

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/102449>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Управление

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО АУДИТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Понятие и сущность кадрового аудита.....	5
1.2. Составляющие и параметры проведения кадрового аудита.....	11
1.3. Основная документация для проведения кадрового аудита.....	16
2. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО ТД «ПЕРЕКРЕСТОК».....	23
2.1. Общая характеристика и история организации АО ТД «Перекресток».....	23
2.2. Организация найма и адаптации персонала.....	29
2.3. Организация труда персонала. Мотивация персонала.....	35
2.4. Оценка персонала АО ТД «Перекресток».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, в связи с формированием рыночных отношений, наряду с развитием промышленности, медицины и науки во многих отраслях происходят значительные изменения, связанные с повсеместным внедрением новейших технологий. В связи с этим, разрабатываются новые программы и стандарты, претерпевают изменения производственные процессы, появляются новые концепции кадровой политики, так как функционирование любого предприятия в настоящее время невозможно без обращения к персоналу.

Именно с данным аспектом связана актуальность настоящей работы: в условиях динамично изменяющейся окружающей среды на многих предприятиях наблюдается недостаточно прогрессивная кадровая служба, деятельность которой ограничивается в основном решением вопросов найма и увольнения сотрудников, а также оформлением кадровой документации, вопросы кадрового аудита, включающего анализ уровня подготовки персонала, трудовой мотивации и переподготовки персонала остаются открытыми. В связи с этим на многих предприятиях наблюдается слабый кадровый потенциал, характеризующийся недостаточным уровнем квалификации сотрудников. Слабость кадрового потенциала существенно влияет на эффективность деятельности организации в целом. В условиях обилия новых технологий потребность в высококвалифицированном персонале неуклонно возрастает. Данный аспект связан, прежде всего, с распространением инновационной деятельности, появляется потребность в специалистах, способных грамотно и быстро осваивать новые программы и стандарты внедренных разработок. Однако в настоящее время на многих предприятиях в структуре кадровых служб отсутствует четко проработанная стратегия развития персонала в связи с чем, вопросы реализации эффективного кадрового аудита на предприятии становятся наиболее актуальными.

Объектом исследования является АО ТД «Перекресток».

Предметом исследования выступают процессы функционирования кадрового аудита на предприятии.

Цель работы: проанализировать организацию кадрового аудита на примере АО ТД «Перекресток».

Данная цель предусматривает решение следующих задач:

1. Изучить теоретические материалы, характеризующие кадровый аудит в организации.
2. Раскрыть понятие и сущность кадрового аудита.
3. Рассмотреть основные параметры проведения кадрового аудита.
4. Исследовать основную документацию для проведения кадрового аудита на предприятии.
5. Проанализировать организацию кадрового аудита в АО ТД «Перекресток».

Теоретической и методологической основой в работе выступили труды ученых в области управления персоналом, работы, посвященные изучению кадровой политики предприятия, теории исследования в области кадрового аудита на предприятии. Ярко освещены проблемы формирования кадрового потенциала в работах Отрадной Л.Г., Борисова К.А., Антоновой К.Н. Вопросам функционирования кадровой службы предприятия уделяли внимание Адова И.Б., Городнова А.А., Рогачев А.П. Весомый вклад в проблематику исследования кадрового аудита внесли: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Митрофанова Е.А., Софиенко А.В., Кибанов А.Я., Лукьянова Т.В., Федорова И.А.

В качестве основных методов исследования в работе были использованы: метод анализа и синтеза, наблюдение, обобщение.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО АУДИТА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Понятие и сущность кадрового аудита

Функционирование любого предприятия в настоящее время невозможно без эффективной работы его персонала, в связи с этим вопросы рационального использования трудового потенциала организации не теряют своей актуальности. В настоящее время с целью эффективного использования трудовых ресурсов во многих организациях используют кадровый аудит, который выступает в качестве инструмента реализации кадровой политики и стратегии предприятия, а также отвечает за кадровый состав предприятия, обеспечивая организацию необходимыми человеческими ресурсами.

Кадровый аудит представляет собой систематические мероприятия по сбору анализу и оценке информации, характеризующей эффективность деятельности предприятия в области управления персоналом, регулирования социально-трудовых отношений и организации труда [2, с. 21].

В практике менеджмента кадровый аудит рассматривается в качестве способа наблюдения за персоналом предприятия, а также в качестве инструмента управления, который позволяет решить проблемы, возникающие в сфере трудовых отношений.

Исходя из данных рисунка, кадровый аудит, согласно некоторым критериям, подразделяется на несколько видов:

1. По уровню проведения кадровый аудит подразделяется на:

– стратегический аудит

Подразумевает проведение оценки деятельности руководящего звена предприятия, изучается кадровая политика, кадровая стратегия, а также их взаимосвязь со стилем, методами и средствами руководства.

– управленческий аудит.

Включает анализ взаимодействия между линейными руководителями и подчиненными, рассматриваются организационные и психологические аспекты управления, которые используются руководителями структурных подразделений.

– тактический аудит.

Направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом [25, с. 116].

2. По способу проведения проверки:

– внешний аудит.

Подразумевает проведение кадрового аудита сторонними специалистами, приглашенными из аудиторских компаний, взаимодействующих на основе договорных отношений с предприятием.

– внутренний аудит.

Проводится специалистами организации, обычно в качестве аудиторов выступают руководители линейных подразделений и руководитель отдела кадров.

– смешанный аудит.

Включает участие как внешних, так и внутренних ресурсов в процессе проведения кадрового аудита [39, с.

41].

3. По периодичности проведения:

- первоначальный аудит.

Проводится в организации первый раз и по определенному направлению.

- текущий аудит.

Проводится в организации по заранее установленному регламенту и в определенный срок, осуществление текущего аудита регламентировано правилами и методическими нормативными актами, для данного вида кадрового аудита характерна плановость и использование целевых методик.

- регулярный аудит.

Проводится систематически через определенный временной промежуток.

- панельный аудит.

Проводится согласно определенной периодичности в одних и тех же структурных подразделениях или на одной и той же категории персонала, включает перманентную методику и инструментарий.

- оперативный аудит.

Проводится по оперативному распоряжению высшего руководства, с целью проверки деятельности обозначенных структурных подразделений, характеризуется строго определенной тематикой, ориентацией на результат в сжатые сроки проведения.

- разовый аудит.

Проводится единоразово, не подразумевает повторений [42, с. 127].

4. По объему проверки:

- полный аудит.

Охватывает все структурные подразделения организации.

- локальный аудит.

Охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов.

- тематический аудит.

Охватывает совокупность объектов, объединенных общей тематикой [37, с. 280].

5. По методике анализа:

- комплексный аудит

Используются все методы кадрового аудита.

- выборочный аудит.

Используются строго определенные методы, либо анализируются сотрудники, выбранные по специальной методике-выборке [32, с. 86].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно прийти к заключению, что сущность кадрового аудита заключается в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном определении эффективности деятельности персонала организации, который должен обеспечивать эффективность экономического роста предприятия в его перспективе. В основе кадрового аудита лежит планирование и последовательное внедрение кадровой политики, опираясь на принципы которой, действуя согласно стратегии предприятия, разрабатывается стратегическое управление персоналом предприятия. Таким образом, кадровый аудит призван оценивать эффективность выполнения персоналом основных задач стратегии предприятия. В свою очередь основой кадрового аудита является стратегия развития предприятия на период времени проведения аудита, имеющая документационное сопровождение.

Согласно данным рисунка, кадровый аудит подразумевает ряд последовательных этапов:

1. Постановка проблемы.

На данном этапе формируется направление аудиторской проверки, изучается текущее состояние организации, проводится ее диагностика. Определяются ключевые проблемы, рассматриваются пути их решения и значимые точки проверки. Проблема определяется с точки зрения расхождения между текущим состоянием исследуемого параметра и реальным положением дел (например, недостаток квалифицированного персонала, низкая эффективность деятельности персонала и т.д.). Цель данного этапа заключается в выявлении проблемы, оценки текущей ситуации, степени распространения данной проблемы в структурных подразделениях компании, определения общей программы аудита персонала и выбор инструментария обследования [21, с. 52].

2. Сбор данных.

На данном этапе в зависимости от поставленных целей и задач, предоставляется перечень необходимых данных для аудитора, включающих оперативные, статистические данные, а также интервьюирование руководителей и сотрудников компании.

### 3. Оценка и анализ информации.

На данном этапе проводится исследование изучаемых вопросов, анализ и сопоставление полученных результатов с общепринятыми стандартами управления, выявляются недостатки в ключевых функциях управления [11, с. 215].

### 4. Формирование выводов и рекомендаций.

Является заключительным этапом кадрового аудита и подразумевает составление аудиторского заключения по направлениям совершенствования кадровой политики. Данное заключение предоставляется руководству компании с целью принятия окончательного решения и внедрения данных рекомендаций в рабочий процесс.

В зависимости от характера изучаемой проблемы, а также целей и задач кадрового аудита, могут применяться различные методы его проведения:

#### 1. Методы анализа системы управления и состояния ее элементов.

Данный метод подразумевает изучение системы управления посредством использования моделирования, функционально-стоимостного анализа, балансового метода, параметрического метода, метода структуризации целей.

#### 2. Причинно-следственный анализ.

Позволяет установить причинно-следственные связи между условиями и событиями, позволяющий выявить основную причину возникновения проблемы, основанной на внутренних ситуационных условиях.

#### 3. Прогностические методы.

Основываются на анализе показателей прошедшего периода, изучении текущих показателей и прогнозировании динамики будущих показателей. Наиболее распространенным прогностическим методом является метод экстраполяции, который основан на предвидении сложившихся тенденций. Однако данный подход считается недостаточно эффективным, так как не предусматривает учета возможных изменений и методов предвидения [9, с. 46].

#### 4. Метод сравнения.

Является самым распространенным методом в аналитической работе, посредством которого имеется возможность проведения оценки количественно-качественных параметров относительно лучших показателей, иными словами, данный метод подразумевает определение существующих отклонений от заданных стандартов.

#### 5. Метод нормативного анализа.

В основу данного метода положена система нормативов по различным параметрам управляемой системы (состав и численность работников согласно функциям должностных обязанностей, норма управляемости и т.д.).

#### 6. Метод анализа главных компонентов.

Данный метод дает возможность выбора из определенной совокупности показателей тех, которые отражают свойства большинства [20, с. 108].

Следует отметить, что в зависимости от выбора методики кадрового аудита определяется его инструментарий. Основными инструментами кадрового аудита являются:

- интервьюирование.

Самый распространенный инструмент для сбора информации о рабочих процессах, выяснения суждения работников относительно анализируемого параметра, а также выяснение мнения руководителя относительно определенных вопросов.

- анкетный опрос.

В основном направлены на изучение трудового поведения работников, трудовой мотивации, а также степени удовлетворенности трудом.

- анализ официальных документов.

Позволяет провести оценку соответствия деятельности в области управления персоналом относительно трудового законодательства, а также оценку кадровой политики организации и выявления имеющихся недостатков. Как правило, анализируются отчеты о безопасности, система материальных вознаграждений, текучесть кадров, процесс аттестации и адаптации новых сотрудников, подбор персонала и т.д. [24, с. 142]

- внешняя информация.

Как правило используются статистические данные, полученные из официального источника

государственной статистики.

- эксперимент

Создается контрольная и экспериментальная группы и происходит сравнение в реальных условиях

динамики изменений с учетом применения разработанной программы развития.

По результатам проведения кадрового аудита выносится аудиторское заключение, в котором по результатам анализа прописаны рекомендации по эффективному разрешению выявленной проблемы в области управления персоналом. В данном документе прописываются сильные и слабые стороны работы системы управления персоналом, а также выявление угроз и возможности их предотвращения, иными словами, строится SWOT-матрица, на основании которой прорабатываются возможные направления повышения эффективности управленческой деятельности.

Аудиторское заключение может быть адресовано как линейным менеджерам, так и специалистам в области управления персоналом и содержать не только информацию необходимую для совершенствования управленческой деятельности, но и обеспечивать специалистов обратной связью относительно мнения линейных менеджеров о действенности системы управления персоналом [30, с. 49].

Таким образом, можно прийти к заключению, то кадровый аудит представляет собой не только комплексную оценку кадрового потенциала организации, но и оценку эффективности системы управленческой деятельности в целом.

### 1.3. Основная документация для проведения кадрового аудита

При составлении и утверждении кадрового аудита, а также при анализе кадровой политики, предприятие должно руководствоваться законодательными и нормативными актами, вести методическое обеспечение деятельности персонала. В связи с этим в кадровой службе предприятия должны присутствовать документы по нормативно-методическому и правовому обеспечению системы управления персоналом. Нормативно-методическое и правовое обеспечение управления персоналом представляет собой совокупность нормативных и справочных документов, в которых регламентированы трудовые отношения и деятельность персонала, согласно нормам, правилам и методам, используемыми в достижении трудовых задач и утвержденных компетентным органом или руководством компании.

Аудит сравнительно недавно стал развиваться в качестве самостоятельного направления, в связи с данным аспектом, правовые основы регулирования аудиторской деятельности закреплены на законодательном уровне Российской Федерации и ориентированы на бухгалтерский учет и бухгалтерскую отчетность. Аудиторская деятельность в Российской Федерации регламентируется Федеральным законом № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

В свою очередь, нормативно-правовую базу кадрового аудита составляют:

– Трудовое законодательство РФ

Включает Трудовой кодекс РФ и иные Федеральные законы, ориентированные на социально-трудовые отношения.

– Подзаконные нормативные акты, регламентирующие социально-трудовые отношения.

Включают Указы президента РФ, Постановления Правительства, Законодательные акты Министерств и Ведомств РФ (например, Постановление Правительства РФ «О дифференциации в условиях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки» [29, с. 156].

– Государственные и межотраслевые стандарты, регламентирующие вопросы организации труда.

К данным документам относятся ГОСТы и строительные нормы, и правила (СНиП), санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН), санитарные нормы и правила (СН), например, ГОСТ 12.0.004.-2015 Система стандартов безопасности труда. Организация безопасности труда. Общие положения; СНиП 12-03-2001 Безопасность труда в строительстве.

– Ведомственные нормативные акты.

Используются в случае ведомственного подчинения организации (например, приказы МВД).

– Локальные нормативные правовые акты.

К данным актам относятся: Устав организации, положения о структурных подразделениях, должностные регламенты и инструкции [33, с. 140].

Основными источниками необходимыми для проведения кадрового аудита являются:

1. Нормативно-справочные документы.

Включают документы по организации и планированию труда в материальной и управленческой сфере

2. Документы организационного, организационно-методического и распорядительного характера.

Содержат документы, регламентирующие должностные обязанности персонала, правила и методы выполнения работ (см. рисунок 5).

Согласно рисунку основным организационно-распорядительным документом предприятия являются

правила внутреннего трудового распорядка, который состоит из следующих разделов:

- общие положения.
- порядок найма и увольнения работников.
- должностные обязанности специалистов.
- должностные обязанности руководящего звена.
- границы рабочего времени и его использование.
- поощрение за успешное выполнение задач.
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины [37, с. 180].

Важным документом организационного характера необходимым для проведения кадрового аудита является коллективный договор, который разрабатывается специалистами кадровой службы и включает соглашение, регулирующее трудовые взаимоотношения между персоналом предприятия и руководящим составом, заключающееся на ближайший год.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - М.: Юрайт, 2015. - 671с.
2. Анисмова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Наука-Спектр, 2015. - 416 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учеб. пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 306с.
6. Герасимов К.Б. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления / К.Б. Герасимов, С.А. Антонов // Вопросы экономики и права. - 2017. - №49. - С.165-168.
7. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учеб. пособие / В.И. Грушенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336с.
8. Егоршин А.П. Организация труда персонала - М.: КНОРУС, 2016. - 656 с.
9. Кабашов С.Ю. Профессиональная этика, кадровая политика. - М.: ИНФРА, 2015. - 216 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 360с.
11. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. - СПб.: Питер, 2016. - 400 с.
12. Кузьмина Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 94с.
13. Ларионов И.В. Теоретические основы решения проблемы совершенствования управления организацией / И.В. Ларионов // Страховое дело. - 2014. - №9. - С.52-61.
14. Лобачев З.Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики. - М.: ООО «Вершина», 2015. - 117 с.
15. Мамаева В.Ю. Человеческие ресурсы и кадровая политика. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 240 с.
16. Матвеев К.С. Кадровое планирование. - СПб.: Питер, 2016. - 400 с.
17. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 492с.
18. Милорадова Н.Г. Психология управленческой деятельности. Изменение подходов: монография / Н.Г. Милорадова, А.Д. Ишков. - 2-е изд. - М.: МИСИ-МГСУ, 2017. - 184с.
19. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. М.: ЭСКО, 2015. - 495 с.
20. Могилевкин Е.В. Организация системы деловой оценки персонала в компании. - М.: Издательский центр «Академия», 2017. - 288 с.
21. Молотников А.Е. Кадровая служба. - М.: ООО «Вершина», 2015. - 352 с.
22. Морозов М.А. Управление персоналом организации: Учебник для студентов вузов. - М.: Издательский центр «Академия», 2015. - 288 с.
23. Назоренко Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 2017. - 85 с.
24. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2015. - 442 с.
25. Оксина К.Э. Кадровая политика и мониторинг персонала. - М.: Омега-Л, 2016. - 656 с.

26. Папирян Г.А. Социология управления. – М.: Либроком, 2013. – 160 с.
27. Петров А. Повышение квалификации работников – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 288 с.
28. Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный. – М.: ЭСКМО, 2018. – 192 с.
29. Раздорожный А.А. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2016. – 656 с.
30. Рыбак Я. О. Кадровая политика: Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 109 с.
31. Савлук А.Н. Перспективный молодежный кадровый резерв: вопросы формирования. – М.: Дашков и К, 2017. – 85 с.
32. Самарина Е.Н. Профессиональное обучение и аттестация рабочих. – М.: ЭСКМО, 2017. – 160 с.
33. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
34. Соيفер В.Г. Проблемы повышения квалификации персонала. – М.: КНОРУС, 2015. – 216 с.
35. Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. – М.: Дело и сервис, 2010. – М.: КНОРУС, 2015. – 216 с.
36. Устинов В.А. Управление развитием организации. Мониторинг персонала – М.: ПРОФИ, 2016. – 512 с.
37. Филимонова Е.В. Управление персоналом. – издание 3-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 480 с.
38. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации. Кадровый мониторинг. – СПб.: Издательство «Питер», 2016. – 384 с.
39. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юркнига, 2015. - 448 с.
40. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: Учебник для вузов. - М.: Юркнига, 2015. - 320 с.
41. Щепкин А.С. Экологическая безопасность на предприятии. – М.: Экономистъ, 2015. – 251 с.
42. Ширяев А.В. Управление предприятием. Моделирование и анализ. – М.: Либроком, 2015. – 272 с.
43. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала. - М.: ЭСКМО, 2018. – 663 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/102449>