

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»

_____ Резник С.Д.
подпись, фамилия И.О.

_____ . _____ . _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема: Аудит и контроллинг системы управления организацией (на примере ПАО «Водопроводно-канализационное хозяйство», г. Рузаевка, республика Мордовия)

_____ (наименование темы)

Автор работы _____ Лапштаев Владислав Юрьевич
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки _____ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки _____ «Стратегия кадрового менеджмента»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№161627-2018 Группа МЕН-21м
(номер группы)

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Левина Софья Шеиловна
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия .И .О)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КАДРОВОМУ АУДИТУ И КОНТРОЛЛИНГУ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Кадровый аудит как инструмент системы управления организацией.....	8
1.2 Контроллинг как механизм управления персоналом и его отличие от кадрового аудита.....	15
1.3 Методологические основы проведения кадрового аудита и контроллинга системы управления.....	22
2. КАДРОВЫЙ АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВОДОКАНАЛ».....	27
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности организации.....	27
2.2 Анализ человеческих ресурсов организации их основных характеристик.....	36
2.3. Анализ системы кадрового аудита и контроллинга организации...44	
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ВОДОКАНАЛ».....	52
3.1 Стратегический план и предложения кадрового аудита и контроллинга организации.....	52
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового аудита и контроллинга организации.....	61
4. РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	67
5. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛИНГА ДЛЯ ПАО «ВОДОКАНАЛ»...72	

6. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛИНГА С ПРИМЕНЕНИЕМ СОВРЕМЕННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	77
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИАЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА	
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 САЙТ ПАО «ВОДОКАНАЛ»	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 САЙТ ПАО «ВОДОКАНАЛ».....	
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИАЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА.....	

ВВЕДЕНИЕ

Согласно современной концепции «управления человеческими ресурсами» одним из важнейших ресурсов любого предприятия является персонал, который рассматривается как объект для инвестирования финансовых ресурсов. Как и любая инвестиционная деятельность, инвестиции в персонал организации требуют всестороннего планирования и анализа их использования в соотношении с получаемым результатом. Таким образом, инвестиции в персонал организации должны быть направлены на формирование определенного для той или иной должности производственного поведения с целью максимизации уровня полезности их использования. Следовательно, важнейшей задачей управления персоналом на предприятиях реального сектора экономики является формирование производственного поведения сотрудников, которое позволяет обеспечить достижение стратегических и тактических целей развития организации.

Ожидаемое производственное поведение сотрудников формируется под воздействием двух основных факторов – мотивации (желания работника трудиться) и способностями (компетенциями) сотрудников, обеспечивающих выполнение требуемых трудовых функций. Различные методы управления персоналом используются как при реализации сложного механизма управления человеческой мотивацией, так и в процессе организации работы по подбору кадров, формированию системы вознаграждения персонала, которые в свою очередь влияют на способность работников выполнять трудовые функции с наибольшей отдачей. Считаем, что целостность системы управления персоналом является главным условием эффективного функционирования и основой устойчивой конкурентоспособности любого предприятия. В полной мере это утверждение относится к производственным предприятиям, специфика деятельности которых предъявляет к системе управления персоналом особые требования. Комплексный подход к системе

управления персоналом на производственном предприятии может быть достигнут за счет повышения эффективности взаимодействия функциональных подсистем, входящих в состав общей системы управления персоналом в зависимости от тех стратегических целей, к которым стремится предприятие.

При этом комплексный подход к формированию системы управления персоналом подразумевает реализацию мероприятий по непрерывному, постоянному развитию этой системы по пути совершенствования и повышения эффективности. Предприятие реального сектора экономики способно удерживать свои позиции на рынке только в том случае, если оно следит за изменениями конъюнктуры и принимает своевременные управленческие решения, соответствующие этим изменениям. Вместе с тем, мы исходим из того, что условие целостности позволяет развивать и вносить своевременные коррективы в систему управления персоналом, которые предшествуют, а не следуют за изменениями в производстве. При этом, динамическому развитию должны быть подвержены все составляющие (подсистемы) управления персоналом на предприятии.

Комплексные методики оценки эффективности всей системы управления персоналом и отдельных ее составляющих элементов приобретают все большую актуальность и практическую значимость как для научного сообщества, так и для руководителей производственных предприятий. Задачу повышения эффективности управления персоналом с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия может решить в том числе построение системы комплексного кадрового аудита и контроллинга.

Таким образом, учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод, что тема данной магистерской работы «Кадровый аудит и контроллинг системы управления организации» является крайне актуальной для комплексного теоретического, методологического и практического исследования.

Цель работы заключается в изучение теоретико-методологических основ и проведение практического исследования по кадровому аудиту и контроллингу на современном реально действующем предприятии.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие поставленные задачи:

1) изучить кадровый аудит как инструмент системы управления организацией;

2) провести сравнительную характеристику кадрового аудита и контроллинга;

3) рассмотреть методологические основы проведения кадрового аудита и контроллинга системы управления;

4) провести анализ действующей системы кадрового аудита и контроллинга системы управления реального предприятия. Для этого необходимо:

- представить краткую организационно-экономическую характеристику деятельности организации;

- провести анализ кадрового состава и системы управления организацией;

- описать систему кадрового аудита и контроллинга организации;

5) разработать практические рекомендации по совершенствованию кадрового аудита и контроллинга системы управления и оценить их эффективность.

Совокупность элементов управления и организации кадрового аудита и контроллинга в совокупности представляют предмет исследования.

Для проведения практического анализа было взято реальное предприятие – «Водопроводно-канализационное хозяйство», что послужило объектом исследования. ПАО «Водопроводно-канализационное хозяйство» специализируется на предоставлении широкого спектра услуг по водоснабжению и канализации частным лицам и организациям г. Рузляевка, республики Мордовия.

Вопросам кадрового аудита и контроллинга на сегодняшний день уделяется особое внимание со стороны отечественных и зарубежных ученых и практиков в области управления персоналом.

Определяющий вклад в развитие системы кадрового аудита и контроллинга, а также их инструментов внесли иностранные и отечественные специалисты: Ю. Вебер, Р. Вундерер, А. Дайле, В. Кнауц, С. Кох, Х.-Ю. Кюппер, Э. Майер, Р. Манн, Р. Найдермайер, Г. Пич, Т. Райхманн, С. Стайманн, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Э. Шерм, А. Шмидт, Д. Шнайдер, Е.А. Ананькина, Г.Л. Багиев, А.А. Бирюлин, И.В. Ванюхина, С.И. Виноградов, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, А.А. Карапетян, А.М. Карминский, Л. Малышева, И.В. Мырынчук, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, Н.И. Оленев, В.Ф. Палий, А.Г. Примак, С.В. Рубцов, А. Сафаров, Э.А. Уткин, С.Г. Фалько, А.Д. Шеремет и др. Труды данных ученых и практиков составили в совокупности теоретическую базу исследования.

В процессе реализации поставленных задач использовались методы: историко-культурологический, системный анализ, социологических опросов, экономико-математический, экспертных оценок, экономического описания и попарных сравнений.

Структура магистерской диссертации определена задачами исследования, логикой раскрытия темы и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Кадровый аудит как инструмент системы управления организацией

В общем виде под аудитом понимается независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности. Также под аудиторской проверкой понимается процедура независимой оценки деятельности организации, системы, процесса, проекта или продукта. Этимологически слово «аудит» происходит от латинского audio — «слышу».

В менеджменте и теории управления персоналом существуют наряду с «аудитом» такие понятия как «оценка» и «аттестация», - это схожие по определению понятия, которые зачастую употребляются как синонимы, но при этом имеют определенные различия. Оценка – более общее понятие, чем аудит и аттестация. Аудит – это такая форма оценки, при которой осуществляется сопоставление полученных параметров с базовыми или «идеальными» параметрами (например, установленными законодательно). А под аттестацией понимается деловая оценка с высоким уровнем формализации¹.

Понятие «аудит», возникшее применительно к бухгалтерской отчетности, по мере развития предпринимательской деятельности претерпело серьезные изменения, вследствие которых появилось большое количество разновидностей аудита. Схема классификации аудита представлена в Таблице 1.1.

Таблица 1.1.

¹Аудит и контроллинг персонала Учеб. пособие / Ю.Г. Олегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2012. – С. 36.

Классификация видов аудита

Параметр классификации	Виды аудита	Характеристика вида аудита
По субъекту аудиторской проверки	Внешний аудит	Аудит, который проводится независимой аудиторской организацией (аудитором) на договорной основе с экономическим субъектом, главным образом, с целью объективной оценки, а также оказания консультационных услуг
	Внутренний аудит	Деятельность, которая реализуется независимой службой предприятия, занимающейся объективной оценкой и консультационной деятельностью
По степени обязательности проведения аудита	Обязательный аудит	Обязательная ежегодная проверка бухгалтерской отчетности открытых акционерных обществ, банков, бирж, фондов, организаций с долей уставного капитала, принадлежащей иностранному инвестору, крупных предприятий и других организаций, перечень которых установлен нормативными актами
	Инициативный (необязательный) аудит	Аудит, который проводится по решению руководства организации или его учредителей
По объекту аудита	Финансовый аудит	Аудит в классическом понимании, то есть проверка финансовой отчетности
	Промышленный аудит	Всесторонняя проверка производственного объекта на безопасность промышленного производства направленная на защиту и гарантии здоровья человека, работающего на этом предприятии, а также окружающих
	Управленческий (организационный) аудит	Структурный сбор знаний и оценка деятельности, основанный на взглядах вашей компании, ее стратегии, плане развития и ежегодного курса политики
	Аудит качества	Систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективности их внедрения и соответствие поставленным целям
	Аудит сделок	Всесторонняя независимая проверка договоров компаний с поставщиками товаров и услуг
	Кадровый аудит	Комплекс мер по оценке эффективности действующей в организации системы управления персоналом
	Аудит персонала	Определение, оценка личностного потенциала сотрудников и соответствия сотрудников корпоративной культуре и ценностям компании

	Экологический аудит	Комплексная и независимая оценка соблюдения требований, в том числе требований действующих международных стандартов, нормативов и нормативных документов в области экологической безопасности, экологического менеджмента и охраны окружающей среды, а также подготовка соответствующих рекомендаций и их документирование по улучшению деятельности предприятий и организаций в экологической сфере
	Социальный аудит	Процесс оценки, подготовки отчёта, повышения эффективности функционирования и стиля работы организации, средство измерения её воздействия на общество в целом
	Медиа-аудит	Оценка независимым экспертом качества проведения рекламных кампаний, их эффективности с точки зрения рыночной ситуации и возможностей оптимизации в будущем

Потребность в аудите возникла одновременно с зарождением и развитием товарообменных и денежных отношений. Наиболее древние свидетельства проведения аудита относятся к Китаю около 700 г. до н. э. Развитие аудита было тесно связано с особенностями финансово-промышленной истории отдельных стран и определялось прежде всего характером развития рыночного капитала. В Средние века в европейских торговых городах по просьбе контрагентов купцов (как правило, других купцов или банковских институтов) аудиторы проверяли бухгалтерские книги купцов и свидетельствовали их достоверность. В XIX веке основными заказчиками аудита стали, помимо кредиторов, собственники компаний — что связано с активным развитием акционерных и ограниченных компаний, в которых собственники не занимались текущим управлением и, соответственно, нуждались в периодической проверке нанятых управляющих².

² Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 78.

Глобализация экономики, создание транснациональных корпораций с множеством подразделений, разбросанных зачастую по всей стране, а то и по всему миру, значительно усилили потребности бизнеса в независимых ревизорах. Кроме того, по мере роста государственного вмешательства в экономику и усложнения системы налогообложения, компании стали испытывать необходимость в независимых специалистах, которые могли проверить бухгалтерскую и налоговую отчётность фирмы с целью выявления ошибок и искажений отчётности и предотвращения санкций со стороны государственных органов. В XX веке в связи с активным развитием фондового рынка появилась новая категория лиц, заинтересованных в аудите — инвесторы. Как правило, каждая новая волна банкротств компаний, чьи акции или долговые бумаги имеют биржевой листинг и активно обращаются, оборачивалась судебным преследованием аудиторов и ужесточением требований к аудиторам и выполнению ими проверок. В силу многочисленности инвесторы стали наиболее активным и требовательным потребителем аудиторских услуг. С середины XX века аудиторы стали расширять сферу своих интересов и начали осуществлять деятельность не только по подтверждению бухгалтерской отчётности, но и стали сами вести бухгалтерский учёт для сторонних организаций, выступая в роли коллегиального корпоративного бухгалтера и юриста, а также инвестиционного консультанта и доверительного управляющего для своих клиентов. Кроме того, научно-техническая революция «вынудила» аудиторские компании освоить функции по внедрению современных технологий по управлению предприятием, автоматизации учёта, внедрению систем контроля качества и других смежных работ. На данном этапе кадровый аудит существовал в формате государственной проверки следования законодательству и плановой системе³.

³Солодова Н.Г., Клейменова Н.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии – 2011. - №6. – С.104 – 109.

Эволюция подходов к кадровому аудиту (КА) на европейских и американских предприятиях схематично представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Эволюция подходов к кадровому аудиту на предприятиях Европы и США

В российской экономической науке кадровый аудит начал рассматриваться как объект исследования сравнительно недавно – около 15 лет назад⁴.

У современных российских исследователей и теоретиков кадрового аудита нет единого мнения о сути и структуре кадрового аудита. В связи с этим возникли и разногласия по употреблению термина «кадровый аудит». Так Чуменко Н.Л. употребляет термин «организационно-кадровый аудит», под которым понимает выявление соответствия организационной структуры и регламентирующей ее организационно-распорядительной документации масштабам и характеру деятельности компании. Такие исследователи как Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. и Софиенко А.В. объединили понятия кадрового аудита, аудита персонала и социального аудита под одним определением «аудита персонала» как системы консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений. Также некоторые исследователи

⁴ Ваганова О. Е. Принципы проведения кадрового аудита // Наука и современность. 2015. №1-3 С.80-90.

употребляют термин «аудит кадровой документации» для уточнения содержания кадрового аудита.

В современной практической деятельности консалтинговых компаний, осуществляющих услуги кадрового аудита, сложилось несколько подходов к определению кадрового аудита. Многие компании остановились на следующем определении: кадровый аудит - это полная проверка внутренней кадровой документации на предмет соответствия её требованиям трудового законодательства и кадрового делопроизводства, выстраивание алгоритмов кадрового документооборота, документальное оформление (кадровые документы) приема и увольнения, оценка качества сотрудников и система управления персоналом. Также существует следующее определение: кадровый аудит - это комплекс мер по оценке эффективности действующей в организации системы управления персоналом⁵.

По мнению автора, наиболее целесообразным в современной практике является такое определение кадрового аудита как «комплексная оценка человеческих ресурсов и системы управления персоналом на предмет их соответствия целям и стратегии компании, а также выявление причин (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании, с последующими рекомендациями по приведению системы управления человеческими ресурсами и/или человеческих ресурсов в соответствие с потребностями бизнеса». Данное определение кадрового аудита объединяет такие понятия как управленческий аудит, аудит персонала, аудит кадровой документации и социальный аудит.

Основной целью кадрового аудита является долгосрочный рост эффективности персонала как основного ресурса организации. В связи с этим можно выделить следующие задачи кадрового аудита:

- 1) нахождение проблем в области управления персоналом;

⁵ Горшкова Е. С., Назаренко М. А., Алябьева Т. А. Роль кадрового аудита в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. - №10 - 2. – С.330 - 331

- 2) формирование эффективных методов управления персоналом;
- 3) приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
- 4) определение соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям развития организации;
- 5) определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
- 6) сокращение затрат на управление персоналом;
- 7) повышение конкурентоспособности организации на рынке труда.

Кадровый аудит выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом. Поэтому кадровый аудит целесообразно проводить при реорганизации компании; при рационализации управляемости филиалов и обособленных подразделений предприятия; при оценке кадрового потенциала компании; при решении вопроса об инвестировании в компанию и так далее.

В этой связи можно выделить следующие ожидаемые результаты кадрового аудита:

- выявление основных кадровых проблем;
- разработка программ по оптимизации затрат на управление персоналом компании;
- оценка степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам;
- выявление критических точек и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом;
- оценка готовности персонала к реализации целей и задач организации;
- определение явных, скрытых и потенциальных источников угроз и рисков, связанных с персоналом;

– выявление источников возникновения проблемных и конфликтных ситуаций;

– разработка рекомендации по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами компании⁶.

Содержание кадрового аудита напрямую зависит от объекта аудиторской проверки. Субъектами кадрового аудита могут быть внешние или внутренние аудиторы. Когда аудиторами выступают сотрудники предприятия (например, специалисты отдела по управлению персоналом или специально созданная проектная группа) – речь идет о внутреннем кадровом аудите; либо аудиторами выступают консалтинговые компании или кадровые агентства, оказывающие услугу кадрового аудита – в этом случае речь идет о внешнем кадровом аудите. В Таблице 1.2. представлена сравнительная характеристика данных видов кадрового аудита с точки зрения исполнителей.

Таблица 1.2.

Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего кадрового аудита

	Достоинства	Недостатки
Внутренний кадровый аудит	Аудиторы лучше знакомы со спецификой конкретного предприятия	Аудиторы не являются специалистами в кадровом аудите; возможность необъективной оценки; возможность возникновения межличностных конфликтов на предприятии
Внешний кадровый аудит	Аудиторы – профессионалы в кадровом аудите; аудиторы объективны в своей оценке	Аудиторы плохо знакомы со спецификой предприятия

Таким образом, необходимо учитывать указанные достоинства и недостатки данных форм кадрового аудита при принятии решения о назначении аудиторов.

⁶ Ваганова О. Е. Принципы проведения кадрового аудита // Наука и современность. 2015. №1-3 С.80-90.

1.2 Контроллинг как механизм управления персоналом и его отличие от кадрового аудита

Контроллинг (в переводе с англ. control) – это руководство, регулирование, управление, контроль. Контроллинг представляет новую концепцию управления, порожденную практикой современного менеджмента. На сегодняшний день не существует однозначного определения понятия «контроллинг»⁷.

В разных странах контроллинг имеет различные направления. Например, в Германии развит контроллинг управления затратами и их планированием, в США присутствует контроллинг финансового направления (бюджетирование, управление страхованием, управление налогами и т.д.).

В течение последнего десятилетия среди инновационных методов управления персоналом возрастающее научное и практическое значение приобретает кадровый контроллинг, находящийся на стыке теорий управления персоналом, управленческих решений, оргпроектирования, математического, информационного и организационного моделирования.

Впервые интерес к данной теме начал проявляться в России в начале 1990-х гг. с началом перехода к рыночной экономике. За рубежом кадровый контроллинг получил развитие в 80-е гг. XX в., когда начали рассматриваться возможности использования контроллинга в различных функциональных областях⁸.

По мнению немецкого ученого Р. Вундерера, «контроллинг персонала – это плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области управления персоналом и, в особенности, их экономических и социальных последствий».

⁷ Домрачева Л.П. Особенности проведения кадрового аудита // Международный бухгалтерский учет. 2016. №4 (394) С.53-64.

⁸ Ваганова О. Е. Принципы проведения кадрового аудита // Наука и современность. 2015. №1-3 С.80-90.

С.В. Рубцов считает, что контроллинг персонала представляет собой систему, которая обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки таких основных функций управления персоналом, как: планирование, контроль, учет и анализ.

С.Г. Маликова определяет контроллинг персонала как координацию всех функций или подсистем управления персоналом для достижения главных целей предприятия.

П.Э. Шлендер отмечает, что контроллинг персонала представляет собой систему поддержки планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы. Данной точки зрения в своих работах придерживаются и Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова⁹.

Термин «контроллинг» ассоциируется с понятием «контроль», однако эти два термина отличаются друг от друга. Контроль оценивает прошлое, выясняет ошибки и уточняет просчеты, а контроллинг – это управление будущим для обеспечения успешного и продолжительного функционирования предприятия. Различия между контролем и контроллингом представлены на рисунке (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Различия между контролем и контроллингом

⁹ Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. С. 125.

Таким образом, на наш взгляд, контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, которая способствует реализации стратегии в отдельные мероприятия, а также формирует ключевые положения по управлению персоналом.

Основной задачей контроллинга персонала является мониторинг постоянной обратной связи между планированием и анализом отклонений от планов. В процессе контроллинга персонала, который является частью контроллинга предприятия, решается ряд оперативных и стратегических задач, которые представлены в таблице 1.3¹⁰.

Таблица 1.3.

Задачи контроллинга персонала

Оперативные задачи	Стратегические задачи
1. Подбор персонала	1. Концепция в области стратегии персонала
2. Расстановка персонала	2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала
3. Развитие персонала	3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу
4. Руководство персоналом	
5. Сервис для работников	
6. Маркетинг персонала	
7. Мотивация персонала	
8. Увольнение	

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления предприятием.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, учитывая стратегические цели. При оперативном контроллинге основной задачей является достижение экономической эффективности использования персонала.

¹⁰ Горшкова Е. С., Назаренко М. А., Алябьева Т. А. Роль кадрового аудита в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. - №10 - 2. – С.330 - 331

Стоит отметить, что контроллинг как некая технологическая концепция управления основана на идее создания эффективной формализованной методической системы, включающей три этапа:

- 1) перспективное планирование деятельности компании (целеполагание);
- 2) оценку текущего состояния компании (анализ ситуации);
- 3) выработку целевого (корректирующего) управляющего воздействия¹¹.

Таким образом, контроллинг – это методология управления, совокупность организационных, математических и информационных моделей, обеспечивающих наиболее оптимальное управление компанией.

Основная функция контроллинга состоит в координации целеобразования, планирования, контроля и информации. И именно эта координационная задача становится в последнее время все более значимой и все более существенной.

В кадровом контроллинге выделяют два основных принципа:

1. Принцип интеграции кадровых и производственно-экономических задач компании.
2. Принцип опережающей, а не обратной связи, заключающийся в том, что по наблюдениям за изменениями системы управления тут же разрабатываются мероприятия, позволяющие избежать рисков невыполнения показателей¹².

Для эффективности управления персоналом следует установить субъекты контроллинга системы управления персоналом, которые представлены в таблице 1.4.

¹¹ Горшкова Е. С., Назаренко М. А., Алябьева Т. А. Роль кадрового аудита в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. - №10 - 2. – С.330 - 331

¹² Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. С. 128.

Таблица 1.4.

Субъекты контроллинга системы управления персоналом

Виды субъектов	Цели субъектов	Потребности субъектов
Внешние		
Органы государственной власти (инспекции по труду РФ, Счетная палата)	Реализация государственной социально-экономической политики на уровне организаций	Потребность в информации для аудита деятельности организации с точки зрения соблюдения норм налогового, финансового и трудового законодательства; оценка непротиворечивости ее деятельности социальной политике государства и международных организаций
Отраслевые и территориальные профсоюзы	Поддержание отраслевой сплоченности через защиту прав работников и интересов развития отрасли	Отслеживают социально-экономические процессы, протекающие в организации, для предотвращения конфликтов и противоречий между работодателями и работниками, а также стимулируют улучшение условий труда и качества жизни работников
Консалтинговые и аудиторские фирмы	Реализация профессиональной деятельности	Получение экономической выгоды от предложения услуг внешнего аудита отдельных функций и/или проблем управления персоналом в организации
Внутренние		
Учредители, работодатели	Достижение успеха социально-экономической деятельности организации	Потребность в репрезентативной информации о состоянии трудового потенциала предприятия, результативности труда как отдельных структурных подразделений, так и предприятия в целом для принятия управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей
Аналитические службы	Обобщение контроллинговой информации для принятия управленческих решений	Потребность в критериях и показателях оценки результативности и эффективности системы управления персоналом; методологических основах выполнения контроллинговых действий, закрепленных в методиках и инструкциях
Служба управления персоналом/менеджер по персоналу	Достижение эффективности и развитие системы управления персоналом в соответствии с целями менеджмента	Потребности в получении репрезентативной информации о состоянии элементов системы управления персоналом, резервах ее совершенствования и развития, проблемах и рисках в управлении персоналом; потребность в инструментарии для сбора и оценки информации о СУП
Линейные руководители	Рост результативности труда, выполнение текущих заданий и планов работы	Потребность в проведении оперативного контроллинга результатов труда для выявления резервов совершенствования производственно-трудовых процессов, регулирования социально-психологических отношений и др.
Работники	Получение обратной связи для	Потребность в улучшении результатов своей деятельности, повышении удовлетворенности

Продолжение таблицы 1.4.

	достижения значимых результатов деятельности	трудом, решении вопросов, связанных с профессиональным ростом, самореализацией в условиях деятельности отдельного предприятия
Комиссия по трудовым спорам	Соблюдение трудового законодательства актов	Потребность в выявлении отклонений социально-трудовых процессов организации от законодательных норм, а также внутренних правовых
Организационный профсоюз	Соблюдение прав работников организации, повышение качества их жизни	Потребность в диагностике социальных проблем и их вызывающих причин, потребность в инструментах защиты интересов работников и улучшении качества трудовой жизни

Как было определено ранее кадровый аудит - это периодически проводимая экспертиза в области управления персоналом, включающая в себя комплекс мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на основе полученных данных эффективности использования трудового потенциала предприятия в соответствии со стратегией его развития, а также разработку программы организационных изменений, касающихся работы с персоналом.

В основе кадрового аудита лежит изучение основных функций управления персоналом с целью предоставления независимого профессионального мнения о степени развития системы управления человеческими ресурсами и ее соответствия потребностям организации. В качестве основных инструментов кадрового аудита применяются: интервью, анкетные опросы, анализ отчетов, внешняя информация, эксперименты в области управления персоналом¹³.

В отличие от кадрового аудита, фиксирующего фактическое состояние дел в компании (прошлое или настоящее время), и позволяющего провести оценку кадровой ситуации на текущий момент, кадровый контроллинг прогнозирует (будущее время), позволяет осуществлять постоянный

¹³ Солодова Н.Г., Клейменова Н.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии – 2011. - №6. – С.104 – 109.

мониторинг кадров и, является инструментом предупреждающего типа кадровой политики.

Таким образом, представлено содержание контроллинга и контроллинга системы управления персоналом как функции менеджмента, определены виды, цели, показатели, потребности субъектов кадрового контроллинга.

На основании вышеизложенного следует отметить, что необходимость применения контроллинга в стратегическом управлении персоналом организации обусловлена преимуществами получения комплексной системы управления, мониторинга, прогнозирования развития и эффективности персонала на основе информационного обеспечения принятия управленческих решений. Контроллинг персонала предполагает оценку состояния коллектива в настоящее время и просчет его состояния в будущем. Он призван заранее предусматривать слабые места и обеспечивать их ликвидацию. Система контроллинга персонала должна планировать подбор персонала, просчитывать возможные отклонения в социально-психологическом климате коллектива, а также анализировать их причины, находить способы достижения гармонии.

1.3 Методологические основы проведения кадрового аудита и контроллинга системы управления

В современных условиях ограниченности ресурсов, каждая организация должна тщательным образом подходить к процедуре проведения кадрового аудита и контроллинга персонала.

Процесс реализации кадрового аудита как оценки системы управления человеческими ресурсами должен содержать следующие основные объекты, представленные на рисунке 1.3.

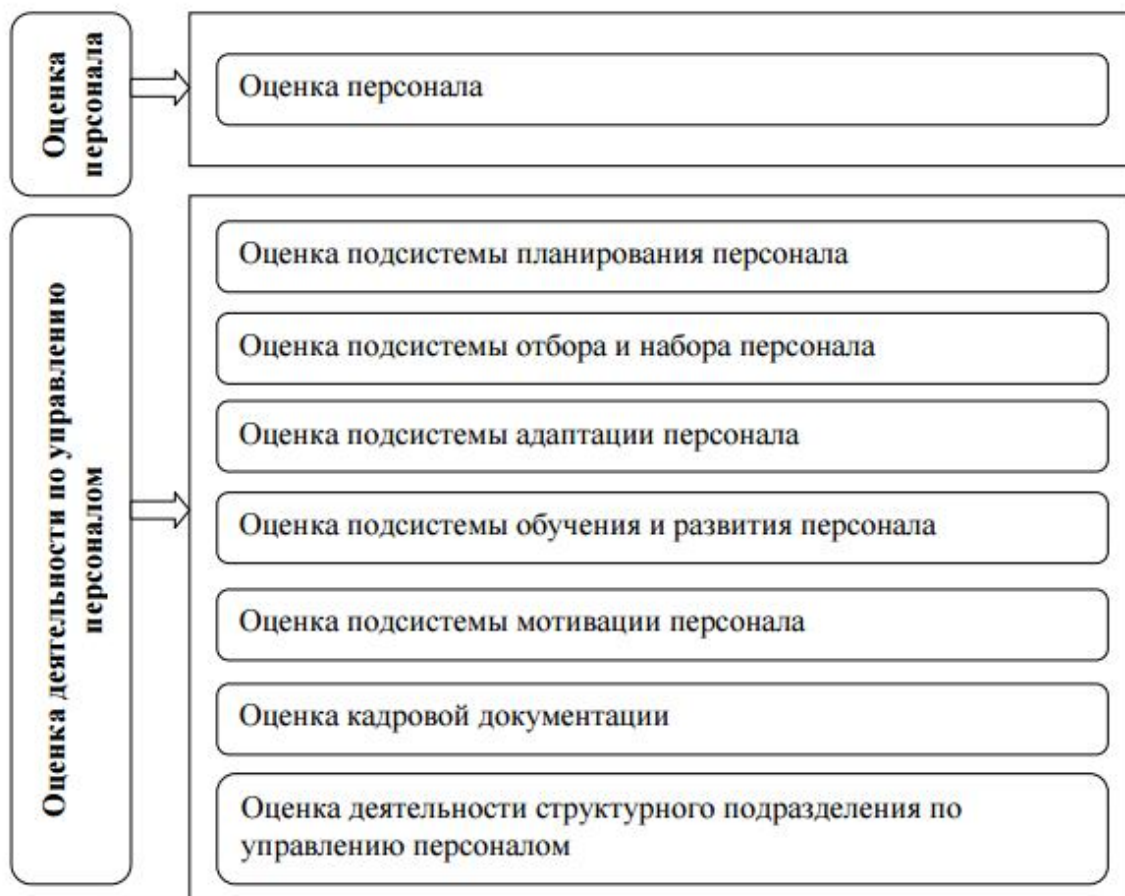


Рисунок 1.3. Объекты оценивания в кадровом аудите

В процессе проведения оценки указанных выше подсистем составляются протоколы всех проверок. На основе изучения протоколов аудиторы формулируют отчетный документ, а затем, совместно с руководством предприятия, разрабатывают рекомендации по устранению недочетов и совершенствованию системы управления человеческими ресурсами и персонала организации в контексте влияния этих мер на развитие элементов внутренней среды организации¹⁴.

После проведения данной проверки, по плану должен проводиться аудит деятельности кадровых служб. Это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их

¹⁴ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Гриф МО. - Н. Новгород: 2012. С.104 – 109.

результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия. 106Цель данного аудита – оценка издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности в соотнесении с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами других организаций и с целями организации.

Оценка персонала на современных предприятиях – это не только один из формальных элементов системы управления человеческими ресурсами, а необходимый инструмент корпоративного стратегического управления, Поэтому правильное применение современных технологий оценки, таких как оценка по компетенциям, - это необходимое условие эффективности кадрового аудита в организации¹⁵.

Проведение оценки в рамках кадрового аудита должно завершаться непосредственно оценкой персонала. К этому моменту аудитор и руководство предприятия уже имеют определенное представление о системе управления человеческими ресурсами, и в контексте проведенного анализа сможет провести эффективную оценку персонала. Оценка человеческих ресурсов в рамках кадрового аудита проводится для того, чтобы выяснить, соответствует ли квалификация сотрудника занимаемой должности; принять обоснованные и взвешенные решения по установлению для каждого сотрудника вознаграждения; разработать планы развития для ключевых специалистов и менеджеров компании; мотивировать сотрудников к организационным и профессиональным изменениям, повышению эффективности деятельности.

Важной составляющей кадрового аудита, по мнению автора, является этап контроля за выполнением разработанных рекомендаций, реализация которого должна быть в зоне ответственности как аудиторов, проводивших проверку, так и руководства предприятия.

¹⁵ Солодова Н.Г., Клейменова Н.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии – 2011. - №6. – С.104 – 109.

По мнению автора, кадровый аудит способен предоставить менеджерам гораздо больше емкой и важной информации, для принятия управленческих решений, чем это традиционно принято считать. Анализ деятельности персонала и системы по управлению персоналом, выполняемая интегрировано с оценкой внутренней среды организации, способен предоставить такой объем данных, который позволит разработать комплекс мер для развития всех элементов внутренней среды предприятия.

На современном этапе перед топ-менеджментом, а также перед кадровыми службами отечественных организаций стоят такие задачи, как совершенствование методов оценки, найма и увольнения персонала, формирование системы непрерывного развития персонала и управления знаниями организации, реализация креативного менеджмента и управления талантами, а также других современных подходов к управлению персоналом; обеспечение и развитие системы выплат компенсаций и социальных пакетов, управление организационной культурой и т.д. Кадровый аудит способен решить большую часть из поставленных задач, поэтому ему уделяется пристальное внимание. В следующем параграфе данной диссертационной работы представлен результат статистического анализа корреляционной зависимости проведения кадрового аудита и показателей ВСО, а также сравнительный анализ примеров проведения кадрового аудита в нескольких консалтинговых компаниях и кадровых агентствах¹⁶.

Кадровый аудит в современных организациях реализуется как внутренними аудиторами, так и специалистами специализированных консалтинговых компаний. Также различается подход к кадровому аудиту – ряд компаний понимают под кадровым аудитом оценку кадровой документации, другая группа компаний – оценку деятельности по управлению персоналом, третья группа – оценку персонала.

¹⁶ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Гриф МО. - Н. Новгород: 2012. С.104 – 109.

Для оценки применения современных технологий кадрового аудита автором было проведено исследование со сбором информации в форме опроса. Среди опрошенных предприятий – 250 российских малых предприятий, среди которых кадровые и консалтинговые агентства (предоставляющие услуги кадрового аудита), а также компании, которые реализуют внутренний кадровый аудит. Компании, участвовавшие в опросе, имеют штат от 25 до 50 человек и реализуют свой бизнес в сфере услуг. Представителям и руководителям компаний был предложен опросный лист, в котором необходимо было заполнить информацию о варианте проведения кадрового аудита в компании, а также заполнить таблицу индикаторов ВСО по методологии, предложенной в Таблице 6 данной диссертационной работы. При этом индикаторы, имеющие количественную оценку (EVA, производительность труда, среднегодовая прибыль, ПЭР, интегральный показатель качества), заполнялись конкретными количественными показателями, а качественные индикаторы оцениваются представителями и руководством компании по шкале Лайкерта.

На Рисунке 1.4. представлен дашборд с итогами исследования. Карта представляет собой географическую структуру опрошенных компаний. Линейчатая диаграмма наглядно показывает, что в восьмидесяти девяти из опрошенных компаний кадровый аудит реализуется в форме оценки кадровой документации и персонала. В девяноста восьми компаниях под кадровым аудитом понимается только оценка кадрового делопроизводства на предмет соответствия законодательным нормам. В тридцати пяти компаниях кадровый аудит не реализуется вообще, и лишь в двадцати восьми компаниях из двухсот пятидесяти опрошенных кадровый аудит проводится в форме комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами и персонала¹⁷.

¹⁷ Богачева, А.М. Подходы, формы и методы контролинга персонала в современных организациях // А.М. Богачева, Е.Л. Соколова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 331.

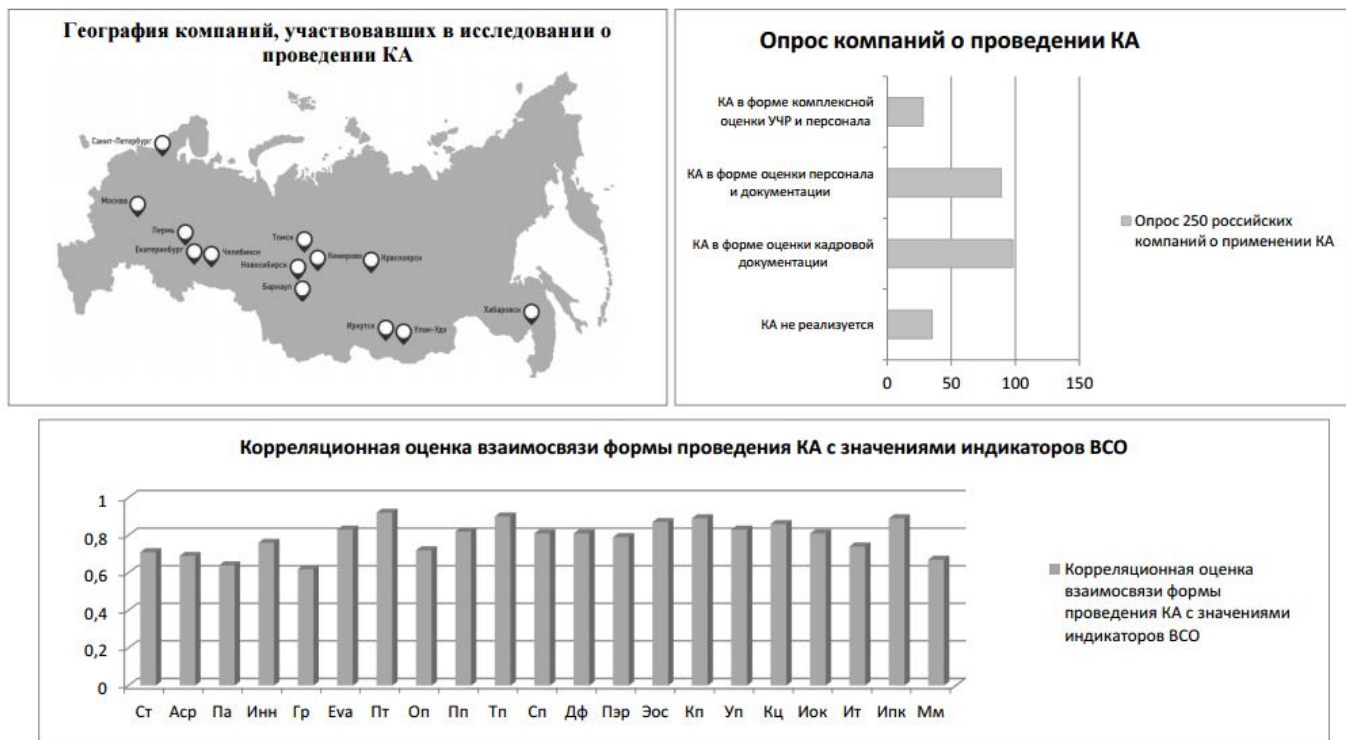


Рисунок 1.4. Дашборд итогов исследования 250 российских компаний о проведении кадрового аудита

Таким образом, можно сделать вывод, проведенное теоретическое исследование, с учетом современной российской практики говорит о высокой актуальности выбранной темы и необходимости проведения практического исследования на предприятии ПАО«Водоканал».

2. КАДРОВЫЙ АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВОДОКАНАЛ»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Водоканал» (далее по тексту ПАО «Водоканал»).

В настоящее время ПАО «Водоканал» представляет собой одно из важнейших предприятий жилищно-коммунального хозяйства города Рузаевка Республики Мордовия.

ПАО «Водоканал», как предприятие начал свою деятельность в декабре 2006 года и находится по адресу: 431444, республика Мордовия, город Рузаевка, улица Кутузова, дом 89.

ПАО «Водоканал» является самостоятельным хозяйствующим субъектом основанным на праве хозяйственного ведения.

Предприятие является юридическим лицом, правовое положение которого определяется законодательством РФ.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, вправе открывать счета (расчетные, валютные) на территории РФ и за ее пределами. Предприятие вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде.

Миссия ПАО «Водоканал» - предоставление доступных услуг водоснабжения и канализования, обеспечивающих достойное качество жизни потребителям, формирование культуры водопотребления и сохранение бассейна реки Волги.

Целями деятельности предприятия является извлечение прибыли. Для достижения цели предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- добыча, транспортировка и реализация воды хозяйственно-

питьевого и технологического назначения потребителям на территории города Рузаевка;

- прием, отвод и очистка хозяйственно-бытовых стоков принимаемых от населения, промышленных предприятий и организаций;
- обеспечение бесперебойной и безопасной эксплуатации систем водоснабжения и очистных сооружений;
- развитие и усовершенствование систем водоснабжения, канализации и очистки хозяйственно-бытовых стоков;
- осуществление постоянного контроля за рациональным использованием добываемой воды;
- определение потребности в питьевой воде и организация отвода хозяйственно-бытовых стоков;
- проектирование и выдача технических условий на подключение к инженерным сетям, находящимся на балансе предприятия;
- заработка и реализация планов по техническому обслуживанию, текущему и капитальному ремонту оборудования, транспорта, инженерных сетей и сооружений на них;
- деятельность по перевозке грузов транспортом, принадлежащим ПАО «Водоканал».

Предприятие имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления всех видов деятельности, не запрещенных Федеральным законодательством.

Для осуществления лицензируемых видов деятельности предприятие получает лицензию в установленном законодательством порядке.

Источниками формирования имущества предприятия являются: имущество, передаваемое ему собственником при создании предприятия; имущество (денежные и материальные ресурсы) переданные ему собственником в процессе ведения производственно-хозяйственной деятельности; доходы, полученные от реализации продукции (работ, услуг);

доходы, полученные от других видов производственно-хозяйственной деятельности, не запрещенных законодательством; банковские кредиты; доходы от ценных бумаг; имущество, поступившее предприятию по другим предусмотренным законодательством основаниям.

Имущество, составляющее объекты природы (природные ресурсы) предоставляются предприятию по основаниям и в порядке, предусмотренном соответствующим законодательством (земельным, водным, лесным и др.).

Основными видами деятельности ПАО «Водоканал» являются водоснабжение и водоотведение. Предприятие оказывает также другие виды услуг, которые проанализированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Динамика выручки от производственной деятельности
ПАО «Водоканал»

Виды деятельности	2016 г.		2017 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.	
	тыс.руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	%
Строительно-монтажные работы	3256	0,49	3387	0,42	131	-0,07
Водоснабжение	405132	60,56	482761	60,62	77629	0,06
Водоотведение	259018	38,72	308651	38,76	50367	0,04
Услуги по перевозке грузов	1565	0,23	1601	0,20	36	-0,03
Итого	668971	100	796400	100	127429	–

Как видно из таблицы 2.1. произошло увеличение суммы выручки от ведения производственной деятельности на 127429 тыс. руб., если в 2017 году она составила 796400 тыс. руб., то в 2016 году 668971 тыс. руб. Из таблицы 2.1. видно, что основную долю в объеме производства занимает водоснабжение, в 2016 году она составила 60,56%, а в 2017 году 60,62%, т.е. произошло увеличение на 0,06%. Сумма услуг по водоотведению в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 50367 тыс. руб. или на 0,04%. Также в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло уменьшение объема строительно-монтажных работ и услуг по перевозке грузов

соответственно на 0,07% и 0,03%.

Особое внимание уделяется изучению состояния, динамики и структуры основных средств, так как они занимают большой удельный вес в долгосрочных активах предприятия (таблица 2.2.).

Таблица 2.2.

Анализ состава и структуры основных фондов ПАО «Водоканал»

Виды фондов	2016 г.		2017 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%
Здания	10000	9,77	10552	10,03	552	0,26
Сооружения	90028	87,98	91836	87,34	1808	-0,64
Машины и оборудование	1972	1,93	2369	2,25	397	0,32
Транспортные средства	323	0,32	353	0,34	30	0,02
Другие виды основных средств	–	–	43	0,04	–	–
Всего основных средств из них	102323	100	105153	100	2830	×
-производственные основные средства	61208	59,82	69352	65,95	8144	6,13
-непроизводственные основные средства	41115	40,18	35801	34,05	-5314	-6,13

Из таблицы 2.2. видно, что за анализируемый период сумма основного капитала увеличилась на 2,77% или на 2830 тыс. руб., если в 2016 году сумма основных средств составила 102323 тыс. руб., то в 2017 году 105153 тыс. руб. Как видно из таблицы 2.2., в ПАО «Водоканал» обеспеченность основными средствами в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла. Существенной причиной изменений является переоценка основных средств. Положительной тенденцией является опережающий рост производственных фондов в сравнении с непроизводственными фондами. В 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла доля производственных средств на 6,13% и соответственно уменьшилась доля непроизводственных фондов. Из данной таблицы видно также, что наибольший удельный вес в основных средствах занимают сооружения. На их долю в 2016 году приходилось 87,98%, а

2017 году 87,3%. Увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом доля машин и оборудования, транспортных средств соответственно на 0,32% и 0,02%, что является положительной тенденцией.

Банки и другие инвесторы при изучении состава имущества предприятия обращают большое внимание на состояние основных фондов с точки зрения их технического уровня, производительности, экономической эффективности, физического и морального износа. Для этого рассчитываются показатели представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ движения основных средств в ПАО «Водоканал»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.	
			тыс. руб.	%
Наличие на начало года, тыс. руб.	100693	104059	3366	3,34
Поступило, тыс. руб.	1630	1220	-410	-25,15
Выбыло, тыс. руб.	–	126	126	–
Наличие на конец гола, тыс. руб.	102323	105153	2830	2,77
Сумма амортизационных отчислений	85040	88352	3312	3,89
Коэффициент обновления, %	9,43	7,26	-2,17	-23,01
Коэффициент выбытия, %	–	0,75	0,75	–
Коэффициент износа, %	83,11	84,02	0,91	1,09
Коэффициент годности, %	16,89	15,98	-0,91	-5,39

Как видно из таблицы 2.3., поступление основных средств в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилось на 25,15%. Данные таблицы показывают, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом техническое состояние основных средств на предприятии несколько ухудшилось. Коэффициент обновления в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 2,17%. Также в ПАО «Водоканал» высокий процент износа основных средств: в 2017 году он составил 84,02%, , а в 2016 году – 83,11%.

Размещение средств предприятия имеет очень большое значение в финансовой деятельности и повышении ее эффективности. От того, какие инвестиции вложены в основные и оборотные средства, сколько из них

находится в сфере производства и обращения, в денежной и материальной форме, насколько оптимально их соотношение, во многом зависят результаты производственной и финансовой (таблица 2.4.).

Таблица 2.4.
Состав и структура активов на конец года

Статьи активов	2016 г.		2017 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.	
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	%
1. Внеоборотные активы, в том числе:	17785	18,51	16983	16,41	-802	-2,10
- нематериальные активы	7	0,01	8	0,01	1	–
- основные средства	17283	17,99	16801	16,23	-482	-1,76
- незавершенное строительство	495	0,51	174	0,17	-321	-0,34
- долгосрочные финансовые вложения	–	–	–	–	–	–
- прочие	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные активы, в том числе:	78274	81,49	86526	83,59	8252	2,10
- запасы	1005	1,05	807	0,78	-198	-0,27
- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	467	0,49	185	0,18	-282	-0,31
- дебиторская задолженность	76758	79,91	85466	82,57	8708	2,66
- НДС	44	0,04	68	0,06	-76	0,02
- прочие активы	–	–	–	–	–	–
Итого активов	96059	100	103509	100	7450	–

Из таблицы 2.4. видно, что структура активов в ПАО «Водоканал» в 2016 году по сравнению с 2017 годом несколько изменилась: уменьшилась доля основного капитала на 2,10%, а оборотного соответственно увеличилась. В связи с этим изменилось органическое строение капитала: в 2016 году отношение оборотного капитала к основному составляло 4,40, а в 2017 году – 5,09, что должно способствовать ускорению его оборачиваемости.

Финансовое состояние субъектов хозяйствования, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств).

Необходимость в собственном капитале обусловлена требованиями самофинансирования предприятий. Он является основой их самостоятельности и независимости. Однако нужно учитывать, что собственный капитал ограничен в размерах. Кроме того, финансирования деятельности предприятия только за счет собственных средств не всегда выгодно для него, особенно в тех случаях, когда производство имеет сезонный характер. В тоже время если средства предприятия созданы в основном за счет краткосрочных обязательств, то его финансовое положение будет неустойчивым, так как с капиталами краткосрочного использования необходима постоянная оперативная работа (таблица 2.5.).

Таблица 2.5.

Состав и структура пассивов на конец года

Статьи пассивов	2016 г.		2017 г.		Изменение 2017 г. к 2016 г.	
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	%
1. Капитал и резервы, в том числе	410	2,95	410	4,38	—	1,43
- уставный капитал	10	0,07	10	0,10	—	0,03
- фонд соц. сферы	400	2,88	400	4,28	—	1,40
2. Долгосрочные обязательства	—	—	—	—	—	—
3. Краткосрочные обязательства	13507	97,05	8940	95,62	-4567	-1,43
- в т.ч. кредиторская задолженность	4147	29,80	3940	42,14	-207	12,34
- займы и кредиты	8000	57,48	5000	53,48	-3000	-4,00
- доходы будущих периодов	1360	9,77	—	—	-1360	-9,77
4. Прочие пассивы	—	—	—	—	—	—
Итого пассивов	13917	100	9350	100	-4567	—

Из данных таблицы 2.5. видно, что на данном предприятии основной

удельный вес в источниках формирования активов занимают заемный капитал, в 2017 году его доля по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1,43%, а собственного соответственно увеличилась.

Исходя из полученных данных, можно утверждать, что собственные средства ПАО «Водоканал» состоят из собственного капитала. Размер уставного капитала незначительный, в процентном соотношении он составляет: в 2016 году – 0,07%, в 2017 году - 0,10%. Фонд социальной сферы также составляет незначительную часть собственного капитала (в 2017 году – 2,88%, а в 2016 году – 4,28%).

Накопленной нераспределенной прибыли на предприятии нет, так как она сразу же инвестируется в производство.

Большое влияние на финансовое состояние предприятия оказывает состав и структура заемных средств. Из данных таблицы 2.5. следует, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом сумма заемных средств уменьшилась на 4567 тыс. руб.

Состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия может быть оценено на основе изучения финансовых результатов его деятельности, которые зависят от совокупности условий осуществления денежного оборота кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений в хозяйственном процессе. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия предполагает изучение «Баланса предприятия», «Отчета о прибылях и убытках», «Отчета о движении капитала» и первичной отчетности предприятия.

Основные показатели, характеризующие работу ПАО «Водоканал», представлены в таблице 2.6. К основным показателям финансовых результатов деятельности предприятия относят выручку от реализации продукции (работ, услуг), прибыль и т.д. Финансовые результаты деятельности предприятия зависят от таких показателей как себестоимость реализации работ, услуг, коммерческие и управленческие расходы, прочие доходы и расходы, величина отвлеченных средств, налог на прибыль.

Таблица 2.6.

Основные показатели деятельности ПАО «Водоканал»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.	
			сумма	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	59673	70143	10470	17,55
Себестоимость произведенной продукции (работ, услуг), тыс. руб.	18905	22681	3776	19,97
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	15058	16768	1710	11,36
Прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	1050	1950	-100	-9,52
Фондоотдача, руб./руб.	0,91	1,08	0,17	18,67
Фондоемкость, руб./руб.	1,1	0,92	-0,18	-16,36
Уровень рентабельности (+), убыточности (-), %	0,33	0,3	-0,03	-9,09

Как показывают данные таблицы 2.6. по сравнению с 2016 годом в 2017 году произошло увеличение выручки от реализации продукции на 17,55% или на 10470 тыс. руб. Также увеличилась себестоимость на 19,97 % или на 3776 тыс. руб. Если в 2016 году прибыль составила 1050 тыс. руб., то в 2017 прибыль составила 950 тыс.руб., что на 9,52 % меньше. Это произошло в результате увеличения себестоимости реализованной продукции на 19,97%.

По данным таблицы видно также, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился уровень рентабельности на 9,09%. Также увеличилась фондоотдача на 18,67%, а фондоемкость уменьшилась на 16,36%.

На основании всего вышесказанного можно заключить: ПАО «Водоканал» является рентабельным, экономически устойчивым, а также стратегически важным предприятием для экономики и населения города Рузаевка республики Мордовия.

2.2 Анализ человеческих ресурсов организации их основных характеристик

Перейдем к анализу системы управления персоналом ПАО «Водоканал».

По состоянию на 31.12.2017 г. на предприятии трудятся 124 человека.

На рисунке 2.1. представлена организационная структура ПАО «Водоканал».



Рисунок 2.1. Организационная структура ПАО «Водоканал»

Проведем ее анализ. Из рисунка видно, что общее управление ПАО «Водоканал» осуществляется директором, который назначается на должность в соответствии с приказом учредителями общества.

У директора есть два функциональных заместителя:

- заместитель директора по экономике и финансам, который координирует всю финансовую, кадровую и бухгалтерскую работу предприятия;

- главный инженер – руководит всей производственной деятельностью и работами по водоснабжению.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная структура ПАО «Водоканал» является линейно-функциональной с тремя уровнями управления. Для предприятия с небольшим штатом сотрудников данный тип структуры является оптимальным.

Как видно из анализа организационной структуры на предприятии отсутствует отдел по управлению персоналом или кадровая служба. Данные функции возложены на специалиста по кадрам, который входит в состав бухгалтерии.

Можно сделать предварительный вывод, что кадровому аудиту на предприятии ПАО «Водоканал» уделяется незначительное внимание, так как один простой специалист не может организовать эффективную работу по контролю за персоналом.

На специалиста по кадрам возложены следующие функции:

- организация работы по укомплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- организация кадрового делопроизводства;
- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением Правил внутреннего трудового распорядка;
- подготовка необходимой внутренней и внешней отчетности по кадрам.

Функции специалиста по кадрам очень ограничены, и в них отсутствуют направления по проведению кадрового аудита и контроллинга.

Перейдем к анализу и оценке кадрового состава исследуемого предприятия ПАО «Водоканал». Для анализа были проанализированы

следующие кадровые документы предприятия: штатное расписание предприятия, приказы, отражающие движение персонала (прием, увольнение, отпуска по уходу за ребенком и др.), данные статистической отчетности по формам Форма №1 «Кадры», Форма №П-4 и др.

На рисунке 2.2. представлена возрастная характеристика персонала ПАО «Водоканал» за 2015-2017 гг.

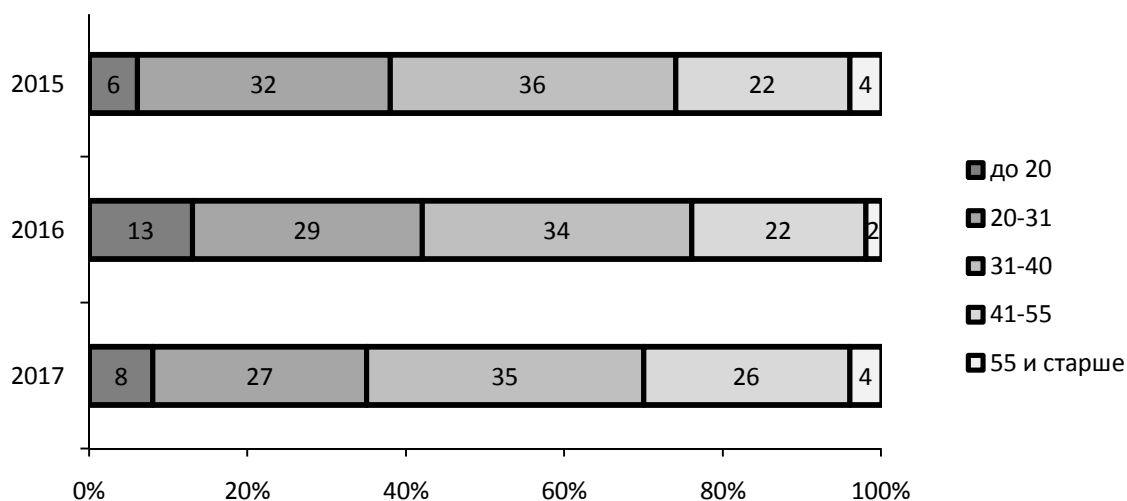


Рисунок 2.2. Возрастная структура персонала ПАО «Водоканал»

На предприятии ПАО «Водоканал» работает довольно молодой персонал. Средний возраст 38 лет.

На рисунке 2.3. представим структуру персонала исследуемого предприятия с учетом гендерного критерия.

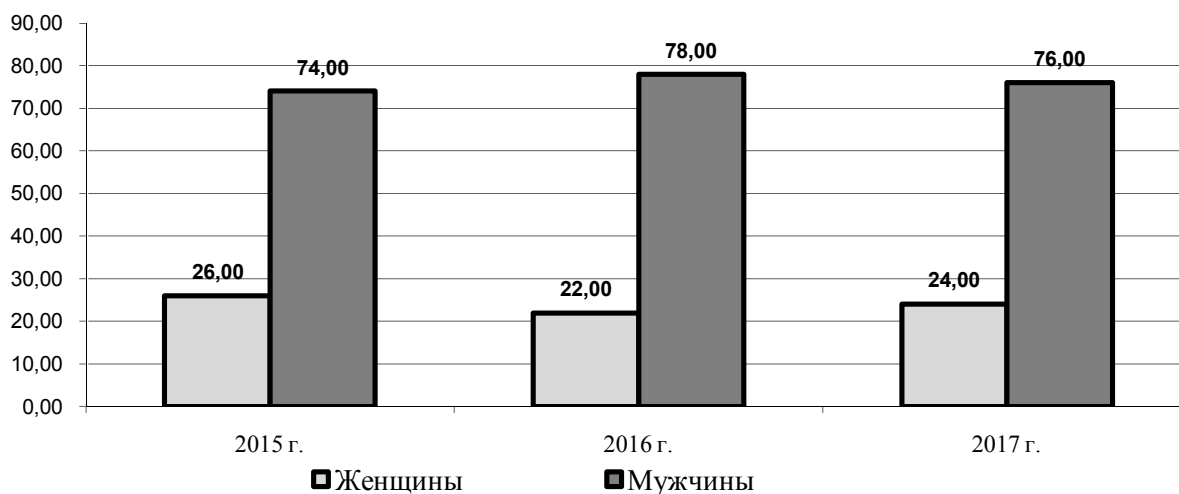


Рисунок 2.3. Гендерная структура персонала ПАО «Водоканал», в %

Как видно из рисунка 2.3. большая часть персонала – мужчины. Их количество почти в три раза больше, чем женщин. Это обусловлено спецификой деятельности предприятия.

В штатном расписании ПАО «Водоканал» можно выделить следующие категории персонала:

- административный персонал (АП);
- специалисты (С);
- административно-вспомогательный персонал (АВП);
- административно-хозяйственный персонал (АХП);
- рабочие (Р).

Динамика численности персонала ПАО «Водоканал» по категориям представлена в таблицы и 2.7. на рисунке 2.4.

Таблица 2.7.

Динамика численности персонала ПАО «Водоканал» по категориям за 2015-2017 гг., человек

№ п/п	Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.	административный персонал	14	16	16
2.	специалисты	18	20	21
3.	административно-вспомогательный персонал	20	17	17
4.	административно-хозяйственный персонал	10	13	12
5.	рабочие	55	56	58
Всего		117	122	124

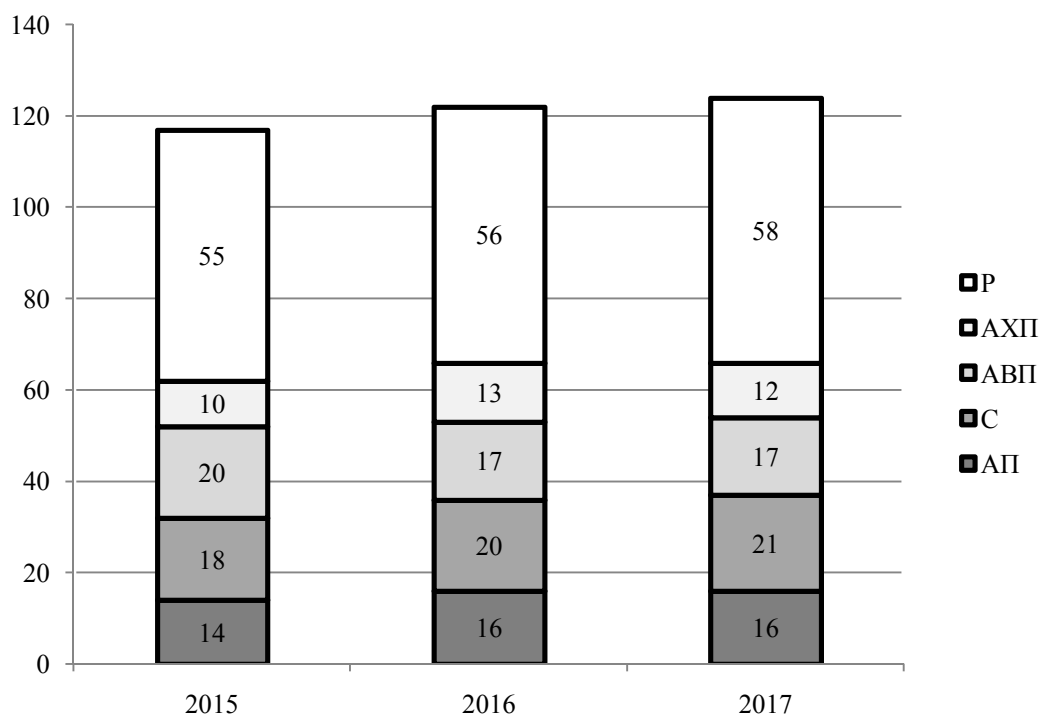


Рисунок 2.4. Динамика численности персонала ПАО «Водоканал» по категориям

Как видно из анализа кадровой структуры персонала ПАО «Водоканал» можно сделать вывод, что за последние три года она менялась не значительно – в пределах 1-2% в целом и по категориям. Это говорит о стабильном кадровом составе предприятия. Большую долю в структуре персонала ПАО «Водоканал» – 42% занимают рабочие, что обусловлено спецификой деятельности исследуемого предприятия.

Проведем расчет коэффициентов движения кадров ПАО «Водоканал» за период 2015-2017 гг. и представим данные в таблице 2.8.

Из произведенных расчетов видно, что стабильность кадров достаточно высокая, тем не менее, имеется тенденция к снижению с 94,3% в 2016 г. до 93,6% в 2017 г. Но это снижение является не значительным. Коэффициент стабильности и текучести кадров отражает степень удовлетворенности работников условиями труда, степень лояльности к организации. В связи с этим можно говорить о высокой степени удовлетворенности работников условиями труда на предприятии. Однако данные могут не полноценным

образом показывать на удовлетворенность персонала своей работой и условием труда, так как в городе Рузаевка Республики Мордовия очень ограниченное предложение на рынке труда.

Таблица 2.8.

Показатели движения персонала ПАО «Водоканал» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год
1	Среднесписочная, чел.	117	122	124
2	Принято за отчетный период, чел.	5	7	8
3	Уволено за отчетный период, чел.	-	5	6
	В том числе:			
3.1	- по собственному желанию, чел.	-	4	6
3.2	- по сокращению штата, чел.	-	-	-
3.3	- другие основания, чел.	-	1	-
4	Коэффициент стабильности, %	95,7	94,3	93,6
5	Коэффициент текучести, %	0	5,7	6,4
6	Коэффициент оборота, %	0	140	133,3

Далее проведем анализа персонала ПАО «Водоканал» по общему стажу работы и работы на предприятии. Полученные в результате анализа данные сгруппируем в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Анализа персонала ПАО «Водоканал» по стажу

Стаж работы	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	общий	в ПАО	общий	в ПАО	общий	в ПАО
Менее 1 года	2	8	6	6	5	8
1-3 года	15	42	13	45	14	42
3-5 лет	40	33	42	35	49	32
5-10 лет	32	26	30	27	32	29
10-20 лет	24	8	25	8	20	12
Свыше 20 лет	4	0	6	1	4	1
Итого, чел	117		122		124	

По данным проведенного анализа структуры персонала по общему трудовому стажу ПАО «Водоканал» видно, что на протяжении всего исследуемого периода наибольшая доля сотрудников работает на предприятии от 3 до 5 лет. На втором месте персонал со стажем от 5 до 10 лет. По стажу работы в ПАО «Водоканал» также наибольший удельный вес 30% занимают сотрудники со стажем от 1 до 3 года. Это говорит о том, что большая часть работников имеют небольшой опыт и в обще трудовой деятельности и в организации.

В таблице 2.10. представим полученные данные по образованию персонала ПАО «Водоканал».

Таблица 2.10.

Образовательная структура персонала ПАО «Водоканал»

Уровень образования	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Начальное	5	4,3	8	6,5	7	5,7
Неполное среднее	-	-	1	0,8	2	1,7
Средне-профессиональное	38	32,5	42	34,4	43	36,2
Незаконченное высшее	19	16,2	13	10,6	5	4
Высшее	55	47	58	47,7	64	51,6
Кандидат или доктор наук	-	-	-	-	1	0,8
Итого:	117	100	122	100	124	100

Анализируя данные таблицы 2.10. можно сделать вывод, что большую долю за все исследуемые три года занимал персонал с высшим образованием, причем в 2017 году данный показатель был наивысшим и составлял более 50%. Второе место занимают работники со средне-профессиональным уровнем образования – примерно 1/3 от общей численности персонала. Оставшиеся 20% – это сотрудники с разным уровнем образования, от начального, до кандидата наук. Это обусловлено наличием в штате многочисленной группы рабочего персонала. В соответствии с должностными инструкциями многих рабочих должностей нет требований к уровню образованию с требованиями к уровню образования. Данный анализ позволяет судить о наличии квалифицированного персонала и группы

сотрудников, которые могли бы продолжить свое профессиональное развитие.

По результатам проведенного анализа человеческих ресурсов ПАО «Водоканал» за три последних года – 2015-2017 гг. можно сформулировать ряд выводов:

1) исследуемое предприятие по количеству работников является средним, так как стаж сотрудников больше 100 но менее 500 человек – 124 сотрудника по данным среднесписочной численности по состоянию на 31.12.2017 г.;

2) коллектив на предприятии довольно молодой – средний возраст 38 лет, что говорит о высоком кадровом потенциале ПАО «Водоканал»;

3) большая часть сотрудников предприятия – мужчины – 74% от общей численности, что обусловлено спецификой деятельности предприятия;

4) в штатной структуре предприятия можно выделить следующие категории персонала: административный персонал; специалисты; административно-вспомогательный персонал; административно-хозяйственный персонал; рабочие. Наиболее многочисленной группой персонала являются рабочие – 42%, что также определено особенностями в предоставляемых услугах населению г. Рузаевка;

5) из анализа показателей движения кадров ПАО «Водоканал» за 2015-2017 гг. можно сделать вывод о высокой стабильности и низкой текучести персонала. Данный факт может говорить о высокой степени удовлетворения сотрудников имеющимися условиями труда;

6) на предприятии трудятся как сотрудники с большим общим стажем работы и продолжительном в ПАО «Водоканал», так и молодые специалисты, которые только начинают свою профессиональную деятельность. Это говорит о наличии опытного персонала, который может выступать в качестве наставников для молодых сотрудников;

7) анализ персонала по уровню образованию показал, что большая часть сотрудников – более 50% имеют высшее профессиональное

образование, более 30% –специалисты со средне-профессиональным образованием, что дает право полагать о высокой квалификации сотрудников.

Однако система управления кадрами предприятия ПАО «Водоканал» ограничена линейными руководителями и специалистом по кадрам, который не может выполнять полноценный объем функций по кадровому менеджменту, в том числе и по кадровому аудиту и контролингу.

Поэтому возникает потребность в проведении анализа потребности в кадровом аудите и контролинге на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал».

2.3. Анализ системы кадрового аудита и контроллинга организации

Как было определено при анализе системы управления трудовыми ресурсами, на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» отсутствует механизм по кадровому аудиту и контролингу персонала.

Кадровый менеджмент в ПАО «Водоканал» представлен следующими блоками:

- подбор и отбор персонала;
- найм и адаптация;
- мотивация.

Кадровый аудит в ПАО «Водоканал» ограничивается контролем подготовки кадровых документов со стороны главного бухгалтера.

К первичными документами и источником информации о приеме на работу, увольнении, переводе с одной должности на другую, о предоставлении отпуска, об использовании рабочего времени в ПАО «Водоканал» являются:

1. Приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма № Т-1) (пример представлен в Приложении 2);

2. Личная карточка работника по форме № Т-2;
3. Штатное расписание по форме № Т-3;
4. Приказ о предоставлении отпуска работнику по форме № Т-6 (пример представлен в Приложении 3);
5. Табель учёта использования рабочего времени по форме № Т-13;
6. Приказ (распоряжение) о направлении сотрудника в командировку– форма Т-9 (пример представлен в Приложении 3);
7. Приказ (распоряжение) о поощрении работника – форма Т-11 (пример представлен в Приложении 4).

При анализе данных кадровых документов ошибки в ведении кадрового документооборота не были обнаружены.

Поэтому существует необходимость в проведении исследования по выявлению потребности в организации на предприятии системы контролинга и кадрового аудита.

Цель проводимого исследования заключается в выявлении потребности административного персонала ПАО «Водоканал» в организации системы кадрового аудита и контролинга.

Для реализации поставленной цели в ходе проведения исследования было необходимо решить ряд следующих задач:

- 1) выяснить степень потребности среди административного персонала предприятия во внедрении системы кадрового аудита и контролинга;
- 2) определить ключевые направления для внедрения системы кадрового аудита и контролинга.

Инструментарием проводимого исследования послужила самостоятельно разработанная анкета, которая представлена в приложении 1.

Так как большинство рядовых сотрудников, на тех предприятиях, где существует система кадрового аудита и контролинга, воспринимают это как негативную тенденцию в кадровом менеджменте, анкетирование будет

проводиться среди административного персонала и руководителей отделов и бригад из других групп персонала ПАО «Водоканал». Именно данная группа сотрудников ПАО «Водоканал» выступила в качестве объекта исследования.

Всего в анкетировании приняло участие 28 сотрудников.

Перейдем к анализу результатов социологического исследования – анкетирования.

56% участников анкетирования при ответе на 1-ый вопрос «Как Вы оцениваете общую систему управления персоналом на Вашем предприятии?» считают, что система управления персоналом эффективная, но отсутствуют отдельные блоки. Только 15 % опрошенных руководителей считают, что система неэффективная. Оставшиеся 29% полагают, что действующая система управления персоналом эффективная.

Результаты ответов участников анкетирования на 2-ой вопрос анкеты «Как вы оцениваете взаимоотношения в коллективе предприятия?» представлены на рисунке 2.5.

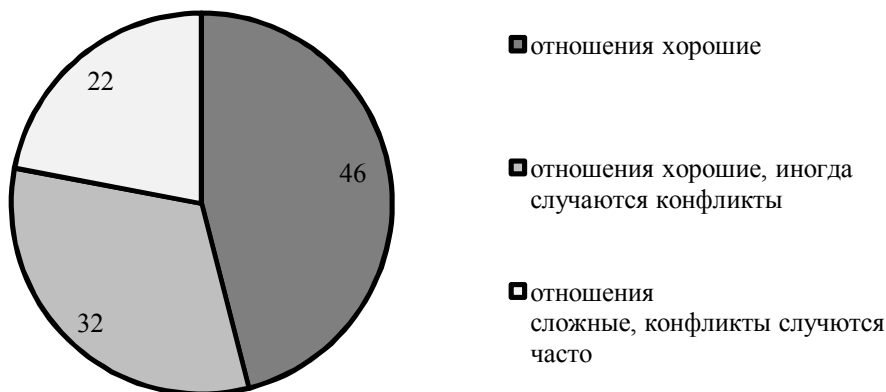


Рисунок 2.5. Распределение ответов на вопрос «Как вы оцениваете взаимоотношения в коллективе предприятия?»

Анализируя данные рисунка 2.5. можно сделать вывод, что на предприятии сложились хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе, конфликты случаются, но нечасто. Это говорит о том, что коллектив является сплоченной командой.

86% опрошенных считают, что на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» отсутствует система кадрового контролинга. Однако, 14% полагают, что данная система все-таки существует, хотя нами было определено, что данный блок в кадровом менеджменте отсутствует.

Также результаты ответов на 4-ый вопрос анкеты «Проводился ли когда-нибудь на Вашем предприятии кадровый аудит?» подтверждают, что никогда на предприятии ПАО «Водоканал» не проводился ни внутренний, ни внешний кадровый аудит, так как 100% опрошенных руководителей ответили «Нет».

Результаты распределения ответов на 5-ый вопрос анкеты «Позволяют ли сотрудники, которые находятся в Вашем подчинении, нарушать трудовую дисциплину?» представлены на рисунке 2.6.

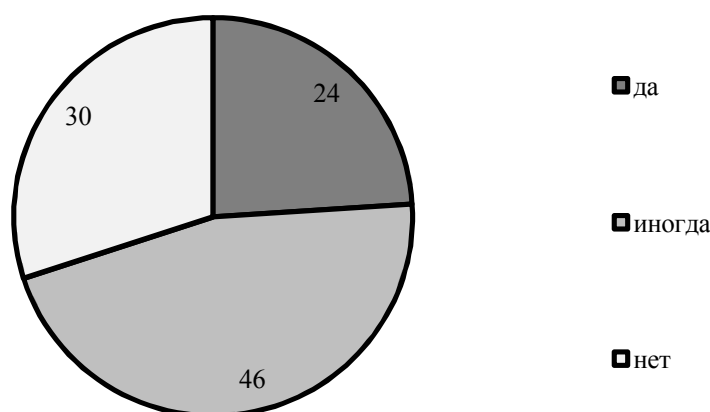


Рисунок 2.6. Распределение ответов на вопрос «Позволяют ли сотрудники, которые находятся в Вашем подчинении, нарушать трудовую дисциплину?»

По результатам анализа распределения ответов на вышеуказанный вопрос, можно сделать вывод, что персонал ПАО «Водоканал» позволяет себе нарушать трудовую дисциплину. Данный факт является негативным и нуждается в контроле и управлении.

Руководители, которые приняли участие в опросе, указали, что нарушения трудовой дисциплины происходит примерно один раз в полгода (78%). Данный показатель является также отрицательной тенденцией трудовых ресурсов предприятия.

Наиболее часто встречаемые виды нарушений трудовой дисциплины, представлены на рисунке 2.7.

По анализу результатов, представленных на рисунке 2.7. можно сделать вывод, что распределение ответов по всем видам нарушения примерно одинаковые (за исключением нарушения субординации) примерно одинаковое. Следовательно, контролинг необходим на всех направлениях управления персоналом, от режима работы до выполнения должностных полномочий и заданий.

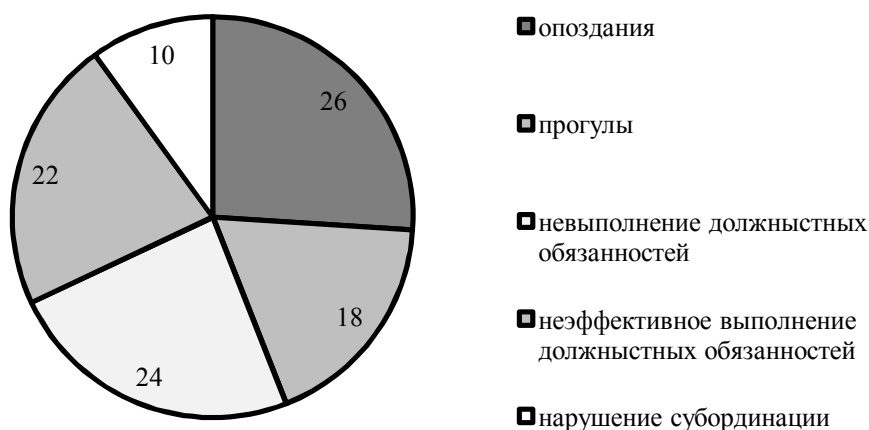


Рисунок 2.7. Распределение ответов на вопрос «Какие виды нарушений трудовой дисциплины наиболее часто встречаются в организации?»

Результаты ответов участников анкетирования на 8-ой вопрос анкеты «Работники, из какой категории персонала наиболее часто нарушают трудовую дисциплину?» представлены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8. Распределение ответов на вопрос «Работники, из какой категории персонала наиболее часто нарушают трудовую дисциплину?»

Получается, что рабочие нарушают больше всего трудовую дисциплину на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал». Это может быть обусловлено отсутствием должного контроля за их деятельностью, так как многие рабочие трудятся отдаленно от офиса предприятия – на отдельных участках. На втором месте – административно-хозяйственный персонал. Причина может быть та же самая, часть административно-хозяйственного персонала также трудится на отдельных участках.

46% руководителей, принимающих участие в анкетировании, считают, что должен контролировать трудовую дисциплину на предприятии специалист по кадрам, 38% – линейный руководитель, оставшиеся 16% возлагают данную обязанность на функционального руководителя. Полагаем, что действительно контроль за трудовой дисциплиной на предприятии должен осуществлять специалист по кадрам при участии непосредственных линейных руководителей. Однако, на сегодняшний день это выполнить невозможно, так как на предприятии ПАО «Водоканал» отсутствует кадровая служба и все функции возложены на одного специалиста по кадрам.

Только 28% руководителей считают, что их подчиненные работают и выполняют свои полномочия с полной отдачей. При этом большинство 72%

полагают, что работники не эффективно справляются со своими обязанностями.

Результаты ответов участников анкетирования на 11-ый вопрос анкеты «Как Вы считаете, кто должен контролировать эффективность выполнения сотрудниками их должностных обязанностей?» представлены на рисунке 2.9.

Таким образом, 60% руководителей считают, что контролировать эффективность выполнения сотрудниками их должностных обязанностей должен специалист по кадрам. С этим можно согласиться частично. Ведь специалист по кадрам не отдает поручения и не распределяет задания между сотрудниками. Для этого и есть линейные руководители в ПАО «Водоканал». Поэтому специалист по кадрам может только оказывать организационную помощь начальникам структурным подразделением и собирать полную информацию по предприятию.

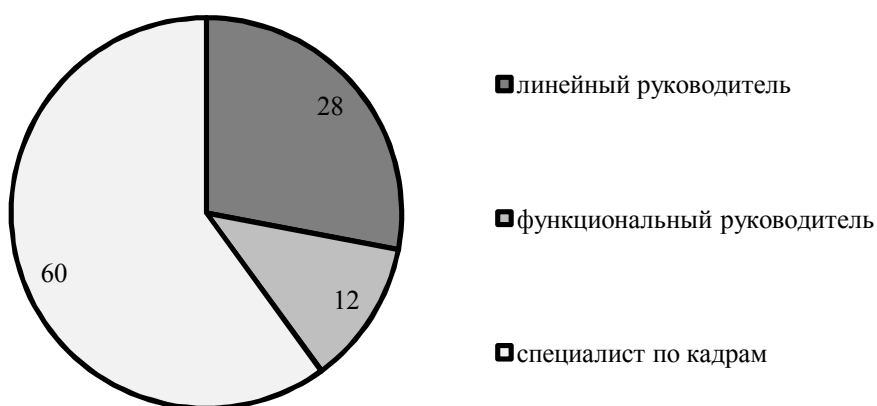


Рисунок 2.9. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, кто должен контролировать эффективность выполнения сотрудниками их должностных обязанностей?»

Результаты ответов участников анкетирования на 12-ый вопрос анкеты «Случались ли с Вашими сотрудниками случаи, когда они не выполняли поручения руководителя?» представлены на рисунке 2.10.

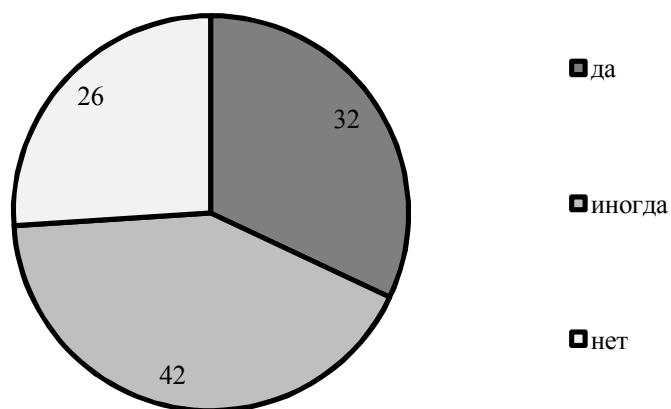


Рисунок 2.10. Распределение ответов на вопрос «Происходили ли с Вашими сотрудниками случаи, когда они не выполняли поручения руководителя?»

По результатам анализа ответов, представленных на рисунке 2.10. можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» происходят случаи, когда сотрудники не выполняют поручения руководителя. Это говорит о том, что существуют проблемы в распределении поручений и контролю за их реализацией.

Большинство административного персонала (82%) считают, что на предприятии ПАО «Водоканал» необходимо внедрить систему кадрового аудита и контролинга.

Таким образом, по результатам анализа действующей системы кадрового менеджмента, проведенного социологического исследования, рекомендовано внедрить систему кадрового аудита и контролинга.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ГОРВОДОКАНАЛ»

3.1 Стратегический план и предложения кадрового аудита и контролинга организации

Как было определено в рамках проведенного анализа, исследуемое предприятие ПАО «Водоканал» нуждается в создании и внедрении системы кадрового аудита и контролинга.

Также было определено, что существующий на предприятии общий механизм управления человеческими ресурсами не отвечает современным требованиям кадрового менеджмента, масштабам и многоуровности системы управления.

Поэтому предлагаем создать стратегический план для кадрового менеджмента ПАО «Водоканал», особое внимание будет уделено кадровому аудиту и контролингу.

Стратегия управления персоналом – это долгосрочная концепция по ведению системы управления кадрами на предприятии на основе конкретно поставленных целей и задач.

Стратегические задачи согласовывают кадровый менеджмент со стратегией управления предприятием. К числу стратегических задач кадрового менеджмента ПАО «Водоканал» в рамках системы кадрового аудита и контролинга можно отнести:

- формирование кадровой концепции предприятия;
- стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала с учетом других стратегических показателей;
- систематический контроль достижения результатов по персоналу в соответствии с заявленной целью.

Система стратегического менеджмента персоналом не может функционировать без оперативного – текущего управления кадрами предприятия.

В результате анализа действующей системы управления персоналом, было определено, что все функции по текущему кадровому менеджменту возложены на одного специалиста по кадрам. Поэтому круг вопросов, решаемых специалистом по кадрам, существенно ограничены. Предлагается расширить оперативные задачи кадрового менеджмента в общем, и в добавить блоки по проведению кадрового аудита и контролинга персоналом ПАО «Водоканал».

Оперативные задачи кадрового менеджмента ПАО «Водоканал» будут направлены на решение следующих текущих проблем:

- подбор и наем персонала;
- расстановка персонала в соответствии с потребностями предприятия, рокировка кадров;
- развитие персонала, включая адаптацию и управление карьерой;
- маркетинг персонала;
- мотивация персонала;
- увольнение сотрудников;
- контроль за трудовой дисциплиной и выполнением должностных обязанностей;
- ежегодный кадровый аудит.

Контролинг за персоналом ПАО «Водоканал» необходим, так как было определено при проведении социологического исследования, работники предприятия позволяют себе нарушать трудовую дисциплину, выполнять должностные обязанности не соответствующим образом.

Предлагаем внедрить определенный механизм – схему по управлению персоналом ПАО «Водоканал» с целью контролинга. Данную схему представим на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Схема по управлению персоналом ПАО «Водоканал» с целью контролинга

Как видно из рисунка 3.1. ключевой целью внедрения системы кадрового контролинга будет соблюдение временных сроков и ресурсов на реализацию управленческих задач с нормативными требованиями и фактическими данными.

Поэтому организационная сторона внедрения кадрового аудита и контролинга в ПАО «Водоканал» предполагает ревизию кадрового документооборота на предприятии, а также подробный анализ эффективности деятельности персонала. В некоторых предприятиях анализируют показатели текучести кадров, процент несчастных случаев на производстве, степень удовлетворённости трудом у персонала, жалобы и прочие коммуникационные процессы. В качестве источников информации выступают локальные документы предприятия, должностные инструкции, тестирование и индивидуальные результаты труда сотрудников, данные по

обучению и переподготовке кадров и прочие данные кадрового администрирования.

Составим модель внедрения системы кадрового аудита и контролинга для исследуемого предприятия ПАО «Водоканал» с учетом выявленных в ходе анализа потребностей.

Для начала выделим ключевые этапы системы кадрового аудита и контролинга:

- 1) первый этап – внутренний контроль;
- 2) второй этап – исследование и диагностика организационной системы и социально-психологического климата в коллективе;
- 3) третий этап – управление персоналом с учетом выявленных особенностей в организации;
- 4) четвертый этап – правовая основа и формирование организационных основ внедрения кадрового контролинга;
- 5) пятый этап – разработка ключевых показателей эффективности кадрового контролинга;
- 6) шестой этап – ежегодный кадровый аудит.

Рассмотрим особенности реализации каждого из этапов модели внедрения системы кадрового аудита и контролинга для исследуемого предприятия ПАО «Водоканал» более подробно, определив организационные особенности.

1. Первый этап работы с персоналом – это внутренний контроль на предприятии. Цель внутреннего контроля - проверить, насколько эффективно используются человеческие ресурсы. В процессе внутреннего контроля, действия специалиста по кадрам ПАО «Водоканал» должны быть направлены на:

- соотношение фактических данных с плановыми показателями;
- изучение общего состояния трудовых ресурсов (насколько качественный состав персонала соответствует требованиям предприятия);

– оценку выявленных отклонений в структуре персонала, кадровой политике и иные аспекты, влияющие на функционирование предприятия.

Также важным моментом является выявление причин зафиксированных отклонений.

Для простоты реализации данного этапа специалисту по кадрам предлагается использовать сравнительный метод: сопоставление показателей, однако же, на наш взгляд, необходимо также использовать структуризацию целей на данном этапе.

В результате первого этапа, создается информационная база для обоснования миссии организации, параметров в структуре управления персоналом.

2. В процессе реализации второго этапа контроллинга на предприятии ПАО «Водоканал» будут осуществляться следующие функции:

1) Информационно-обеспечивающая. Представляет собой создание информационной базы, которая включает необходимые сведения для дальнейшего анализа: производительность трудовых ресурсов, мониторинг затрат на персонал, данные о кадровых ротациях и т.д.

2) Плановая функция. Благодаря сформированной информационной базе, можно получить и выдвинуть на первый план цели и дальнейшие прогнозы на предприятии.

3) Далее – управляющая функция. В результате анализа показателей, разрабатываются предложения по устранению склонности к негативным отклонениям.

4) Подготовка методической основы для принятия управленческих решений. Данная функция предполагает, что на основе проведенного мониторинга контролер предлагает наиболее эффективные методы достижения плановых показателей. Контролер выполняет роль коучера, консультанта, сопровождающего процесс управления трудовыми ресурсами в организации. Главной задачей при этом является вооружить руководителя

необходимыми инструментами, при условии, что они сохраняют высокую степень самостоятельности в принятии решений.

На втором этапе проводится исследование организационной системы и диагностика социально-психологического климата в коллективе. Целью исследования является оценка потенциальных возможностей управления трудовыми ресурсами для создания информационной системы по экономическим, технологическим, социально-психологическим и организационным параметрам.

В основном, на данном этапе используется метод интервьюирования или анкетирования. Анкетирование должно проводиться не реже, чем один раз в год. Пример разработанной специально для ПАО «Водоканал» анкеты с целью исследования и диагностики организационной системы и социально-психологического климата в коллективе приведен в Приложении 5.

3. На третьем этапе реализуется преимущественно управленческая функция, которая заключается в корректировке стратегии управления персоналом. Корректировка затрагивает все уровни управления, все подразделения организации. Поэтому необходимо осуществлять координацию всех структурных подразделений, согласовывать методы и инструменты ее реализации. Одним из эффективных инструментов контроллинга является функционально-стоимостный анализ (ФСА), который даёт возможность сопоставить затраты на персонал с выполняемым функционалом.

Что касается снижения затрат на персонал, автоматизации деятельности или её реорганизации, то с помощью ФСА возможно: сократить время выполняемых операций; устранить ненужные и сформировать ранжированный перечень операций по трудоёмкости и времени, чтобы в последствии оптимизировать деятельность персонала. Данный метод контроллинга позволяет выявить слабые стороны кадров, перераспределить ресурсы, а также повысить удовлетворённость сотрудника своим трудом. Именно поэтому в разделе 6 выпускной квалификационной работы

«Реализация проекта внутреннего контроллинга с применением современного программного обеспечения» проведем рекомендательный анализ по автоматизации системы контроллинга персоналом.

4. Четвертый этап – формирование организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга. Цель – разработка нормативно-правовых документов как основы контроллинга и аудита персонала, а также формирование системы контроллинга персонала. Данный этап более подробно будет рассмотрим в разделе 5 выпускной квалификационной работы «Правовое обеспечение внедрение кадрового аудита и контроллинга для ПАО «Водоканал»».

5. Необходимым элементом процесса контроллинга является анализ внутренней эффективности системы управления персоналом, целью которого выступает оценка трудового потенциала, его способность обеспечить достижение целей при минимальных издержках. На данном этапе применяются результаты функционально-стоимостного анализа, проведённого ранее. На основе полученных данных эффективности использования трудовых ресурсов рассчитывается оптимальный фонд рабочего времени исходя из суммарных затрат труда на выполнение всех функций сотрудником.

В практике встречаются организации, использующие совмещение обязанностей после сокращения штата с целью минимизировать затраты. Например, затраты на выполнение своих должностных обязанностей складываются из фонда заработной платы со всеми начислениями на социальное страхование, а также расходы на эксплуатацию задействованных объектов. Исходя из этого выясняется, что индивидуальные затраты на каждого сотрудника значительно выше, нежели при условии совмещения обязанностей.

На основе данного анализа, разрабатываются ключевые показатели эффективности в рамках модели контроллинга персонала в соответствии с целями стратегии предприятия.

Для ПАО «Водоканал» к таким показателям можно отнести:

- количество нарушений трудовой дисциплины (по видам нарушения);
- рентабельность выполнения должностных обязанностей – рассчитывается как отношение временных затрат к конечному результату;
- коэффициенты движения кадров (коэффициент стабильности, коэффициент текучести, коэффициент оборота и др.).

6. Завершает процедуру контроллинга аудит персонала. Рекомендовано для ПАО «Водоканал» ежегодно проводить кадровый аудит. Перед началом проведения аудита ставятся определённые цели, для ПАО «Водоканал» они следующие:

- выяснить соответствие кадрового потенциала основной миссии;
- ознакомиться и проверить на соответствие требованиям нормативную базу кадров предприятия;
- дать оценку оперативности системы управления персоналом, на сколько персонал эффективно решает поставленные задачи;
- выявить негативные составляющие, которые оказывают влияние на кадровый потенциал и в последствии найти решение проблемы.

Для проведения ежегодного кадрового аудита рекомендовано администрации ПАО «Водоканал» с целью достоверной оценки действующей системы управления персоналом приглашать внешнего кадрового аудитора.

Кадровый аудит на ПАО «Водоканал» должен включать в себя несколько аспектов:

- проверяется наличие локальной документации и локальных актов;
- проверяется наличие и корректность учёта кадров, куда входит график отпусков, должностные инструкции, штатное расписание, ведение воинского учёта, работа с центром занятости;

- проверяется журнал регистрации листов нетрудоспособности, приказов на кадровые перемещения;
- осуществляется проверка личных дел, карточек сотрудников, а также правильность заполнения трудовых книжек;
- и последняя составляющая, проверка листов ознакомления с процедурами и локальными актами организации.

Схематично, предлагаемая модель внедрения системы кадрового аудита и контролинга для исследуемого предприятия ПАО «Водоканал» с учетом выявленных в ходе анализа потребностей представлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2. Модель внедрения системы кадрового аудита и контролинга для ПАО «Водоканал»

Таким образом, организация контроллинга и аудита на предприятии ПАО «Водоканал» необходима и она будет соответствовать общим стратегическим целям и стратегии кадрового менеджмента, основная идея которой – совмещение трудовых ресурсов со стратегией организации. Исходя из данной концепции, организация рассматривает затраты на персонал как инвестиции в человеческий капитал, которые принесут дивиденды в виде роста производительности труда, увеличения прибыли, привлечения новых клиентов и повышения лояльности старых. Также контроллинг персонала позволит реализовать концепцию бережливого производства.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы кадрового аудита и контроллинга организации

В п. 3.1. были рассмотрены направления по внедрению системы кадрового аудита и контроллинга на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал». Внедрение данного блока функций в существующую систему кадрового менеджмента значительно повысятся выполняемые функции. как нам уже известно, на исследуемом предприятии отсутствует отдельная служба по управлению персоналом. все функции возложены на специалиста по кадрам, который подчиняется главному бухгалтеру.

Поэтому предполагаем в организационную структуру ПАО «Водоканал» внедрить службу по управлению персоналом.

Штатное расписание службы управления персоналом ПАО «Водоканал» будет выглядеть следующим образом:

- 1) начальник службы управления персоналом – 1 ставка;
- 2) специалист по кадрам – 2 ставки.

Проведем анализ распределения полномочий между сотрудниками службы управления персоналом ПАО «Водоканал».

Рекомендованный срок реализации предложенного нововведения – 1 января 2019 года с учетом времени на подбор кандидатур.

Начальник службы управления персоналом будет относиться к категории «административный персонал» и подчиняться непосредственно директору и заместителю директора по экономике и финансам.

К основным функциональным обязанностям начальника службы управления персоналом можно отнести:

- разработка стратегии кадровой политики организации;
- подготовка и анализ нормативной кадровой документации в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- ежегодно организовывать мероприятия по анализу эффективности кадровой политики предприятия, в том числе: анализ текучести кадров; анализ социально-психологического климата; анализ удовлетворенности трудом и заработной платой и др.;
- анализ потребности в персонале на плановый период с учетом показателей развития и стратегических целей предприятия;
- согласование кандидатур по приему и их представление директору;
- контроль за деятельностью специалистов по кадрам;
- согласование кадровых документов, подготавливаемых специалистами по кадрам;
- проведение ежегодного внутреннего аудита по кадровому делопроизводству;
- анализ причин кадровых нарушений со стороны персонала ПАО «Водоканал»;
- взаимодействие с руководителями структурных подразделений предприятия с целью контроля за соблюдением трудовой дисциплины и качества выполнения должностных полномочий;

– и др.

Функциональные обязанности специалистов по кадрам будут следующие:

- ведение кадрового делопроизводства, в том числе с применением программного обеспечения;
- принимает участие в подборе, отборе и адаптации персонала;
- принимает участие в разработке перспективных планов по управлению персоналом;
- контролирует трудовую дисциплину сотрудников;
- контролирует и анализирует исполнение поручений;
- составляет установленную внутреннюю и внешнюю отчетность;
- и др.

Так как предлагается внедрить в структуру предприятия сразу двух рядовых сотрудников – специалистов по кадрам, распределение их функций целесообразно сделать из учета категорий персонала. То есть:

- специалист по кадрам 1 занимается выполнением своих обязанностей со следующими категориями персонала: административным персоналом, специалистом, административно-вспомогательный персонал;
- специалист по кадрам 2 занимается выполнением своих обязанностей со следующими категориями персонала: административно-хозяйственный персонал, рабочие.

Соотношение по численности выделенных групп примерно одинаковое – 64 человека у специалиста по кадрам 1, 70 человек у специалиста по кадрам 2.

Такое распределение функциональных обязанностей между специалистами по кадрам, на наш взгляд, будет эффективно в целях контролинга. У каждого сотрудника кадровой службы будут свои особенности по организации работы той или иной категории персонала, а следовательно, и организация контролинга будет различна.

Например, учитывая, что большинство административно-хозяйственного и рабочего персонала осуществляют свою деятельность на участках отдаленных от административного здания ПАО «Водоканал», специалист по кадрам 2 регулярно (не менее чем 1 раз месяц) будет проводить выездные проверки с целью контролинга.

Именно на данное новое структурное подразделение будут возложены функции контролинга и внутреннего кадрового аудита.

Прежде чем прийти к такой рекомендации, нами был проведен анализ по созданию отдельного самостоятельного структурного подразделения в ПАО «Водоканал» – служба кадрового контролинга. Однако, мы сразу выделили недостатки такого варианта, к которым можно отнести:

- проблема в подчинении и во взаимоотношении, так как на предприятии отсутствовала самостоятельная кадровая служба;

- если создавать и службу по управлению персоналом и службу кадрового контролинга – это увеличивает затраты предприятия на кадровую политику в два раза;

- если создать данную службу на базе планово-финансовое управление, присоединив к существующей группе финансового контроля, то ориентируясь только на плановые финансово-экономические показатели, служба будет нарушать работу кадрового менеджмента.

Далее обоснуем рекомендацию по проведение ежегодного кадрового аудита с приглашением стороннего специалиста.

Если кадровый аудит будет проводить внутренняя служба управления персоналом ПАО «Водоканал» появляется риск возникновения конфликта интересов внутри самой службы (например, возникнет желание скрыть ошибки своих коллег) и на всем предприятия (например, скрывание нарушений трудовой дисциплины отдельных сотрудников), так как кадровый менеджмент и контролинг персонала ориентированы на решение разных задач.

Поэтому, мы полагаем, что внутренний аудит должен проводить начальник службы управления персоналом ПАО «Водоканал» с целью контролем за своими подчиненными. В этом случае, руководитель службы может использовать кадровый аудит и контроллинг персонала в качестве эффективного инструмента управления персоналом.

Для проведения внешнего аудита будет ежегодно приглашаться сторонний специалист. Аудит персонала проводится по множеству направлений, наиболее часто проводится оценка квалификации сотрудников предприятия. На сегодняшний день это очень актуально в связи с внедрением профессиональных стандартов. Для данного направления используются такие критерии оценки как: уровень образования специалистов, общий стаж работы в организации, возраст сотрудников, проверяется наличие специфических качеств, соответствующих специфике выполняемой работы, уровень мотивации специалистов. Что касается организационных аспектов, то аудит персонала, в основном сводится к проверке следующих элементов кадровой работы.

Также внешний кадровый аудитор будет проводить оценку состава трудовых ресурсов предприятия, а также эффективность подбора, найма, расстановки персонала. Внешний кадровый аудитор для ПАО «Водоканал» поможет оценить перспективы внутренних и внешних ресурсов, а также результативность разработанной программы оценочных процедур.

Этапы аудита схожи с этапами контроллинга персонала. Однако же процесс аудита также предполагает соотношение направлений аудита персонала в рамках аудита кадровых процессов: аудит рабочих мест, аудит найма, аудит увольнений, аудит вознаграждений, аудит работы отдела управления персоналом.

Как внешний так и внутренний кадровый аудит, который будет проводится начальником службы управления персоналом, будет включать в себя несколько аспектов:

- проверка наличие локальной документации и локальных актов;

- проверка наличие и корректность учёта кадров, куда входит график отпусков, должностные инструкции, штатное расписание, ведение воинского учёта, работа с центром занятости;
- проверка журнал регистрации листов нетрудоспособности, приказов на кадровые перемещения;
- проверка личных дел, карточек сотрудников, а также правильность заполнения трудовых книжек;
- последняя составляющая, проверка листов ознакомления с процедурами и локальными актами организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по процедуре проведения кадрового аудита и контролинга, совершенствованию организационной структуры, распределению функциональных обязанностей сотрудников службы управления персоналом на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» будут направлены на эффективную реализацию кадрового менеджмента.

4. РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Эффективность от внедрения любой системы предусматривает экономическое обоснование предложенных мероприятий, что предполагает оценку затрат на разработку и внедрение.

Для проведения оценки эффективности рекомендуемых мероприятий по внедрению в организационную структуру ПАО «Водоканал» службы управления персоналом необходимо обеспечить решение организационных вопросов их реализации, от которых в большой степени зависит эффективность предлагаемых мероприятий. Именно поэтому целесообразно составить календарный план-график реализации предлагаемого мероприятия (таблица 4.1.).

Таблица 4.1.

План-график реализации предлагаемого мероприятия

№ п/п	Наименование этапа	Необходимые работы	Ответственный	Срок исполнения
1	Изменение организационной структуры	- Найм новых сотрудников – - Разработка системы оплаты и должностных обязанностей для сотрудника	директор, юрист	1 месяц
2	Нормативное регулирование	- Разработка положения о службе управления персоналом; - Разработка должностных инструкций начальника службы управления персоналом, специалистов по кадрам	директор, юрист	1 месяц
3	Регламентирование оплаты труда	- Разработка системы оплаты и для новых штатных сотрудников	директор, главный бухгалтер	1 месяц

Затраты на создание службы управления персоналом с учетом штатного расписания представим в таблицы 4.2.

Таблица 4.2.

Затраты на создание службы управления персонала

№ п/п	Наименование должности	Должностной оклад, руб.	Премия, руб. (max)	отчисления, руб. (по ставке 30,2%)
1.	Начальник службы управления персонала	25 000	20 000	13 590
2.	Специалист по кадрам 1	16 000	10 000	5 738
3.	Специалист по кадрам 2	16 000	10 000	5 738
Всего		57 000	40 000	25 066
Итого за один месяц 122 066 руб.				
Итого за 1 год 1 464 792 руб.				

Таким образом, годовые затраты на реорганизацию организационной структуры, а именно, создание структурного подразделения – службы внутреннего контроля составят 1 464 792 рублей.

Для того, чтобы определить экономическую эффективность и рентабельность проекта необходимо составить прогноз чистой прибыли ПАО «Водоканал» на 2018, 2019 гг.

Так как данная организации является монополистом на рынке услуг города Рузаевка Республики Мордовия, вероятность потери части клиентов в плановых периодах 2018,2019 сводится к минимуму.

В 2017 году выручка ПАО «Водоканал» составила 70143 тыс. руб., чистая прибыль составила 1950 тыс. рублей. В 2018 г. произошло увеличение стоимости на предоставляемые ПАО «Водоканал» услуги населению на 9%.

Планируется, что в 2019 году также будет увеличение стоимости на предоставляемые ПАО «Водоканал» услуги населению в пределах от 7 до 8,5%. Прогнозные данные по чистой прибыли ПАО «Водоканал» представим в таблице 4.3.

Таблица 4.3.

Прогнозный расчет чистой прибыли ПАО «Водоканал»
на 2018-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019
индексация стоимости услуг, %	-	9	8,5
выручка, тыс. руб.	70143	76 455,9	82 954,6
чистая прибыль, тыс. руб.	1 950	2 125,5	2 306,2

Таким образом, из проведенного анализа видно, что исследуемое предприятие ПАО «Водоканал» обладает необходимыми финансовыми ресурсами для реализации предлагаемого проекта.

Определим экономическую эффективность проекта.

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV- NetPresentValue) проекта. ЧДД следует рассчитывать по следующей формуле 1.

$$NVP = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} \quad (1)$$

где:

CF_k – чистый денежный поток, тыс. руб.;

r – стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта, %;

$(1+r)^n$ – фактор дисконтированной стоимости;

n – длительность проекта (лет);

Ставку дисконтирования на 2019 год прогнозируем в 16% (1,16).

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД) (NPV-NetPresentValue).

$$NPV = -1\,464,792 + 82\,954,6/1,16 = 588\,956 \text{ руб.}$$

Таким образом, $NPV > 0$, проект эффективен.

Рассчитаем индекс рентабельности (PI).

Индекс рентабельности (доходности) это - отношение приведенных притоков (ЧДП_t) к приведенным оттокам (К_k). Рассчитывается по формуле 2.

$$PI = \sum_{k=1}^n P_k \cdot \frac{1}{(1+r)^k} / \sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где:

P_k – приведенные притоки;

K – приведенные оттоки;

r – ставка дисконтирования.

При этом, определяются следующие положения:

если $PI > 1$, то проект эффективен;

если $PI < 1$, то проект неэффективен;

если $PI = 1$, то это граница и проект требует доработки.

$PI = 2\,306,2 / 1\,464,792 = 1,64 > 1$, следовательно проект эффективен.

Рассчитаем срок окупаемости проекта.

Срок окупаемости равен = Объем капитальных инвестиций / Чистая прибыль проекта (за 1 год).

Срок окупаемости равен: $= 1\,464,792 / 2\,306,2 = 0,6 \text{ года} * 12 = 7,2$ месяцев.

В заключении проведем количественную оценку рисков проекта.

Рассчитаем показатели чувствительности проекта. Для этого рассчитаем показатели с изменениями на 20%. Данные расчета представим в таблице 4.4.

Таблица 4.4.

Результаты данных чувствительности проекта по совершенствованию
организационной структуры

Показатель	Величина текущих расходов	+ 20%	- 20%
Срок окупаемости	7,2 месяцев	8,64 месяцев	5,76 месяцев
NVP	588 956,00	1 295 703,00	471 164,00
PI	4,05	4,86	3,24

Как видно из данных таблицы 4.4., проект при горизонте планирования – 1 год чувствителен мало чувствителен сроку окупаемости и индекса рентабельности. В связи с полученными данными, организации следует выработать четкие сроки внедрения проекта и уточнить финансовые вложения.

Следовательно, очевидно, что внедрение проекта приведет к повышению эффективности работников ПАО «Водоканал», и, как следствие, к увеличению выручки от реализации, чистой прибыли. Показатели эффективности $NPV > 0$ и $PI > 1$, что полностью соответствует норме.

Все это свидетельствует о целесообразности финансирования и реализации проекта по совершенствованию организационной структуры – созданию службы управления персоналом ПАО «Водоканал» с целью внедрения и реализации кадрового аудита и контролинга персонала.

5. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО АУДИТА И КОНТРОЛИНГА ДЛЯ ПАО «ВОДОКАНАЛ»

Когда речь идёт о правовых основах того или иного процесса, то необходима классификация нормативно-правовых документов, которые необходимо соблюдать при его реализации. Для этого следует изучить российскую законодательную базу. На основе данного анализа создать локальную правовую базу предприятия.

Для начала назовем основные нормативные акты, которыми необходимо руководствоваться при управлении персоналом предприятия, а также при составлении кадровой документации, то есть ведением кадрового делопроизводства, которыми должна руководствоваться создаваемая служба управления персоналом ПАО «Водоканал».

Основными из них являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках» (вместе с Правилами ведения и хранения трудовых книжек);
- Постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 N 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»;
- Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 N 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»;
- Приказ Минкультуры РФ от 25.08.2010 N 558 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных»;

– ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Как было определено при проведении анализа на предприятии ПАО «Водоканал» отсутствовала система кадрового аудита и контролинга. Поэтому возникает потребность в разработке нормативной документации предприятия по данному направлению кадрового менеджмента.

Рекомендуем предприятию ПАО «Водоканал» к 01.01.2019 г. разработать и утвердить следующие локально-правовые акты, с целью регламентации деятельности системы кадрового аудита и контролинга:

1. Стратегия кадрового менеджмента ПАО «Водоканал» на 2019-2024 гг.;
2. Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Водоканал»;
3. Штатное расписание ПАО «Водоканал» на 2019 год;
4. Положение о типовых сроках исполнения поручений и выполнения отдельных видов работ (услуг) по категориям персонала ПАО «Водоканал»;
5. Положение о службе управления персоналом ПАО «Водоканал»;
6. Должностные инструкции начальника службы управления персоналом, специалиста по кадрам 1, специалиста по кадрам 2 ПАО «Водоканал»;
7. Положение о проведении внутреннего кадрового аудита ПАО «Водоканал»;
8. Положение о системе контролинга персонала ПАО «Водоканал»;
9. Положение о проведении ежегодного внешнего кадрового аудита ПАО «Водоканал».

В таблице 5.1. представлены цели создания и утверждения локально-правового акта по системе кадрового аудита и контролинга для ПАО «Водоканал», а также обозначены ответственные сотрудники из числа должностных лиц.

Таблица 5.1.

Нормативно-правовая база системы кадрового аудита и контролинга
для ПАО «Водоканал»

№ п/п	Наименование локально-правового акта	Цель создания	Ответственный исполнитель (реализатор)
1.	Стратегия кадрового менеджмента ПАО «Водоканал» на 2019-2024 гг.	создание стратегического конкурентоспособного предприятия на основе удовлетворения потребности в высококвалифицированном персонале	директор, начальник службы управления персоналом
2.	Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Водоканал»	регулирование трудовых отношений внутри предприятия для установления четкого трудового распорядка, укрепления трудовой дисциплины, улучшения организации труда на научной основе, рационального использования рабочего времени, обеспечения высокого качества услуг и работ, высокой производительности труда	все сотрудники ПАО «Водоканал»
3.	Штатное расписание ПАО «Водоканал» на 2019 год	обязательный документ в соответствии с действующим российским законодательством на основе фиксирования численности работников и количества структурных подразделений	начальник службы управления персоналом, главный бухгалтер
4.	Положение о типовых сроках исполнения поручений и выполнения отдельных видов работ (услуг) по	контроль за выполнением поручений, оказанием работ (услуг)	начальник службы управления персоналом, руководители структурных подразделений

Продолжение таблицы 5.1.

	категориям персонала ПАО «Водоканал»		
5.	Положение о службе управления персоналом ПАО «Водоканал»	регламентация деятельности нового структурного подразделения ПАО «Водоканал»	юрист, начальник службы управления персоналом
6.	Должностные инструкции	создание организационно-правовой основы	
6.1.	начальника службы управления персоналом	деятельности должностных лиц предприятия; повышение ответственности должностных лиц за	начальника службы управления персоналом
6.2.	специалиста по кадрам 1	результаты их деятельности, осуществляемой на	специалиста по кадрам 1
6.3.	специалиста по кадрам 2	основании трудового договора	специалиста по кадрам 2
7.	Положение о проведении внутреннего кадрового аудита ПАО «Водоканал»	регламентация процедуры проведения внутреннего кадрового аудита	начальника службы управления персоналом
8.	Положение о системе контроллинга персонала ПАО «Водоканал»	регламентация процедуры проведения контроллинга персонала	начальника службы управления персоналом
9.	Положение о проведении ежегодного внешнего кадрового аудита ПАО «Водоканал»	регламентация процедуры проведения ежегодного внешнего кадрового аудита	юрист, начальник службы управления персоналом

Как видно из количества представленных документов, их объем довольно большой. С целью избежание конфликта интересов среди сотрудников ПАО «Водоканал», а так же чтобы данная система была наиболее прозрачна и понятна сотрудникам предприятия, необходимо подробно и детально описать и задокументировать все ее элементы.

Главным документом из списка будет Положение о проведении внутреннего кадрового аудита ПАО «Водоканал».

Положение о проведении внутреннего кадрового аудита ПАО «Водоканал» как локально-нормативный акт предприятия будет утвержден приказом директора. В качестве рекомендаций по его содержанию, предлагаем следующую структуру данного документа:

1. Основные положения.
2. Цели и задачи внутреннего кадрового аудита.
3. Организация и планирование проведения внутреннего кадрового аудита.
4. Подотчетность внутреннего кадрового аудита.
5. Права, обязанности и ответственность внутреннего кадрового аудитора.
6. Организация внутреннего кадрового аудита.
7. Анализ результатов кадрового аудита и контроль за выполнением предписаний заключения, составленного по результатам проведения кадрового аудита.

В результате, с помощью разработки нормативной документации по внедрению и функционированию системы кадрового аудита и контролинга для ПАО «Водоканал», удастся упорядочить процесс управления персоналом на предприятии.

6. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛИНГА С ПРИМЕНЕНИЕМ СОВРЕМЕННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Как было определено по результатам проведенного практического исследования и предложенных рекомендаций на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» необходимо внедрить систему контролинга персонала.

С целью эффективности реализации и функционирования системы внутреннего контролинга персоналом организации предлагается организовать ее с применением современного программного обеспечения.

Именно в современных условиях перехода российской экономики от индустриального этапа развития к информационному повышается значимость знаний в управлении кадровыми ресурсами предприятия. Учитывая многофакторность и сложность управления персоналом, для эффективного контролинга персонала на предприятии ПАО «Водоканал» необходимо использовать компьютерную технику и соответствующие информационные технологии, объединенные в единую информационную систему управления.

Рассмотрим современный рынок информационных систем по управлению персоналом и определим наиболее подходящее для ПАО «Водоканал» программное обеспечение.

Информационные системы (ИС) по управлению персоналом предприятия могут выполнять следующие функции:

- формирование справочной информации;
- создание и печать отчетной документации;
- ведение структуры организации по всем подразделениям;
- ведение личной карточки;
- регистрация основных сведений о работнике;
- поиск персонала на должность;
- назначение, увольнение, перевод;

- трудовая деятельность;
- планирование отпусков;
- контроль неявок на работу;
- образование, обучение;
- семейное положение;
- награды и нарушения;
- воинский учет;
- учет данные о больничных и инвалидности;
- дополнительные данные.

Мы видим, что довольно большой блок кадрового менеджмента и в частности контролинга можно «переложить» на выполнение компьютерной программы.

выделим достоинства и недостатки современного программного обеспечения по контролингу персонала:

1. Достоинства:

- простота в использовании;
- наличие необходимой документации;
- возможность исправления программного кода системы;
- гибкая настройка всех параметров ИС под предприятие.

2. Недостатки:

– возможность отсутствия экспорта и импорта баз данных между ИС управления персоналом предприятия и другими аналогичными системами предприятия (например бухгалтерии);

- нет функций прогнозирования потребностей в кадрах;
- нет встроенного языка программирования. Информационное обеспечение.

Хочется отметить, что для управления персоналом на предприятии ПАО «Водоканал» отсутствует система автоматизированного учета.

Все ИС управления персоналом используют необходимую информацию для качественного и эффективного выполнения стратегических, тактических и оперативных задач кадрового менеджмента. Но чаще всего, такие системы хранят личную информацию (паспортные данные, адрес проживания и т.д.) о сотрудниках, а также производят расчеты зарплаты и осуществляют формирование различных бланков и отчетов на сотрудника.

Для того чтобы наглядно выявить достоинства и недостатки той или иной информационной системы, с целью определения оптимальной для ПАО «Водоканал» проведем анализ функциональных возможностей существующих на российском рынке программного обеспечения ИС управления и контроллинга персоналом. Данные сравнения ИС управления персоналом представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1.

Сравнение ИС управления персоналом

Функции	Название ИС управления персоналом		
	«БОСС-Кадровик»	«1С: Предприятие	8.0» «Атлас»
Формирование личной карточки	+	+	+
Регистрация основных данных	+	+	+
Назначение, увольнение	+	+	+
Перевод сотрудников	+	+	+
Расчет з/п	+	+	+
Нарушения	+	+	+
Награды	+	+	+
Отпуска	+	+	+
Больничные	+	+	+
Военно-учетный стол	+	+	+
Образование	+	+	+
Поиск в БД	5	5	3
Отчеты	4	5	4
Наличие документации	3	3	2
Используемая СУБД	ORACLE	ORACLE	INTERBASE
Техническая поддержка	3	4	2
Возможность исправления ядра ИС	-	-	-
Работа в сети	+	+	+
Стоимость ИС	1	1	3

Рейтинговый результат основан на мнение экспертов и потребителей данного программного продукта, опубликованного на сайте информационного агентства по программному обеспечению «Prolibra».

Как видно из таблицы 6.1., все из рассмотренных ИС управления контролингом персоналом, выполняют требуемые функции. Однако по техническим характеристикам они серьезно отличаются. К примеру, «БОСС-Кадровик» и «1С:Предприятие», являются одними из лучших ИС управления персоналом в России, но из-за дороговизны и отсутствия возможности исправить ядро самой системы заставляют некоторые предприятия отказываться от этих ИС.

На сегодняшний день на предприятии ПАО «Водоканал» для управления персонал применяются стандартные программные продукты MS Excel, MS Word. Это и является всей информационной системой. С целью определения, можно ли использовать данные программные продукты при внедрении системы контролинга персонала, выявим сильные и слабые стороны на основе SWOT-анализа. Данные представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2.

SWOT-анализ текущего состояния информационной системы

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабые стороны(W):
1	2
<p>1. Стандартная комплектация программного обеспечения.</p> <p>1.1. Microsoft Windows.</p> <p>1.2. Microsoft Office.</p> <p>2. Специалист является профессионалом в своей области.</p> <p>3. Привычная форма работы.</p>	<p>1. Необходимость вручную заносить первичные данные и данные для составления отчетов.</p> <p>2. Высокая трудоемкость обработки информации: специалисту приходится оперативно отслеживать изменение данных.</p> <p>3. Нет исключения ввода ошибочной информации, так как присутствует человеческий фактор, нет контроля за вводом информации.</p> <p>4. Нет возможности формирования отчетных документов</p> <p>5. Постоянный рост бумажных и электронных документов.</p>

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
1. Программа повышает качество работы специалиста. 2. Сокращение времени на работу, связанную с обработкой первичной информации. 3. Использование новейших программных и технических средств.	1. Недостатки в процессах сбора, занесения, хранения, передачи и использования информации. 2. Высокий процент ошибок. 3. Доступность личной информации людям, не имеющим отношение к деятельности компании.

Проведенный анализ текущего состояния информационной системы, используемой в деятельности специалиста отдела кадров, показывает, что используемые в настоящее время приложения MS Excel, MS Word не позволяют быстро и качественно выполнять все функциональные обязанности специалиста.

Произведя анализ системы сбора, обработки и хранения информации, приходим к выводам, что положительный эффект от внедрения информационной системы является очевидным, уменьшается количество и снижается влияние неконтролируемых факторов, значительно повышается устойчивость системы к внешним угрозам.

Рабочее место специалиста необходимо усовершенствовать с целью:

- сокращения ошибок при вводе первичной информации;
- сокращение времени на обработку первичной информации;
- улучшения качества контроля и учёта за персоналом предприятия;
- формирования единой базы данных отдела кадров.

Существует множество аналогичных систем, и все они имеют громоздкую структуру, очень сложны в освоении, не имеют возможности быть идеально настроенными исходя из требований предприятия. Разработчики коммерческих программных продуктов, стараясь предоставить как можно большую функциональную палитру, не имеют возможности

заострять внимание на мелочах, которыми изобилует каждое предприятие, а поскольку все коммерческие продукты являются закрытыми для модификации, очень часто руководство принимает решение о самостоятельных разработках. Несомненно, данная область является перспективной для разработок и модернизаций.

Для организации бухгалтерского учета на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал» применяется программное обеспечение на базе 1С: Бухгалтерия (версия 8.2).

Поэтому, не смотря на стоимость внедрения программного продукта по управлению персоналом с целью контролинга, предлагаем остановить выбор для ПАО «Водоканал» на программном продукте 1С: Управление персоналом (версия 8.3).

Внедрение 1С: Управление персоналом (версия 8.3) позволит устранить слабые стороны и реализовать имеющиеся возможности. В таблице 6.3. представлен SWOT-анализ после внедрения системы.

Таблица 6.3.

SWOT-анализ информационной системы после внедрения программного продукта 1С: Управление персоналом (версия 8.3)

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабые стороны (W):
1	2
1. Автоматизация основных функций, выполняемых специалистом. 2. Простой и удобный интерфейс. 3. Единая информационная база. 4. Приемлемая цена программного продукта, небольшой срок окупаемости.	1. Необходимость вручную заносить первичные данные 2. Высокая трудоемкость обработки информации: специалисту приходится оперативно отслеживать изменение личных данных. 3. Необходимость хранить оригинальные документы в бумажном виде.
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
1. Сокращение времени на работу, связанную с обработкой первичной информации.	1. Взлом программы.

2. Использование новейших программных и технических средств.	
3. Обеспечение возможности взаимодействия разрабатываемой программы с бухгалтерскими программами.	

Стоимость установки программного продукта 1С: Управление персоналом (версия 8.3) состави 7 400 рублей. В дальнейшем оплата за дополнительный пакет на базе 1С составит 2 560 рублей в месяц. Таким образом, суммарные годовые затраты на реализацию внедрения программного обеспечения составят 38 120 рублей. Как показал финансовый анализ деятельности, у предприятия имеются ресурсы для реализации данного проекта.

Как показывает сравнительный анализ таблиц 6.2. и 6.3. при внедрении программного продукта 1С: Управление персоналом (версия 8.3) для контролинга персоналом автоматизируются некоторые рутинные трудоемкие функции по документационному обеспечению, появится возможность составления аналитических отчетов для принятия обоснованных кадровых решений на предприятии, а также контроля за ключевыми направлениями кадрового контролинга на исследуемом предприятии.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Сформулируем ключевые выводы по проведенному исследованию.

1. Контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, которая способствует реализации стратегии в отдельные мероприятия, а также формирует ключевые положения по управлению персоналом.

Кадровый аудит – это периодически проводимая экспертиза в области управления персоналом, включающая в себя комплекс мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на основе полученных данных эффективности использования трудового потенциала предприятия в соответствии со стратегией его развития, а также разработку программы организационных изменений, касающихся работы с персоналом.

2. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Водоканал». ПАО «Водоканал», как общество с ограниченной ответственностью начал свою деятельность в декабре 2006 года и находится в республике Мордовия, город Рузаевка.

Основными видами деятельности ПАО «Водоканал» являются водоснабжение и водоотведение. на основании проведенного комплексного анализа финансово-экономической деятельности за исследуемый период 2015-2017 гг. ПАО «Водоканал» является рентабельным, экономически устойчивым, а также стратегически важным предприятием для экономики и населения города Рузаевка республики Мордовия.

3. По результатам проведенного анализа человеческих ресурсов ПАО «Водоканал» за три последних года – 2015-2017 гг. можно сформулировать ряд выводов:

1) исследуемое предприятие по количеству работников является средним, так как стаж сотрудников больше 100 но менее 500 человек – 124 сотрудника по данным среднесписочной численности по состоянию на 31.12.2017 г.;

2) коллектив на предприятии довольно молодой – средний возраст 38 лет, что говорит о высоком кадровом потенциале ПАО «Водоканал»;

3) большая часть сотрудников предприятия – мужчины – 74% от общей численности, что обусловлено спецификой деятельности предприятия;

4) в штатной структуре предприятия можно выделить следующие категории персонала: административный персонал; специалисты; административно-вспомогательный персонал; административно-хозяйственный персонал; рабочие. Наиболее многочисленной группой персонала являются рабочие – 42%, что также определено особенностями в предоставляемых услуг населению г. Рузаевка;

5) из анализа показателей движения кадров ПАО «Водоканал» за 2015-2017 гг. можно сделать вывод о высокой стабильности и низкой текучести персонала. Данный факт может говорить о высокой степени удовлетворения сотрудников имеющимися условиями труда;

6) на предприятии трудятся как сотрудники с большим общим стажем работы и продолжительном в ПАО «Водоканал», так и молодые специалисты, которые только начинают свою профессиональную деятельность. Это говорит о наличии опытного персонала, который может выступать в качестве наставников для молодых сотрудников;

7) анализ персонала по уровню образованию показал, что большая часть сотрудников – более 50% имеют высшее профессиональное образование, более 30% – специалисты со средне-профессиональным образованием, что дает право полагать о высокой квалификации сотрудников.

5. Действующая система управления кадрами предприятия ПАО «Водоканал» ограничена линейными руководителями и специалистом по кадрам, который не может выполнять полноценный объем функций по кадровому менеджменту, в том числе и по кадровому аудиту и контролингу.

6. Проведено анкетирование руководителей по специально разработанной анкете с целью выявления потребности в кадровом аудите и

контролинге на исследуемом предприятии ПАО «Водоканал». Всего в анкетировании приняло участие 28 сотрудников – руководители структурных подразделений.

7. По результатам анализа действующей системы кадрового менеджмента, проведенного социологического исследования, рекомендовано внедрить систему кадрового аудита и контролинга. Существующий на предприятии общий механизм управления человеческими ресурсами не отвечает современным требованиям кадрового менеджмента, масштабам и многоуровности системы управления.

8. Предложено разработать стратегический план для кадрового менеджмента ПАО «Водоканал», в котором особое внимание будет уделено кадровому аудиту и контролингу. В работе представлена Схема по управлению персоналом ПАО «Водоканал» с целью контролинга. Автором была составлена модель внедрения системы кадрового аудита и контролинга для исследуемого предприятия ПАО «Водоканал». Каждый из ее этапов был рассмотрен более подробно, на основе определения организационных особенностей. Внедрение данного блока функций в существующую систему кадрового менеджмента значительно повысятся выполняемые функции. как нам уже известно, на исследуемом предприятии отсутствует отдельная служба по управлению персоналом. все функции возложены на специалиста по кадрам, который подчиняется главному бухгалтеру. Поэтому предполагаем в организационную структуру ПАО «Водоканал» внедрить службу по управлению персоналом. Оценка экономической эффективности данного проекта показала его рентабельность и срок окупаемости составит всего 7,2 месяцев.

9. Рекомендуем предприятию ПАО «Водоканал» к 01.01.2019 г. разработать и утвердить некоторые локально-правовые акты, с целью регламентации деятельности системы кадрового аудита и контролинга:

1. Стратегия кадрового менеджмента ПАО «Водоканал» на 2019-2024 гг.;

2. Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Водоканал»;
3. Штатное расписание ПАО «Водоканал» на 2019 год;
4. Положение о типовых сроках исполнения поручений и выполнения отдельных видов работ (услуг) по категориям персонала ПАО «Водоканал»;
5. Положение о службе управления персоналом ПАО «Водоканал»;
6. Должностные инструкции начальника службы управления персоналом, специалиста по кадрам 1, специалиста по кадрам 2 ПАО «Водоканал»;
7. Положение о проведении внутреннего кадрового аудита ПАО «Водоканал»;
8. Положение о системе контроллинга персонала ПАО «Водоканал»;
9. Положение о проведении ежегодного внешнего кадрового аудита ПАО «Водоканал».

С помощью разработки нормативной документации по внедрению и функционированию системы кадрового аудита и контроллинга для ПАО «Водоканал», удастся упорядочить процесс управления персоналом на предприятии.

10. С целью эффективности реализации и функционирования системы внутреннего контроллинга персоналом организации предлагается организовать ее с применением современного программного обеспечения. На основе проведенного сравнения ИС управления персоналом предлагаем ПАО «Водоканал» остановить свой выбор на программном продукте 1С: Управление персоналом (версия 8.3).

Таким образом, можно сделать вывод, что цель работы была достигнута, поставленные задачи выполнены, рекомендации экономически обоснованы, имеют правовую оценку и нормативную базу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // СПС: Консультант Плюс.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2012.
3. Аудит и контроллинг персонала Учеб. пособие / Ю.Г. Олегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2012. – 302 с.
4. Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. Вып. 2.- М.: Институт практической психологии, 2014. - 310 с.
5. Банько, Н. А. Контроллинг персонала как новая управленческая технология [Текст] / Н. А. Банько // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - № 05. -Ч. I. - С. 122-123.
6. Барчан Н.Н., Карасев В.А., Суетин С.Н Административный механизм функции организации // Вестник научных конференций. 2016. № 3-2(7). С.9-11.
7. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. Беккер. — М., 2014. — 298 с.
8. Беликова И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. 2015. № 5-4. С. 704-708.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск, «Белорусский дом печати», 2012. – С. 186-189.
10. Богачева, А.М. Подходы, формы и методы контроллинга персонала в современных организациях // А.М. Богачева, Е.Л. Соколова //Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 331.
11. Болотова, И. С. Эффективное использование человеческого потенциала – основа экономического развития организаций [Текст] / И. С.

Болотова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2014. -№1(49). - С. 455-459.

12. Ваганова О. Е. Принципы проведения кадрового аудита // Наука и современность. 2015. №1-3 С.80-90.

13. Вундерер, Р. Маркетинг персонала - искусство создания благоприятных условий труда [Текст] / Р. Вундерер // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 5. - С. 17-23.

14. Горшкова Е. С., Назаренко М. А., Алябьева Т. А. Роль кадрового аудита в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. - №10 - 2. – С.330 - 331

15. Гребеник, Л. Г. Диалектическое взаимодействие развития и обучения персонала в организации: эффективные подходы и практика внедрения [Текст] / Л. Г. Гребеник // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2011. - № 3. - С. 251-257.

16. Гришкова, Н. С. Маркетинг персонала [Текст] : учебное пособие / Н. С. Гришкова, А. А. Клименко. - Белгород : Издательство БУКЭП, 2013. - 165 с.

17. Гусев, Е.В. Управление развитием персонала организации // Е.В. Гусев, О.Г. Кириллова // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1 (25). – С.117-121.

18. Дегальцева Ж.В., Тончу ЕА. Контроллинг затрат на содержание персонала // Научный журнал КубГАУ. 2014. №101 (07). С. 1-11.

19. Джой Меттьюз Д. и др. Развитие человеческих ресурсов / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2014. С. 208-219.

20. Домрачева Л.П. Особенности проведения кадрового аудита // Международный бухгалтерский учет. 2016. №4 (394) С.53-64.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Гриф МО. - Н. Новгород: 2012.

22. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А.Н. Жилкина. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 332 с.

23. Зайковский, Б.Б. Экономико-математическое моделирование процессов формирования финансовых результатов сельскохозяйственных организаций // Б.Б. Зайковский // Социальные науки. – 2017. – Т. 1. – № 2-1 (17). – С. 39-49.
24. Исаченко И. И. Основы самоменеджмента: Учебник - Москва: ПАО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 312 с.
25. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно- профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект - Москва, 2014. – 64 с
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 202. Магура, М.В. Управление организацией в условиях кризиса / М.В. Магура // Управление персоналом. – 2013. № 2. – С. 58.
27. Кондауров М. Ю. Кадровый аудит как составляющая кадрового менеджмента на предприятии // Известия Волгоградского государственного технического университета – 2012. – №13. – С.94 – 97.
28. Кондауров Михаил Юрьевич Аудит кадровых документов // Известия ВГПУ. 2012. №3 С.110-112.
29. Корзенко Н. И., Хорева А. С. Стимулирование и мотивация труда в организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. - № 1 (356). – С. 127 – 128.
30. Кристиневич, С.А. Эффективность развития человеческого капитала: теоретико-методический аспект // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов, № 25-1, 2015. – С. 117-121.
31. Маркова О.В. Проблемы развития человеческого капитала в регионе: монография / О. В. Маркова; Поволжский государственный университет сервиса. Тольятти, 2011. – 188 с.

32. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2010. - 672 с.
33. Осадчая, С. М. Исследование человеческого капитала как детерминирующего фактора инновационного развития [Текст] / С. М. Осадчая, Е. Коллинз // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2013. - № 4(48). -С. 221-226.
34. Роздольская, И. В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития [Текст] : монография / И. В. Роздольская, М. Е. Дедовская, Н. А. Однорал. - М. : Дашков и К°, 2014. - 275 с.
35. Солодова Н.Г., Клейменова Н.В. Особенности кадрового аудита при антикризисном управлении // Известия Иркутской государственной экономической академии – 2011. - №6. – С.104 – 109.
36. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие. - Москва: Издательский Центр РИОР, 2016. - 328 с.
37. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его развития // Вестник университета, — № 15, — 2012. — с. 148-152.
38. Суетин А. Н Автоматизация учета и антикризисное управление / А. Н Суетин, Н. А. Суетина, С. Н Суетин // Научное обеспечение инновационного развития АПК: материалы Всероссийская научно-практическая конференция, посвященная 90-летию государственности Удмуртии, 16-19 февраля 2010 г. / ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА. -Ижевск, 2017. - Т. 4. - С. 283-284.
39. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
40. Фитенц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитенц. — М., 2014. — 298 с.

41. Хатри, Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе / пер. с англ. – М.: Институт экономики города, 2015. – С. 35.

42. Чумаченко А.П., Щербаков Н.В. Модель организаторской деятельности // Вестник научных конференций. 2016. № 3-2(7). С.12-13.

43. Шебеда, Т.В. Развитие персонала как ключ к успеху // Т.В. Шебеда // В сборнике: Системный анализ в проектировании и управлении. – 2016. – С. 37-39.

44. Японская ассоциация менеджмента. Канбан и точно вовремя на Toyota: менеджмент начинается на рабочем месте. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – 214 с.

1. Официальный сайт ПАО «Водоканал» // режим доступа: <https://www.rusvoda/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ 2

ПАСПОРТ (ХАРАКТЕРИСТИКА) ПРЕДПРИЯТИЯ-ЗАКАЗЧИКА

на примере которого выполняется ВКР

1. Полное наименование Публичное Акционерное Общество «Водопроводно-канализационное хозяйство»
2. Организационно-правовая форма Публичное Акционерное Общество
3. Сокращенное наименование ПАО «Водоканал»
4. Генеральный директор (ФИО полностью) Мирончев
5. Сфера деятельности Жилищно-коммунальное хозяйство
6. Производимая продукция/оказываемые услуги Водоснабжение и канализование
7. Численность персонала всего 124
8. Год создания 2006 год
9. Почтовый адрес 431444, республика Мордовия, город Рузаевка, улица Кутузова д.89 .
10. Телефон _____
11. Заказ на разработку выпускной квалификационной работы магистранта подписал
Заведующий кафедры «Менеджмент» Резник Семен Давыдович
12. Автор выпускной квалификационной работы магистранта
Лапштаев Владислав Юрьевич
13. Научный руководитель ВКР
к.э.н. доцент, профессор кафедры Левина Софья Шеиловна

Приложение 1

Анкета для проведения социологического исследования

Уважаемые руководители!

Просим Вас принять участие в анкетировании с целью определения подробности в организации системы кадрового аудита и контролинга персонала ПАО «Водоканал».

1. Как Вы оцениваете общую систему управления персоналом на Вашем предприятии?

- а) система эффективная;
- б) система эффективная, но отсутствуют отдельные блоки;
- в) система неэффективная.

2) Как вы оцениваете взаимоотношения в коллективе предприятия?

- а) отношения хорошие;
- б) отношения хорошие, иногда случаются конфликты;
- в) отношения сложные, конфликты случаются часто.

3. Существует ли на Вашем предприятии система кадрового контролинга?

- а) да;
- б) нет.

4. Проводился ли когда-нибудь на Вашем предприятии кадровый аудит?

- а) да;
- б) нет.

5. Позволяют ли сотрудники, которые находятся в Вашем подчинении, нарушать трудовую дисциплину?

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

6. Как часто Ваши сотрудники нарушают трудовую дисциплину?

- а) один раз в месяц;
- б) один раз в полгода;
- в) один раз в год.

7. Какие виды нарушений трудовой дисциплины наиболее часто встречаются в организации?

- а) опоздания;
- б) прогулы;
- в) невыполнение должностных обязанностей;
- г) неэффективное выполнение должностных обязанностей;
- д) нарушение субординации.

8. Работники, из какой категории персонала наиболее часто нарушают трудовую дисциплину?

- а) рабочие;
- б) административно-хозяйственный персонал;
- в) административно-вспомогательный персонал;
- г) специалисты.

9. Как Вы считаете, кто должен контролировать трудовую дисциплину на предприятии?

- а) линейный руководитель;
- б) функциональный руководитель;

в) специалист по кадрам.

10. Как Вы считаете, работают ли Ваши сотрудники с полной отдачей?

а) да;

б) нет.

11. Как Вы считаете, кто должен контролировать эффективность выполнения сотрудниками их должностных обязанностей?

а) линейный руководитель;

б) функциональный руководитель;

в) специалист по кадрам.

12. Происходили ли с Вашими сотрудниками случаи, когда они не выполняли поручения руководителя?

а) да;

б) иногда;

в) нет.

13. Как Вы считаете, необходимо ли на Вашем предприятии внедрить систему кадрового аудита и контролинга?

а) да;

б) нет.

Спасибо за Ваши ответы! Они будут учтены при разработке рекомендаций по организации системы кадрового аудита и контролинга персонала ПАО «Водоканал».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 САЙТ ПАО «ВОДОКАНАЛ»

Интернет-магазин
ROSVODA.COM
фильтры и системы очистки воды

Мы можем Вам перезвонить!

 Корзина: (пусто)

Поиск

 [Доставка и оплата](#) [Наши услуги](#) [Новости](#) [О нас](#) [Дилерам](#) [Обратная связь](#) [Контакты и схема проезда](#)

Каталог

- Системы обратного осмоса «под мойку»
- Проточные фильтры для питьевой воды «под мойку»
- Фильтры Honeywell
- Фильтры бытовой воды «в стояк»
- Системы очистки воды для коттеджей
- Системы очистки воды для предприятий
- Наполнители, засыпки и реагенты
- Картриджи, Мембраны
- Насосы
- Готовые решения
- Ультрафиолетовые лампы

Доставка по всей России от 2 до 8 дней



ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ компанией «Деловые Линии»

Система очистки воды

В наши дни очистка воды стала задачей первой необходимости. Удаление вредных примесей при помощи различных фильтров позволяет осветлить, избавить жидкость от запахов, сделать ее безопасной и полезной для здоровья. Компания Rosvoda предлагает Вам широкий выбор всех типов фильтрационных систем, а также осуществляет их установку и сервисное обслуживание на территории Москвы и Московской области.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сводные данные результатов анкетирования

Таблица 1.

Оценка общей системы управления персоналом

Как Вы оцениваете общую систему управления персоналом на Вашем предприятии?	Количество человек	%
Система эффективная	15	53,6
Система эффективная, но отсутствуют отдельные блоки	11	39,3
Система неэффективная	2	7,1
Итого:	28	100

Таблица 2.

Оценка взаимоотношений в коллективе предприятия

Как вы оцениваете взаимоотношения в коллективе предприятия?	Количество человек	%
отношения хорошие	21	75
отношения хорошие, иногда случаются конфликты	6	21,4
отношения сложные, конфликты случаются часто	1	3,6
Итого	28	100

Таблица 3.

Наличие системы кадрового контролинга

Существует ли на Вашем предприятии система кадрового контролинга?	Количество человек	%
Да	15	53,6
нет	13	46,4
Итого	28	100

Таблица 4.
О проведении кадрового аудита

Проводился ли когда-нибудь на Вашем предприятии кадровый аудит?	Количество человек	%
Да	21	75
Нет	7	25
Итого	28	100

Таблица 5.
О нарушении трудовой дисциплины

Позволяют ли сотрудники, которые находятся в Вашем подчинении, нарушать трудовую дисциплину?	Количество человек	%
Да	3	10,7
Иногда	8	28,6
Нет	17	60,7
Итого	28	100

Таблица 6.
Частота нарушений трудовой дисциплины

Как часто Ваши сотрудники нарушают трудовую дисциплину?	Количество человек	%
Один раз в месяц	4	14,3
Один раз в полгода	6	21,4
Один раз в год	18	64,3
Итого	28	100

Таблица 7.
Виды нарушений трудовой дисциплины

Какие виды нарушений	Количество человек	%
----------------------	--------------------	---

трудовой дисциплины наиболее часто встречаются в организации?		
Опоздания	19	67,9
Прогулы	3	10,7
невыполнение должностных обязанностей	2	7,1
неэффективное выполнение должностных обязанностей	3	10,7
нарушение субординации	1	3,6
Итого	28	100

Таблица 8.

О категории персонала наиболее часто нарушающих трудовую дисциплину

Работники, из какой категории персонала наиболее часто нарушают трудовую дисциплину?	Количество человек	%
рабочие	14	50
административно-хозяйственный персонал	6	21,4
административно-вспомогательный персонал	8	28,6
специалисты	0	0
Итого	28	100

Таблица 9.

О контроле трудовой дисциплины

Как Вы считаете, кто должен контролировать трудовую дисциплину на предприятии?	Количество человек	%
линейный	9	32,1

руководитель		
функциональный руководитель	6	21,4
специалист по кадрам	13	46,4
Итого	28	100

Таблица 10.
О отдаче сотрудников на работе

Как Вы считаете, работают ли Ваши сотрудники с полной отдачей?	Количество человек	%
Да	21	75
Нет	7	25
Итого	28	100

Таблица 11.

Как Вы считаете, кто должен контролировать эффективность выполнения сотрудниками их должностных обязанностей?	Количество человек	%
линейный руководитель	16	57,1
функциональный руководитель	4	14,3
специалист по кадрам	8	28,6
Итого	28	100

Таблица 12.
О случаях невыполнения поручений руководителя

Происходили ли с Вашими сотрудниками случаи, когда они не выполняли поручения руководителя?	Количество человек	%
Да	3	10,7
Иногда	8	28,6
Нет	17	60,7
Итого	28	100

Таблица 13.

О необходимости внедрения системы кадрового аудита и контроллинга

Как Вы считаете, необходимо ли на Вашем предприятии внедрить систему кадрового аудита и контроллинга?	Количество человек	%
Да	21	75
Нет	7	25
Итого	28	100

Приложение 4

Унифицированная форма № Т-1
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 №1

ООО «Водоканал» <small>(наименование организации)</small>	Форма по ОКУД по ОКПО	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Код</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0301001</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12345678</td> </tr> </table>	Код	0301001	12345678
Код					
0301001					
12345678					

ПРИКАЗ	Номер документа	Дата составления
(распоряжение)	5-п	15.07.2016
о приеме работника на работу		

Принять на работу	с	Дата 16.07.2016
	по	

Мещерякову Веру Николаевну <small>(фамилия, имя, отчество)</small>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Табельный номер</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">078</td> </tr> </table>	Табельный номер	078
Табельный номер			
078			

в _____

Абонентский отдел
(структурное подразделение)

Менеджер по продажам
(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

(условия приема на работу, характер работы)

с тарифной ставкой (окладом)	_____	руб.	_____ коп.
	<small>(цифрами)</small>		
надбавкой	_____	руб.	_____ коп.
	<small>(цифрами)</small>		

с испытанием на срок _____ месяца(ев)

Основание:
Трудовой договор от " 16 " 07 20 16 г. № 14

Руководитель организации	Директор <small>(должность)</small>	<small>(личная подпись)</small>	О.Ю. Букин <small>(расшифровка подписи)</small>
--------------------------	--	---------------------------------	--

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ Мещерякова " 16 " 07 20 16 г.
(личная подпись)

Приложение 5

Унифицированная форма № Т-6
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301005

ООО «Водоканал»
(наименование организации)

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о предоставлении отпуска работнику

Номер документа	Дата составления
44	15.04.2018

Предоставить отпуск

Романову Олегу Ивановичу

Табельный номер

(фамилия, имя, отчество)

Абонентский отдел

(структурное подразделение)

менеджер по продажам

(должность (специальность, профессия))

за период работы с " 17 " 10 20 17 г. по " 17 " 10 20 18 г.

А. ежегодный основной оплачиваемый отпуск календарных дней

с " 17 " 04 20 18 г. по " 13 " 05 20 18 г.

и (или)

Б. _____
(ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный, без сохранения заработной платы и другие (указать))

на календарных дней

с " " 20 г. по " " 20 г.

В. Всего отпуск календарных дней

с " 17 " 04 20 18 г. по " 13 " 05 20 18 г.

Руководитель организации _____
Директор (должность) _____ (личная подпись) _____
Букин О.Ю. (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ Романов _____ " 15 " 04 20 18 г.
(личная подпись)

Приложение 6

Унифицированная форма № Т-9
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКУД по ОКПО	Код 0301022
--------------------------	----------------

ООО «Водоканал»
(наименование организации)

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о направлении работника в командировку

Номер документа	Дата составления
22	25.04.2018

Направить в командировку:

Попова Олега Николаевича <small>(фамилия, имя, отчество)</small> Отдел закупок <small>(структурное подразделение)</small> Старший менеджер по продажам <small>(должность (специальность, профессия))</small> г. Москва, Экспоцентр <small>(место назначения (страна, город, организация))</small>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Табельный номер</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">006</td> </tr> </table>	Табельный номер	006
Табельный номер			
006			

сроком 3 календарных дней

с "25" 04 20 18 г. по "28" 04 20 18 г.

с целью Посещения выставки, заключения контракта на покупку светотехники

Командировка за счет средств ООО Водоканал»
(указать источник финансирования)

Основание (документ, номер, дата): служебное задание №30 от 25.04.2018
(служебное задание, другое основание (указать))

Руководитель организации _____ директор _____ Бужин _____ О.Ю. Бужин _____
(должность) (личная подпись) (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ Попов _____ "25" 04 20 18 г.
(личная подпись)