему нужно проанализировать бухгалтерские и финансовые документы, изучить документы аналитического учета [18, с.137].

Миссия аудита персонала находится в рамках существующей социальной стратегии организации, паспортом. Это документ, отражающий богатую и многоплановую информацию, разрабатывается средними и крупными предприятиями.

Анализ проходит по трем направлениям:

- социальная характеристика организации (персонал);
- социальная политика (персоналом);
- глобальная диагностика (несоответствия в осуществлении социальной политики).

Для описания социальной паспорта:

- структуру и характеристики работающих в организации(возрастная пирамида, уровень квалификации работников, стаж работы и др.);
- условия труда и техники производственного травматизма и несчастных случаев, профессиональные заболевания, содержание работы, физические условия труда, продолжительность рабочего времени;
- поведение работников (увольнение и абсентизм).

При изучении социальной политики значимые факторы:

- труд (уровень занятости, безопасность и защита занятости, внедрение инноваций, стабильность, политика продвижения, труд женщин);
  - вознаграждения вознаграждений, структура вознаграждений, нижний и высший уровень распределение вознаграждений, виды вознаграждений);
  - безопасность и улучшение условий труда (финансовые средства, вложенные на данные меры, оценка полученных результатов);
  - профессиональное образование информация (процедуры прохождения информации, собрания персонала, индивидуальные беседы и переговоры)
- [18, с.140].

В процессе анализа глобальной соответствия и несоответствия между должностными характеристиками и проводимой политикой; связи или нестыковки между различными сторонами социальной политики; источники социальных рисков.

По завершению анализа социальной политики становится возможным сгруппировать сильные и слабые стороны управления персоналом.

При проведении аудита в форме могут быть модифицированы.

В процессе проведения проверки нередко возникает необходимость в проведении социологического обследования организации, которое, как правило, имеет три цели:

- а) подтверждение (или неподтверждение) гипотезы о состояниях процессов индивидуально – коллективной тех или иных групп работников или руководителей;
- б) их оценка с точки зрения влияния на эффективность деятельности;
- в) выработка по совершенствованию социально-трудовых отношений в коллективе.

Социологическое обследование определенной методики, которая должна:

- иметь оптимальный объем, чтобы тиражировать обследование в нескольких коллективах (социальных группах) одновременно;
- иметь универсально-ориентированный характер, позволяющий расширять направления обследования без коррекции;
- содержать простую конструкцию вопросов, однозначно понимаемых респондентами;
- иметь возможность формализации ;
- содержать основание для наиболее понятной и однозначной интерпретации полученных субъекта экономики[4, с.105].

Процедура конструирования методики в общем случае складывается из следующих этапов:

1. Определение существенных признаков, характеризующих социальные отношения и подлежащих здесь может быть выбор единого критерия в определении каждого в качестве одного из существенных признаков можно рассматривать критерий на уровне общественного понятия «нравится – не нравится», критерий привлекательности коллектива на уровне



«желания – нежелания работать в, «желания – нежелания общаться с руководством в сфере досуга».

2. Подбор и конструирование вопросов. Для рассматриваемого компонента социальных отношений вопросы чтобы:

- к каждому компоненту относилось достаточное их количество для объективного выражения мнения аудитора;
- они охватывали различные ситуации, но в критериев;
- в их число попали те, которые сформированы значимых ситуаций, причем значимость ситуаций определяется в ходе предварительной оценки аудитора.

3. Идентификация вопросов, чтобы выделить те них, которые наилучшим образом удовлетворяют целевым критериям.

4. Отбор вопросов в методику, при котором следующие условия:

-корреляции между вопросами внутри одной из группы должны быть максимальными, что значительно облегчает их последующую интерпретацию при обработке;

-межкомпонентные связи должны быть слабее[4, с.109].

При соблюдении этих требований можно эти вопросы, относящиеся к одному компоненту, измеряют как другие измеряют иной аспект социального отношения и относятся к другому компоненту.

Для проведения социологического обследования аудитор составляет специальную программу, в методологической части которой указываются цель и задачи обследования, основные правила и процедуры, формулируется рабочая гипотеза. В основной части позитивный план обследования, порядок ведения основных процедур сбора данных и их будущего анализа, обосновывается подход к изучению выборочной выборки. Программа – это рабочий инструмент аудитора, поэтому она должна отражать во взаимосвязи и обусловленности технологию организации предстоящих работ.

После сбора данных аудитор проводит первичную проверку информации на наличие арифметических, соответствия заданным критериям

и классификацию данных для последующей компьютерной обработки. Для проверки специалисты рекомендуют использовать:

- перерасчет арифметических или повторный опрос, независимую проверку документов и другие методы;

- критериями специализации могут направления, определенные события, на основании которых собирались свидетельства, характеристики персонала.

Наиболее часто аудитор использует организационной структуры управления аудитор устанавливает взаимосвязи между группой статистических показателей (число уровней, структур, элементов иерархии управления, нормы управляемости в показателе (показатели качества принимаемых управленческих решений) [31, с.38].

На последнем этапе аудиторской деятельности составляется заключение, которое по результатам аудита собой оценку аудитором деятельности персонала и указывает на персонала.

Аудиторское заключение для специалистов отдела человеческих ресурсов отражает комплекс проблем, связанных с занятостью, обучением и другими действиями в области. Выявление недостатков в деятельности этой категории персонала непосредственно зависит менеджеров в качестве критериев оценки результатов труда специалистов отдела человеческих ресурсов в некоторых случаях может использоваться деятельности российских и зарубежных позволяет проанализировать эффективность работы данной категории персонала и ее совершенствованию.

Аудиторское заключение для менеджеров по работе с человеческими ресурсами включает системную информацию, необходимую для улучшения работы этого отдела. Кроме того, заключение взаимосвязей между менеджером и специалистами отдела человеческих ресурсов, линейными менеджерами и специалистами в области управления ресурсами и предлагает рекомендации, способствующие позитивным изменениям [4, с.128].

Аудиторское заключение позволяет углубленное представление о проблемах, требующих неотложного решения в области управления, своевременно диагностировать и ошибочных или недостаточно обоснованных управленческих решений и в этом смысле реальных положительных изменений, направленных на повышение эффективности труда и управления.

## 1.2. Методы оценки мотивации персонала

Мотивация – это создание таких условий, самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей [46, с.272].

Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной работы работника на конкретном рабочем месте. Понимание сущности мотивационных процессов основано на изучении взаимосвязи двух основных категорий экономики: производства и потребления[47, с.273].

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его использование человеческих ресурсов во многом определяет конкурентные теоретические изыскания – измерение мотивации – это сложная методическая проблема [32, с. 276].

Важно не только определение акцентов мотивационной работы, но и правильный выбор на работника. В зависимости от этого применяют различные методы воздействия.

Метод – это способ организации деятельности, обоснованный нормативный способ самостоятельные приемы диагностической и исследовательской работы. Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки[41, 179].

Оценка - это специфический организационный термин для обозначения процесса определения критериев, позволяющих переменной, как самой по себе, так и по сравнению с другими показателями.

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации — это сложная методическая проблема. множества теорий и методик.

Среди методов оценки мотивации работников предприятия используют прямые и косвенные методы.

Прямые методы основаны на допущении непосредственного отношения между оценками и субъективными переменными подлежащими изменению. Подобные методы они применим. В прямых методах измерения исходят из количественных оценок, которые отражают степень выраженности оцениваемого ситуаций.

Косвенные методы. На трудовую мотивацию влияют система льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура [16, с. 124].

При проведении анализа уровня позволяющие измерять качественными и количественными показателями особенности мотивации работников.

Качественные показатели:

Интервьюирование – это одна из форм устного разговора с целью выявления.

Принято различать следующие виды интервью:

- индивидуальное или групповое;
- формализованное или неформализованное [20, с. 26].

В самом начале. Важно установить доверительную атмосферу общения, а в конце важно поблагодарить сотрудника за улучшения мотивационной среды подразделения или компании в целом. Интервью дает возможность получить дополнительную информацию. Этот метод дорогостоящий, времени, высоких навыков

интервьюера, чтобы не допустить потери и искажения информации. Однако при тщательном и квалифицированном результаты [36, с. 277].

Групповые методы собеседования могут быть организованы на групповой основе. Если группа работников работу, групповые методы позволяют экономить время и обеспечить более тщательный сбор. Разновидность группового метода – «мозговая атака», т.е. обсуждение проблемы группой экспертов[45, с.21].

Анкетирования - это опрос сотрудников при помощи разработанного бланка в виде анкеты, на котором перечислены вопросы по выявлению потребностей сотрудников[53, с. 78].

Следует отметить, что анкетирование не С его помощью в некоторых случаях собирается основная информация, в других случаях дополнительная. Принято выделять: выборочное анкетирование проводится выборочно либо по одному подразделению, либо по конкретной категории должностей, сплошное анкетирование - участвуют все сотрудники организации.

Принято подразделять анкетирование на:

- именовое - каждый свой бланк;
- анонимное - сотрудник отвечает на поставленные вопросы, но не указывает в бланке своих данных[ 27, с. 83].

В анкетировании большое значение имеет объем количество вопросов приведет к получению фрагментарного большой объем вопросов в анкете приведет к недостаточности информации. Принято считать, что оптимальное количество вопросов должно варьировать от 7 до 15.

При составлении анкеты применяются чаще. Принято выделять открытые, закрытые и альтернативные вопросы.

Открытые вопросы – это тип вопроса, который предполагает со стороны респондента развернутый ответ.

Закрытый тип вопроса предполагает конкретного из перечисленных в анкете вариантов.

Альтернативные вопросы – подразумевают самостоятельный стороны

респондента, т.е. когда после вопроса нет никакого варианта должен его сам вписать без подсказок.

Главное преимущество метода анкетирования по сравнению с методом интервьюирования заключается в необходимой информации по выявлению позиций и мнений сотрудников относительно существующей системы мотивации.

Главным недостатком метода анкетирования является то, что он позволяет собрать только поверхностную информацию. Применять комплексно с такими методами, как интервьюирование и тестирование.

Метод тестирования для получения информации об индивидуальных особенностях индивида. Знание индивидуальных особенностей сотрудника компании позволяет разработать ценных сотрудников. Тестирование представляет собой перечень вопросов, для оценки которых используются особые шкалы значений, которые позволяют обеспечить объективность получаемой информации о конкретном сотруднике. Все вопросы объединены в темы [25, с.232].

К каждому тесту в обязательном порядке с вопросами и протокол теста. Тестирование проводится в присутствии человека, который может дать разъяснение по каждому вопросу теста. При этом тестирование.

Тестирование позволяет зафиксировать психологическое состояние человека на определенный момент времени.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти возможности увеличиваются, если тестируемые содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности [41, с.168].

Проективные методики. Основной акцент мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респондент для него показатели.

Проективные методики зарекомендовали себя как максимально эффективный инструмент для получения достоверных результатов, изменений в организации.

Высокая достоверность достигается за счет интервью – кейс-ситуаций, конкретных заданий и таких вопросов, которые на первый взгляд не имеют отношений к респонденту. В этом случае человек невольно для него показателями. Кроме того, такие методы несложны с точки зрения их освоения и применения.

Наблюдение - целенаправленное, организованное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого объекта[41, с. 199].

Наиболее характерной чертой метода наблюдения является то, что он позволяет изучить исследуемое явление условиях, так, как это в действительной жизни. Метод наблюдения исключает использование каких-либо приемов, которые могли бы внести изменения или нарушения в естественный ход изучаемых явлений. Благодаря этому метод наблюдения позволяет познать изучаемое явление во всей полноте и жизненной правдивости его качественных при решении задачи описания явлений; когда же он используется в целях объяснения или истолкования эти задачи путем сопоставления и анализа непосредственно наблюдаемых жизненных фактов[25, с.63].

Различают виды наблюдения:

Контролируемое наблюдение заранее предусматривает ситуации наблюдения и конкретные способы применяется в исследованиях описательного и экспериментального плана, когда исследователь знаком с изучаемым явлением[48, с.189].

Неконтролируемое наблюдение применяется в исследованиях разведывательного плана с целью наблюдателя, определены лишь самые общие черты ситуации. Применяется на практике на начальном этапе исследования, а также совместно с другими, дополняя и контролируя полученную информацию[52, с.189].

Открытое наблюдение предполагает оповещение наблюдаемых о проводимом наблюдении, осуществляется психологической совместности группы, экипажа, а также выявления лиц, склонных к отклоняющемуся поведению[45, с.22].

Скрытое наблюдение - осуществляется наблюдателем инкогнито, когда наблюдаемые не знают, что являются объектом исследования.

Включенное наблюдение - наблюдатель сам является членом группы, поведение которой он исследует, ться как наблюдатель (скрытое включенное наблюдение), осуществляя изучение данной совокупности как бы изнутри. Включенное наблюдение не всегда используется как скрытое [53, с.109].

Полевое наблюдение – это самый отражает различные стороны жизни и деятельности объекта. При полевых обследованиях следует различать наблюдение: безучастное, пассивное, активно соучаствующее[53, с.110].

Для регистрации различных действий объекта наблюдения) используются следующие документы:

а) карточка наблюдения – предназначена для регистрации признаков наблюдения в строго формализованном и, как правило, в закодированном виде;

б) протокол наблюдения –регистрации результатов наблюдения в формализованных и неформализованных алгоритм взаимодействия различных карточек наблюдения;

в) дневник наблюдателя – предназначен для фиксации результатов наблюдения. В нем отмечаются не только сведения об объекте, но и действия исследователя в ходе наблюдения, дается оценка инструментария[55, с. 191].

Преимущества метода наблюдения восприятия поведения объекта наблюдения в реальном времени, в оперативном получении информации, в единстве эмоционального и рационального в, в расширении возможностей интуиции в понимании и объяснении явлений, в возможности точнее понять смысл поведения людей за счет идентификации объектов наблюдения [55, с. 192].

Метод критических ситуаций. Суть метода состоит в том, что тестирующий постоянно записывает удачные или нежелательные каждым подчиненным, затем обсуждает их с ними через определенное время. Источником информации обычно является сам работник, реже руководитель, от методом собеседования или дневника



критических ситуаций. Этот метод особенно полезен для целей оценок целей отбора. Опрашиваемых часто просят назвать (вспомнить шаги (критические ситуации) в процессе успешного выполнения действия(модель поведения) приведшие к провалу. Доставляет неопровержимые факты, необходимые для часто используют в дополнение к методу ранжирования [51, с. 201].

Количественные результаты определения удовлетворенности системой мотивации персонала. Для изучения используемой на предприятии мотивационной системы можно провести экспертную принципов, методов и иных характеристик мотивационной системы. На крупном или среднем могут выступать руководители подразделений или бизнес-единиц.

Эксперты выбирают те характеристики тестовые методики Можно воспользоваться относительно стандартным набором характеристик. Далее определяются весовые категории значимости данных данного метода является использование 9 - бальной шкалы критерия: от 0 до 3 – низкий, до 6 – средний, высокий уровень значимости характеристики для работников данного предприятия. Использование такой шкалы позволяет расширится собственно бальная оценка критериев для отдельных подразделений предприятия. Полученные оценки заносятся в таблицу, и определяются сильные и слабые общая удовлетворенность работников.

Количественные результаты.

Диагностика мотивации персонала результатами, связанными с результативностью (эффективностью) деятельности труда конкретного работника и организации в целом. Диагностика моральное стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость. Оценка мотивации количественными показателями предполагает стимулирования трудовых ресурсов. Такой показатель можно рассчитать за разные периоды также на среднесрочную и долгосрочную перспективу [41, с. 165].

Анализ действующей документации. Основным источником информации являются распорядительные, предприятия: приказы, положения, распоряжения, инструкции, планы, а также все виды корпоративной периодики (журналы, брошюры,

листовки, корпоративные сайты и распространения и получения внутрифирменной информации всеми ее работниками). Анализ документов дополняется другими методами исследования мотивации. организации оценивать всех сотрудников при помощи идентичных показателей. Необходим индивидуальный подход и к оценке, и к анализу полученных результатов.

Кроме рассмотренных выше методики исследования мотивации персонала организации, такие как «Методика оценки мотивов» В.И. Герчикова.

Выводы по 1 главе:

Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных. Суть аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возмо конкретных рекомендаций для организации.

Объектом аудита персонала трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения.

Цели аудита персонала – повышение эффективности системы формирования и, эффективность системы управления персоналом.

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации — это сложная методическая проблема работников предприятия используют прямые и косвенные методы.

При проведении анализа уровня позволяющие измерять качественными и количественными показателями особенности мотивации работников.

Среди методов широко используемых при определении уровня: анкетирование, тестирование, метод интервью, наблюдение, метод критических ситуаций, метод экспертной оценки и др.

Кроме этого в определении уровня широко применяются психодиагностические методики исследования мотивации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АУДИТА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ОСКОЛЬСКИЙ ПЕКАРЬ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Оскольский пекарь»

ООО «Оскольский пекарь» зарегистрирована 3 ноября 1997 года. Полное название: «Оскольский пекарь», Общество с ограниченной ответственности, ОГРН: 1033100003848, ИНН: 3128042698. Регион: Белгородская область, Старооскольский район.

Фирма ООО «Оскольский пекарь» расположена по адресу: 309540, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел, Промузел, Площадка транспортная, пр-д М-1, корп. 1.

Основной вид деятельности: производство пищевых продуктов, включая напитки - производство хлеба и недлительного хранения. Отрасль: хлебопекарная промышленность.

ООО «Оскольский пекарь» – это современное российское предприятие производственной мощностью 150 тонн хлебобулочных изделий в сутки. На предприятии установлено 5 линий «Gostol-Goran» (Словения), одним из важных преимуществ которого является то, что тесто в расстойных шкафах под воздействием инфракрасного излучения, что позволяет значительно экономить на энергопотреблении охлаждения готовой продукции со спиральными кулерами «ALIT SRL». Быстрое охлаждение только что испеченных хлебобулочных изделий продлевает их свежесть, поэтому даже через семь дней хлеб «Золотого колоса» будет таким же мягким и вкусным, как будто только что из печи. Он может храниться более, при том, что состав продукции традиционный, содержащий исключительно натуральные компоненты.

За счет применения современных технологий процесс производства является экологичным, появилась возможность использовать упаковочный

материал с усовершенствованными такими инновационными технологиями на российский рынок вышел качественно новый продукт, отвечающий самым высоким стандартам в отношении сроков хранения, качества, упаковки, и привлекательный в плане этому продукция ООО «Оскольский пекарь» быстро завоевала круг постоянных покупателей в Старооскольском, Губкинском, Чернянском Корочанском районах.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности является мощным фактором организационного развития создает основу для четкой слаженной работы всех структурных подразделений, позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих разработку и внедрение в практику управления рыночных методов внутрифирменный анализ служит основой для разработки системы взаимоувязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание предпосылок дальнейшего роста.

Основными показателями, характеризующими являются финансовые результаты. В начале исследуемого периода выручка предприятия составляла 113766 тыс. руб., в 2015 году выручка возросла до 119268 тыс. руб., в 2016 году - 1243 тыс. руб.

Таким образом, рост выручки за исследуемый период составил 5 тыс. руб., темп роста том числе за последний год произошло снижение выручки на 13802 тыс. руб., темп роста 7%. В 2014 году себестоимость составляла в 2015 году - 1243 тыс. руб., в 2016 году величина себестоимость составляла 133 тыс. руб.

За период исследования себестоимость в целом возросла на 13,4%, в том числе за последний год себестоимость снизилась 5,4% от уровня 2016 года.

Рассматривая показатель валовой прибыли в динамике, отметим следующее: в 2014 году валовой убыток сложился и составил 1466 тыс. руб. В целом валовая прибыль за исследуемый период возросла на 327 тыс. руб.

Коммерческие расходы в начале исследуемого периода составляли в 2015 году уровень коммерческих расходов достиг значения 69 тыс. руб., в 2016 году коммерческие расходы составили 33 тыс. руб.

Таким образом, коммерческие расходы значительно снизились: в абсолютном выражении снижение составило 4% от уровня коммерческих расходов в начале исследования. Прибыль от реализации за период исследования значительно возросла: в начале исследования убыток от реализации составлял - составляла 41 тыс. руб., в 2016 году прибыль снизилась до 3 тыс. руб. В целом прибыль от реализации возросла на 577 тыс. руб.

Проценты за период исследования на 59 тыс. руб. и в 2016 году составили 1456 тыс. руб., темп роста 0,24% Проценты к уплате так же увеличились, в целом за 2014 – 2016 года на 4 тыс. руб., при этом за период 2015 -2016 года на 93 тыс. руб.

За период 2014 – 2016 гг. произошло значительное снижение прочих операционных доходов и прочих операционных операционные доходы снизились в целом на конец исследуемого периода составляли 2,78%, в том числе за последний год прочие доходы возросли на 73 тыс. руб. Прочие расходы в целом снизились на 14%. В том числе за последний расходы возросли на 64 тыс. руб.

Таким образом, прибыль до налогообложения увеличилась в целом на 64 тыс. руб., в том числе в 2016 году прибыль до налогообложения снизилась по сравнению с уровнем 2015 года на 26 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «Оскольский пекарь» - темп роста чистой прибыли за исследуемый период составил 4,8%.

- в 2014 году на изменение прибыли от реализации наибольшее влияние оказало снижение выручки от доли себестоимости в выручке от продаж;

- в 2015 году на рост выручки от продаж сильнее снижение удельного веса себестоимости в выручке от продаж, а также уменьшение расходов,

убыток от изменения выручки от реализации сопоставим что коммерческие расходы напрямую зависят от объемов реализации;

- в 2016 году на падение прибыли от реализации сильнее всего повлиял рост себестоимости в выручке от продаж, падение снижения уровня коммерческих расходов взаимобусловлено.

Рентабельность – относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса [2, с. 48].

Показатели рентабельности можно объединить - рентабельность отдельных видов продукции – характеризует прибыльность отдельных видов продукции, работ, услуг [7, с. 101].

- рентабельность реализации (оборота) – показывает какой процент прибыли, получает предприятие с каждого рубля реализации.

- рентабельность активов, рентабельность текущих активов, рентабельность чистых активов – комплексные показатели, характеризуют отдачу, которая приходится на рубль соответствующих активов.

- рентабельность собственного капитала – характеризует прибыль, которая приходится на рубль собственного капитала после уплаты процентов за кредит и налогов [9, с. 89].

Рентабельность продукции и рентабельность реализации в 2014 году не рассчитывалась по причине убытка от продаж.

Рентабельность активов в 2014 году возросла до 0,2%, в конце исследуемого периода рентабельность активов снизилась до 0,1%.

Рентабельность собственного капитала в 2014 году составляла -0,6%, в 2015 году рентабельность капитала снизилась до -5,3%, в 2016 году этот показатель до 4,2%.

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы: деятельность ООО «Оскольский пекарь» нельзя поскольку показатели рентабельности находятся на конец исследования произошло их снижение.

В качестве положительного момента можно отметить рост рентабельности собственного капитала.

В начале исследуемого периода валюта баланса составляла 123845 тыс. руб., в 2015 году валюта баланса составляла исследуемого периода величина баланса составила 31 тыс. руб.

В целом за исследуемый период величина баланса возросла тыс. руб., в том числе за последний год увеличение составило 130 тыс. руб.

В структуре актива баланса происходили следующие изменения: в 2014 году основной капитал составлял в абсолютном выражении соответствует 2015 году доля основного капитала снизилась выражении значение основного капитала составило 594 тыс. руб., в конце исследования стоимость основного капитала достигла 031 тыс. руб.

Таким образом, доля основного капитала в структуре актива за исследуемый период снизилась на 2015 год в том числе за последний год снижение в структуре составило 0,35%.

В абсолютном выражении основной капитал возрос за период том числе за период 2015 – 2016 год произошло снижение на 63 тыс. руб.

Доля оборотного капитала за исследуемый период возросла на 11,69%, в том числе за последний год на 1,35%. Стоимость оборотного капитала в начале исследования составляла 90416 тыс. руб., актива составлял 73%. В 2015 году доля стоимость составила 162907 тыс. руб. В конце исследуемого периода оборотный капитал составлял 84,7% в структуре актива, в абсолютном выражении его стоимость составила 293600 тыс. руб. Таким образом, оборотный капитал возрос на 84 тыс. руб., в том числе за период 2015 – 2016 гг. прирост составил 103 тыс. руб.

В структуре пассива основную часть составляет заемный капитал. Так к концу исследования его доля составила в целом за 2014 – 2016 гг. заемный капитал возрос на 276 тыс. руб., в том числе за последний год увеличение составило 128 тыс. руб.

В структуре заемного капитала происходили следующие изменения: в 2014 году величина краткосрочных займов соответствовало доле 20,1%, в 2015 году величина краткосрочных займов возросла до 79068 тыс. руб., удельный вес в краткосрочных займов составляла 146343 тыс. руб., удельный вес в структуре 42,4%. Соответственно менялась доля долгосрочных займов в структуре баланса до 5,6% к концу исследуемого периода.

Стоимость долгосрочного капитала менялась следующим образом: в 2014 году она составляла 109832 тыс. руб., в 2015 году 2016 году величина долгосрочных займов в целом за исследуемый период краткосрочные займы возросли в натуральном выражении на 118713 тыс. руб., в том числе за последний год увеличение составило структуре составило 22,3%, в том числе за 2014 – 2016 гг. 6,1%. Долгосрочные займы возросли на 88763 тыс. руб., за последний год увеличение составило 22,3%. Оборотный капитал составляет основную часть в структуре актива баланса, поэтому проведем подробный анализ состава и структуры оборотного капитала.

В 2015 году запасы составляли 120% оборотного капитала, доля дебиторской задолженности снизилась до стоимости в структуре основного капитала составлял 0,1%, доля денежных средств снизилась до 0,008%.

Величина запасов в структуре оборотного капитала в 2016 году составила 3,5%, доля дебиторской задолженности денежные средства составляли 0,5% оборотного капитала, прочие оборотные активы занимали оборотного капитала 0,08%.

За исследуемый период величина запасов в абсолютных показателях в том числе за период 2015 – 2016 гг. увеличение составило 59723 тыс. руб., доля в структуре увеличилась на увеличилась на 123873 тыс. руб., в том числе за последний 2016 год доля в составе оборотных активов снизилась на 1,5%.

Сырье и материалы в натуральном выражении увеличились на 88 тыс. руб., в том числе за последний год увеличение составило Значительно возросла доля расходов будущих периодов в составе запасов: с 0,37% в



начале исследования до 1,6% к концу 2016 года. В денежном выражении увеличение составило 57 тыс. руб. за исследуемый период, в том числе за последний год увеличение составило 28 тыс. руб.

Финансовая устойчивость – состояние финансовых ресурсов, когда распределение и использование экономический рост, получение прибыли, а также платежеспособность и кредитоспособность предприятия.

Как видно из приведенных расчетов у предприятия имеются проблемы обеспечения финансовой устойчивости.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы: за исследуемый период деятельность эффективным, о чем свидетельствует отрицательная динамика показателей рентабельности, финансовой устойчивости. Основную долю в оборотный капитал, его доля на протяжении исследования возрастала. Показатели эффективности использования оборотного капитала так же управления, в частности необходимо увеличить скорость оборота оборотного капитала.

Снижение дебиторской задолженности является положительным моментом в деятельности ООО «Оскольский пекарь», т.к. денежных средств обеспечивает возможность предприятия обеспечивать инвестиционную деятельность.

## 2.2. Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ООО «Оскольский пекарь»

В организационной структуре ООО «Оскольский пекарь» служба управления персоналом представляет системы управления персоналом в ООО «Оскольский пекарь» базируется на стабильной работе предприятия, повышении трудовой дисциплины, улучшении продукции.

Основными задачами и функциями отдела кадров являются:

Исследование и разработка текущих и комплектования предприятия кадрами с учетом технического перевооружения новых производственных объектов, расчетом потребности в персонале и персонал.

Подбор кадров на замещение должностей, оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководства.

Учет личного состава, ведение установленной кадрам.

Контроль за исполнением постановлений, приказов и контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Также в функции отдела входит создание для творческой деятельности, повышения образовательного уровня персонала.

Подготовка материалов для представления и награждениям.

Изучение движения кадров, причин текучести мероприятий по их устранению и организацию контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдением работниками правил распорядка.

Анализ обеспеченности предприятия кадрами, как правило, начинается с изучения состава и структуры работников. При структуры и при оценке выполнения плана по численности необходимо изучить данные по каждой категории работников в отдельности, потому что различные категории работающих играют неодинаковую роль в процессе выпуска продукции.

По состоянию на 30.12.2016 года общая составила 31 человек. Анализ основных кадровых процессов в ООО «Оскольский пекарь» представлен в рабочей силы является важным объектом анализа и определяется текущими коэффициентами оборота по приёму определяются отношением количества принятого или выбывшего персонала к среднесписочной численности кадров приводит к большим потерям ресурсов и снижает эффективность текучести следует уделять особое внимание изучению причин, которые побудили рабочих подать заявление об увольнении по собственному желанию показал, что персонал ООО «Оскольский пекарь» подразделяется на три группы: руководители, специалисты и рабочие.

Основная масса руководителей находится в возрасте от 60 до 60 лет, специалисты в возрасте от 20 до 30 лет, основная масса рабочих находится в возрасте от 20 до 50 лет. Анализ гендерного состава преобладание женщин над численностью мужчин факт обусловлен особенностями производственных процессов. Трудовой стаж определяет продолжительность трудовой деятельности работника. Среди категории руководителей имеют стаж свыше 20 лет.

Среди группы специалистов также большее количество специалистов имеют стаж от 15 до 20 лет и свыше

Важным показателем трудового коллектива является показатели отражающие уровень образования персонала определялось как соотношение количества работников с соответствующим должности образованием к количеству работников в группе.

Как видно из таблицы коэффициент качества персонала достаточно высок как для группы управленческого персонала, так и для рабочих.

Качество персонала в группе специалистов составляет следует отметить, что 1 специалист не имеющий высшего образования в настоящий момент обучается в высшем учебном том, что коэффициент качества персонала среди группы специалистов в скором времени также будет как отмечалось выше ООО «Оскольский пекарь» является предприятием, которое использует современные технологии, используемые в хлебопекарной отрасли, так как оснащено современным оборудованием. Данный факт позволяет продукции, что повышает конкурентоспособность предприятия.

В целях сохранения данной позиции предприятие нуждается в высококлассных специалистов, способных обслуживать высокотехнологичное производство. В связи с этим ООО «Оскольский пекарь» заинтересовано в найме, подготовке, квалификации своего персонала.

Система управления персоналом ООО «Оскольский пекарь» представляет собой систему, в которой тесно подсистемы.

Путь к эффективному производству на предприятии проходит через понимание побудительных мотивов человека к трудовой деятельности, или мотивации, представляющей собой совокупность внутренних к осуществлению определенных действий.

Механизм мотивации персонала является системе организации и управления производством в ООО «Оскольский пекарь».

### 2.3. Исследование актуальной системы аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь»

Исследование системы аудита мотивации персонала проводится с целью определения того, в какой мере действующая система оценки мотивации персонала эффективна и способна предприятия в целях эффективной деятельности ООО «Оскольский пекарь».

Анализ системы мероприятий персонала ООО «Оскольский пекарь» строится на системе трудового законодательства, действующих локальных нормативных актов по оплате труда и партнерства.

Задачи исследования существующей системы аудита мотивации на предприятии:

- анализ и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности персонала;
- анализ мотивационных задач в ООО «Оскольский пекарь»

применяются следующие основные методы исследования системы мотивации:

- анализ проблем организации;
- наблюдение.

Анализ проблем организации состоит,

во-первых, в сборе информации о производительности труда, движении персонала,

во-вторых, в оценке на общеорганизационные результаты.

На наличие организационных проблем в области мотивации всегда указывают:

- уровень текучести, если его показатели длительного периода (не менее полугода) превышают 10%;
- понижающаяся в течение указанного периода динамика производительности труда, если Кроме того, если планы предприятия связаны с изменениями внутри самой организации, то это прямо указывает на необходимость совершенствования системы мотивации.

Документы предприятия дают официальную элементах системы мотивации.

Так, положение об оплате труда раскрывает форм и систем материального вознаграждения, а также условий его получения для сотрудников; положение об аттестации определяет определения результатов и эффективности труда персонала; правила внутреннего совокупность требований (правил) к поведению дисциплинарных взысканий и т.д.

Анализ внешних факторов в ООО «Оскольский пекарь» проводится для того, чтобы вовремя выявить условия благоприятные условия для реализации той или иной политики мотивации, так и осложняющие ее проведение.

Цель наблюдения состоит в происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных стимулов.

Анализ проблем, с которыми сотрудники позволяет конкретизировать направления исследования. Например, недовольство работников невниманием руководителя к их предложениям может указывать на наличие активных мотивов достижений, реализация существующим стилем руководства.

В ООО «Оскольский пекарь» измерению и оценки мотивации:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;

-путем выявления косвенных организационная: ясность и достижимость цели деятельности мотивации персонала.

Оценка по результатам. Результат деятельности работника есть производное от двух составляющих:

- личностная: способности, профессиональная подготовленность,
- предприятия и работника, обеспечение (материалы, инструменты, технология, оборудование), организация работы мотивации по результатам предполагает выделение связи между этими составляющими и определение степени влияния каждой из них на деятельность проводится в ООО «Оскольский пекарь» путем сравнения плановых и фактических результатов работы.

Если достигнутые результаты оказываются ниже руководство ООО «Оскольский пекарь» учитывает факторы, Методами получения информации, используемой для оценки мотивации в ООО «Оскольский пекарь» по результатам, выступают анализ организационных проблем, документов, дающих сведения о причинах отклонений.

Оценка поведения. Характер и силу мотивации в ООО «Оскольский пекарь» определяют посредством частности, мотивация проявляется через усилия, старание, настойчивость, методом получения информации о деятельности сотрудника в ООО «Оскольский пекарь» является наблюдение. Этот метод позволяет определить эффективное и неэффективное поведение работников ООО «Оскольский пекарь».

В характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников, оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду.

Сила мотивации может быть выявлена через одной из составляющих мотивации является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации.

Поэтому основным косвенным показателем мотивации является уровень текучести персонала, интерпретация которого однозначной: чем

выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

Не менее значительную роль в оценке мотивации играет уровень абсентеизма, поскольку, например, при наблюдаться высокий уровень абсентеизма, что указывает на наличие уровень заболеваемости свидетельствует о низком уровне профилактики, отгулов - о несовершенстве в организации трудовых процессов и режимов работы.

Методами получения информации о текучести и абсентеизме В ООО «Оскольский пекарь» являются анализ организационных документов, содержащих необходимые данные.

Вместе с тем низкие текучесть персонала и всегда свидетельствуют о благополучии в системе мотивации - такая ситуация может сопровождаться слабой активностью работников, отказом выполнять свои обязанности в пределах минимально допустимых норм.

Анализ результатов труда и эффективности задач, решение которой позволяет руководству четко определить предстоящего исследования. Собственно, в ходе такого анализа совершенствования системы мотивации, а также конкретизируются его задачи.

Для проведения анализа результатов ООО «Оскольский пекарь» собирают следующую информацию:

- показатели, характеризующие динамику показатели, отражающие тенденции в текучести персонала;
- планы предприятия, определяющие требования к основным результатам труда.

В ООО «Оскольский пекарь» еще не созданы нормативные условия труда для производственного на предприятии производительность труда удерживается на уровне несколько ниже плановых показателей. Оценка всей этой информации в ООО «Оскольский пекарь» производительности труда, при этом учитываются следующие обобщения.

Если производительность труда плановых показателей, уровень текучести в течение полугода не превышает 7-10%, а в деятельности предприятия не прослеживаются какие-либо исследования не имеет смысла. Исследование системы мотивации в ООО «Оскольский пекарь» проводят по одному из следующих вариантов, приведенных в таблице 2.14.

Материальная удовлетворенность ожиданий работника ООО «Оскольский пекарь» в отношении оплаты труда. Этот компонент удовлетворенности работой формируется в системе соотношением размера заработка в зависимости от уровня его величины с зарплатой других сотрудников, в том числе и в других организациях, а также путем сопоставления требуемых трудовых усилий и вознаграждения.

Другими словами, работник удовлетворен зарплатой, если она обеспечивает приобретение необходимых вознаграждения воспринимаются им как справедливые. В ООО «Оскольский пекарь» оценивают: уровень размером оплаты труда (общая удовлетворенность), соотношением ее частей (базовой заработной платы и гибких выплат), назначения и размером премиальных выплат.

Для стимулирования (руководство, специалисты) ООО «Оскольский пекарь» используют мотивацию по статусу или рангу, которая основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, квалификации, качество и эффективность труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными предприятиями «Оскольский пекарь».

Таким образом, в ООО «Оскольский пекарь» руководством предприятия ставится задача оценки уровня мотивации персонала, однако используемые методы ее оценки не оценить уровень мотивации персонала предприятия.

В частности в ходе исследования уровня используются методы позволяющие исследовать индивидуальные мотивы персонала, их ценностные ориентации, основанные особенностях. Таким образом,



необходимо развивать систему методов, уровня мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь».

Выводы по 2 главе:

ООО «Оскольский пекарь» зарегистрировано 3 ноября 1997 года, расположено по адресу: 309540, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел, Промузел, Площадка транспортная, пр-д М-1, корп. 1. Основной вид деятельности: производство пищевых продуктов, включая напитки - производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения. Отрасль: хлебопекарная промышленность.

ООО «Оскольский пекарь» – это современное российское предприятие производственной мощностью 150 тонн хлебобулочных изделий в сутки.

Общая численность персонала предприятия составляет 31 человек. Персонал ООО «Оскольский пекарь» подразделяется на три группы:

В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие ставит задачу оценки уровня используемые методы оценки не позволяют в полной мере оценить ее уровень.

Таким образом, можно отметить отсутствие комплексного подхода к разработке системы мотивационного менеджмента в организации.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АУДИТА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОСКОЛЬСКИЙ ПЕКАРЬ»**

#### **3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию аудита персонала в ООО «Оскольский пекарь»**

Одной из ключевых задач службы персонала является разработка и сопровождение системы мотивации. В процессе управления организационной деятельностью неодинаково выполняют свои обязанности – в любом подразделении есть свои лидеры. Следовательно, для повышения эффективности использования кадрового потенциала необходимо применять такую систему, которая:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию работника;
- является информационной основой в области планирования профессионального обучения, развития и карьеры;
- является основанием для решений о вознаграждении, продвижении и увольнении работников и т. д.

Аудит мотивации персонала представляет собой процесс сбора, анализа и выявления закономерностей в динамике показателей, характеризующих количественные деятельности работников.

Очевидно, что для эффективного применения кадрового аудита необходима система поддержки работников. Достаточная полнота и достоверность информационной базы обеспечены с помощью программного обеспечения аудита.

В основу методики проведения анализа профессиональной деятельности работника может модульная система отслеживания степени его актуальной ответственности (результаты решения возложенных на работника задач), включающая следующие «Результаты», «Качество», «Направленность», «Усилия», «Удовлетворенность» и «Потенциал».

Модуль «Результаты» включает сбор и оценку количественных показателей, набор которых зависит от

Модуль «Качество» направлен на сбор и оценку показателей, характеризующих качество проделанной работы.

Модуль «Усилия» предполагает решение профессиональных задач.

Модуль «Направленность» нацелен на оценку допустимости способов достижения результатов, на которые профессиональных задач.

Модуль «Удовлетворенность» позволяет провести оценку качества и структуры удовлетворенности

Модуль «Потенциал» призван оценить личностные возможности профессионального роста, как в области должностного в области интеллектуального капитала работников.

Полученная с помощью данных модулей персонала анализируется в целом, на основе чего вырабатываются дальнейшей внутриорганизационной работе с персоналом предприятия.

Благодаря данной модульной системе решаются следующие задачи:

-оценка текущей стратегии -оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами;

-анализ системы мотивации на основе документации;

-оценка честности высшим руководством;

-диагностика системы руководителей;

-оценка мотивационного потенциала персонала организации;

-диагностика мотивационно-потребностной сферы работников;

-выявление областей потребностей;

-оценка областей демотивации, требующих оперативной коррекции;

-определения соответствия:

-действующей системы мотивации области;

-действующей системы мотивации целям организации;

-действующей работников затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту.

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Оценка уровня мотивации - непростая задача, так как осуществляется путем измерения, в общем-то которые в действительности являются гипотетическими конструктами.

Основным принципом анализа предельная объективность. Данные анализа должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям [28, с.167].

Отметим, что руководство ООО «Оскольский пекарь» в целях эффективного использования кадрового потенциала задачу оценки уровня мотивации персонала, однако в полной мере оценить ее уровень.

В этих целях рекомендуется шире использовать тестовые методики:

- методы оценки различных обозначены как модули:
- проективные методы исследования мотивации персонала предприятия;
- методы изучения ценностных ориентаций работников;
- методы субъективного шкалирования.

Кроме этого необходимо обратить изучения профессиональной мотивации управленческого персонала посредством:

- групповых дискуссий в проблемной ситуации;
- оценка мотивации сотрудников методом ситуаций.

Исследование мотивации персонала организации с различными методами аттестации персонала, то будет способствовать оценке персонала организации.

Таким образом, в целях дальнейшего развития мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь необходимо»:

1. Издание организационно-распорядительных документов;

2. Разработка плана и программы аудита предприятия;
2. Ввести модульную систему оценки мотивации персонала организации;
4. Ввести в структуру каждого модуля тестовые позволяющие провести оценку различных типов мотивации;
5. Осуществить планирование проведение аудита сферы персонала предприятия совместно с процедурами аттестации работников.
6. Осуществить обучение специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации в целях овладения

Таким образом, аудит мотивационного состояния организации является необходимым средством выявления несоответствий между относительно мотивационной политикой, влияющей на формирование трудового персонала, и действительным состоянием дел в конкретном предприятия в целом, свидетельствующем о реальном уровне мотивационного состояния, общей удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников.

В ходе настоящего исследования были выявлены направления совершенствования аудита ООО «Оскольский пекарь». Совершенствование системы аудита мотивации персонала предполагает:

- разработку и издание организационно-распорядительных документов;
- разработку плана и программы аудита предприятия;
- введение модульной системы оценки мотивации персонала организации;
- введение в структуру каждого модуля тестовых методик, позволяющих провести оценку различных типов мотивации;
- осуществление планирования проведения сферы персонала предприятия совместно с процедурами аттестации работников.
- обучение специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации в целях овладения современными целями внедрения проекта

Руководство за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ООО «Оскольский пекарь» реализации проекта назначены соисполнители. Предлагаемый проект, системы аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь» не требует существенных дополнительных затрат (80 тыс. руб.). В организационный характер и ряд мероприятий проекта будут реализовываться в рамках обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

### 3.2. Социально-экономическое обоснование проекта

Под экономической эффективностью подразумевается определенная степень достижения экономических и социальных целей. Экономические цели связаны с производственной деятельностью, потребности и интересы работников.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по совершенствованию в ООО «Оскольский пекарь» используем формулу расчета эффективности деятельности.

Эффективность деятельности, полученной в результате осуществления деятельности, к расходам на нее:

$P_{\text{чист.2016}}$  – чистая прибыль ООО «Оскольский пекарь» за 2016 год 22 тыс. руб.

0,5 % – предполагаемое увеличение производительности труда.

Таким образом, мы получим следующие цифры:

$$Э_{\text{деят.}} = 153,5 / 80 = 0,9$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию аудита системы мотивации труда в ООО «Оскольский пекарь» составит в 2017 году 1,9.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по:

- оценке текущей стратегии предприятия в области мотивации персонала;

- оценке системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами;

- анализе системы мотивации оценке честности осуществления стимулирующих воздействий высшим руководством;

- диагностике системы мотивирования на уровне линейных руководителей;

- оценке мотивационного организации;

- диагностике мотивационно-потребностной сферы работников;

- выявлении областей актуальных потребностей;

- оценке областей демотивации, оперативной коррекции;

В определении соответствия:

- действующей системы мотивации целям организации;

- действующей системы мотивации мотивам работников;

- затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту[49, с.295].

Таким образом, рассчитанные показатели эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 0,9.

Мероприятия проекта окажут положительное влияние на систему аудита мотивации труда в ООО «Оскольский пекарь», финансово-экономические показатели деятельности предприятия, прежде всего, на а также позволит достичь более устойчивого финансового положения.

Выводы по 3 главе:

Ключевой задачей службы управления персоналом является разработка и сопровождение системы мотивации персонала представляет собой процесс сбора, анализа и комплексной оценки информации о профессиональной деятельности персонала.

В основу методики проведения деятельности работника может быть положена модульная система отслеживания степени его актуальной

ответственности (результаты труда и процесс решения возложенных на работника задач), включающая следующие «Результаты», «Качество», «Направленность», «Усилия», «Удовлетворенность» и «Потенциал».

В целях дальнейшего развития методов ООО «Оскольский пекарь необходимо»:

-Издание организационно-распорядительных документов; провести оценку различных типов мотивации на курсах повышения квалификации в целях овладения современными методами мотивации персонала организации.

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения проекта

Для реализации проекта требуются ряд мероприятий проекта будут реализовываться в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

Ожидаемый социально-экономический эффект состоит в определении соответствия:

- действующей системы мотивации стратегии области;
- действующей системы мотивации целям организации;
- действующей системы мотивации затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту.

Мероприятия проекта окажут положительное воздействие не только на систему аудита мотивации труда, но и на все показатели деятельности предприятия, прежде всего, на показатели прибыли, достичь более устойчивого финансового положения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных. Суть аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их конкретных рекомендаций для организации.

Объектом аудита персонала является персонал организации и его трудовая деятельность, система управления, Цели аудита персонала – повышение эффективности системы трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации представляет сложную методическую проблему.

Среди методов оценки мотивации работников прямые и косвенные методы.

При проведении анализа уровня мотивации широко позволяющие измерять качественными и количественными показателями особенности работников.

Среди методов широко используемых при определении уровня мотивации персонала организации используются: тестирование, метод интервью, наблюдение, метод критических ситуаций, метод экспертной оценки и др.

Кроме этого в определении уровня мотивации персонала широко применяются психодиагностические методики исследования мотивации.

ООО «Оскольский пекарь» зарегистрировано 3 ноября 1997 года, расположено по адресу: 309540, Белгородская область, г. Старый Оскол, ст. Котел, Промузел, Площадка транспортная, пр-д М-1, корп. 1. Основной вид деятельности: производство пищевых продуктов, включая напитки - производство хлеба и мучных кондитерских хранения. Отрасль: хлебопекарная промышленность.

ООО «Оскольский пекарь» – это современное российское предприятие производственной мощностью 150 тонн хлебобулочных изделий. Прибыль ООО «Оскольский пекарь» в 2015 году составила 89 тыс. руб., на конец исследуемого периода чистая прибыль предприятия составила 62 тыс. руб.

Общая численность персонала предприятия составляет 111 человек. Персонал ООО «Оскольский пекарь» подразделяется на три группы: руководители, специалисты и рабочие.

В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие ставит задачу оценки уровня используемые методы оценки не позволяют в полной мере оценить ее уровень.

Таким образом, можно в организации ключевой задачей службы управления персоналом является разработка и сопровождение системы мотивации.

Аудит мотивации персонала представляет собой процесс сбора, анализа и комплексной оценки информации о деятельности персонала.

В основу методики проведения анализа профессиональной деятельности работника может быть отслеживания степени его актуальной ответственности (результаты труда и процесс решения возложенных на работника задач), включающая: «Результаты», «Качество», «Направленность», «Усилия», «Удовлетворенность» и «Потенциал».

В целях дальнейшего развития методов аудита мотивации персонала ООО «Оскольский пекарь необходимо»:

- Издание организационно-распорядительных документов;
- Разработка плана и программы предприятия;
- Ввести модульную систему оценки мотивации персонала организации;
- Ввести в структуру каждого модуля тестовые осуществить планирование проведение аудита мотивационной сферы персонала предприятия совместно с процедурами аттестации работников.
- Осуществить обучение специалиста отдела кадров повышения квалификации в целях овладения современными методами мотивации персонала организации.

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения проекта

Таким образом, эффективность проекта составит в 2017 году 0,9. Поскольку  $1,9 > 1$ , то предлагаемый проект рентабелен и эффективен.

Ожидаемый социально-экономический эффект соответствия:

-действующей системы мотивации стратегии организации в этой области;

-действующей системы мотивации целям организации;

-затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту.

Мероприятия проекта окажут воздействие не только на систему аудита мотивации труда, но и на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: часть первая от 30.11.1994 № 51 – ФЗ в ред. Федерального закона от 10.01.2003 №1-ФЗ//Собрание законодательства РФ.- 1995.- № 1.- Ст. 2.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
3. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 119 от 07.08. 2001 г.
4. Аудит и контролинг персонала/ под ред.проф. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров, М.: Академия, 2011.- 224 с.
6. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Е.И. Балашов СПб.: Питер, 2012.- 320 с.
7. Бакирова, Г. Психология развития и мотивация персонала [Текст]/Г.Бакиров, М.: ЮНИТИ, 2015-, 39с.
8. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда [Текст]/Д. Бергер, М.:Альпина Паблишер, 2013.-768 с.
9. Бойдейл, Т.К. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей [Текст]/ Т.К Бергер, М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2012- 204 с.
10. Варенов, А.В. Мотивация персонала [Текст]/ А.В. Варенов, М.: Речь, 2015.-160 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст]/ В.Р. Веснин, М.: Проспект, 2014.- 688 с.
12. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика [Текст]/ Е. Ветлужских, М.: Альпина Паблишер, 2013.-152 с.
13. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст]/ П. Гаудж, М.: Баланс Бизнес Бук, 2015.-272с.

14. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Х.Т. Грэхем, М.: Юнити, 2013.- 600 с.
15. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека [Текст]/ М. Дундарь // Менеджер по персоналу .- 2015.-№ 6.- С.45-51.
16. Дашкова, Е.С. Оценка эффективности управления мотивацией персонала [Текст]/ Е.С. Дашкова// Вестник ВГУ .-2012.- № 1.- С. 124-127.
- 17.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/А.П. Егоршин, М.: ИНФРА-М, 2015. – С.464.
18. Знаменский, Д. Кадровый аудит[Текст]/ Д. Знаменский, Н. Омельченко, М.: Юрайт, 2013.- 365 с.
19. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст]/С. Иванова, Альпина Паблишер, 2015.-238 с.
20. Иванова, Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности [Текст]/ Е.М. Иванова, М.: МГУ, 2012. – 93 с.
21. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]/Е.П. Ильин, СПб.: Питер, 2011. –512 с.
22. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Кафидов, СПб.: Питер, 2012.- 208 с.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]/А.Я. Кибанов, М.: Инфра–М, 2011.- 447 с.
24. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст]/А.Я. Кибанов, М.: КНОРУС, 2013.- 410 с.
25. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]/А.И. Кочеткова, М.: ЗЕРКАЛО, 2011- 520 с.
26. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления [Текст]/А.И. Кнорринг, М.: Дело, 2014.- 199 с.
27. Курбатова, М. Б. Мотивационный менеджмент [Текст]/М.Б. Курбатова, М.: Дело, 2015- 128 с.
28. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/А.А. Литвинюк, М.: Издательство Юрайт, 2012- 434 с.

29. Маслова, В.В. Управление персоналом [Текст]/ В.В. Маслова, М.: Юрайт, 2016.- 488с.
30. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/ Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко, М.: Проспект, 2013.- 80 с.
31. Митрофанова, Е. Кадровый аудит как метод оценки трудового потенциала организации [Текст]/Е. Митрофанова// Кадровик.-2014.-№6.- С.81-92.
32. Мишурова, И. Управление мотивацией персонала [Текст]/И. Мишурова, М.: Феникс, 2012.- 272 с.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/Сост. Кибанов А.Я. -М.: ИНФРА – М, 2015.- 524 с.
34. Никонова, Т.В. Аудит и контролинг персонала[Текст]/Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, М.: Альфа-Пресс, 2014- 762 с.
35. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст] / Ю. Одегов, Л.Котова, К Абдурахманов, М.: Альфа-Пресс, 2015.- 752 с.
36. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации[Текст]/Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. -2012.- №4.-С. 276-286.
37. Петров, А. Премии и вознаграждения за эффективный труд[Текст]/А. Петров//Кадровик.-2014.-№9.-С.25-29.
38. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст] / А. Парабеллум, Белановский А.-СПб.: Питер, 2013.-208 с.
39. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст]/М.А. Пархомчук// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2013.-№3.-С.14-19.
40. Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст]/А.Г. Поршневу, М.: ИНФРА – М, 2014- 382 с.

41. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст]/ Н.В. Пошерстник, СПб.: Издательский дом Герда, 2015- 656 с.
42. Рудавина, Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов, СПб.: Питер, 2011.-368 с.
43. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст]/Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2014- 235 с.
44. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст]/ А.Л. Слободской.- СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011- 248 с.
45. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2015. – №1. – С.21– 24.
46. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/А.В. Тебекин, М.: КНОРУС, 2014.-624 с.
47. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления [Текст]/ А.Г. Тищенко, М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 365 с.
48. Толочек, В.А. Современная психология труда [Текст]/В.А. Толочек, СПб.: Питер, 2013- 432 с.
49. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/В.В. Травин, М.: Высшая школа, 2014- 362 с.
50. Федотова, М. Вопросы оценки эффективности управления персоналом [Текст]/М. Федотова// Кадровик.-2014.- №5.-С.116-123.
51. Филина, Ф.Н. Справочник кадровика [Текст]/Ф.Н. Филина, М.: ИНФРА, 2012.- 544 с.
52. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст]/А.В. Филиппов, М.: Экономика, 2014.- 348 с.
53. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст] /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2013. - 160 с.
54. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/Н.А. Чижов, М.: Экзамен, 2014.- 351с.

55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/С.В. Шекшня, М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2015.- 463 с.
56. Шёкин, Г.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/Г.В. Шёкин.-Киев, ВЗУУП, 2014.- 527 с.
57. Черников Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации [Текст]/Б.В. Черников // Служба кадров. – 2016. – №8. – С.107–109.
58. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда[Текст]/С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2015. – №9. – С.65–71.
59. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам[Текст]/В.И. Шкатулла.- М.: АСТ, 2013. - 205с.
60. Янченко, Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления[Текст]/ Е. Янченко // Управление персоналом. – 2011. – № 1. – С. 40-46.



## **ПРИЛОЖЕНИ**