

Мицкевич Юлия Александровна,

*магистрант, кафедры государственного управления
и управления человеческими ресурсами*

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Россия

Носырева Ирина Григорьевна,

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственного управления
и управления человеческими ресурсами,*

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Россия

АУДИТ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Аннотация. С целью повышения эффективности системы управления персоналом и разработки программы кадровых изменений, выявления причин высокой текучести кадров, авторами был проведен аудит персонала в подразделениях компании розничной торговли. Одним из применяемых методов было анкетирование работников. Выявлена неудовлетворенность работников заработной платой, но при этом наблюдается высокая лояльность работников. По результатам кадрового аудита авторами были предложены рекомендации по снижению уровня текучести персонала и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Ключевые слова: аудит, аудит персонала, управление персоналом, текучесть торгового персонала.

Yulia A. Mickevich,

Master's degree student,

Baikal State University,

Russia, Irkutsk

Nosyreva I.G.,

Candidate of Econom. sciences, assoc.

Baikal State University

AUDIT OF PERSONNEL IN A RETAIL COMPANY

***Annotation.** In order to improve the efficiency of the personnel management system and develop a program of personnel changes, to identify the causes of high turnover of personnel, the authors conducted an audit of personnel in the divisions of the retail company. One of the methods used was the survey of employees. The dissatisfaction of employees with wages was revealed, but at the same time there is a high loyalty of employees. Based on the results of the personnel audit, the authors proposed recommendations to reduce the level of staff turnover and measures to improve the personnel management system.*

***Keywords:** audit, personnel audit, personnel management, turnover of sales personnel.*

Аудит — критический анализ деятельности организации, позволяющий найти решение для повышения эффективности ее работы [6]. Кадровый аудит не является обязательным для компании, с точки зрения законодательства, но на наш взгляд, кадровый аудит персонала необходимо проводить на всех стадиях развития компании. Кадровый аудит, как и другие виды аудита, — это процесс, с помощью которого анализируется существующее положение дел на соответствие требованиям государственных нормативно-правовых актов и внутрикорпоративным стандартам, принятым в организации. Причин для проведения аудита множество, но мы рассмотрим причину постоянной высокой текучести кадров в подразделениях розничной торговли крупной компании. Проведение аудита необходимо для уменьшения издержек на увольняющихся сотрудников, на обучение новых сотрудников, для повышения лояльности сотрудников к компании. Текучесть кадров в организациях розничной торговли часто бывает высокой и составляет до 50%. Считается, что любого сотрудника можно с легкостью заменить, ведь такая работа не требует особых знаний и умений.

Один из этапов аудита персонала был проведен нами с помощью такого инструмента, как анкетирование. Для проведения аудита персонала была разработана анкета, которая была отправлена в подразделения розничной торговой сети. Всего было заявлено 100 респондентов. На вопросы анкеты ответили 84 респондента.

Проанализировав анкеты работников, мы видим, что большинство (45%) работает в компании менее 1 года (рис. 1). Чуть меньший процент (35%) работников имеет стаж в компании от 1 года до 3 лет. И лишь 5% работают в компании свыше 5 лет. Это говорит о том, что текучесть кадров в подразделениях достаточно велика.

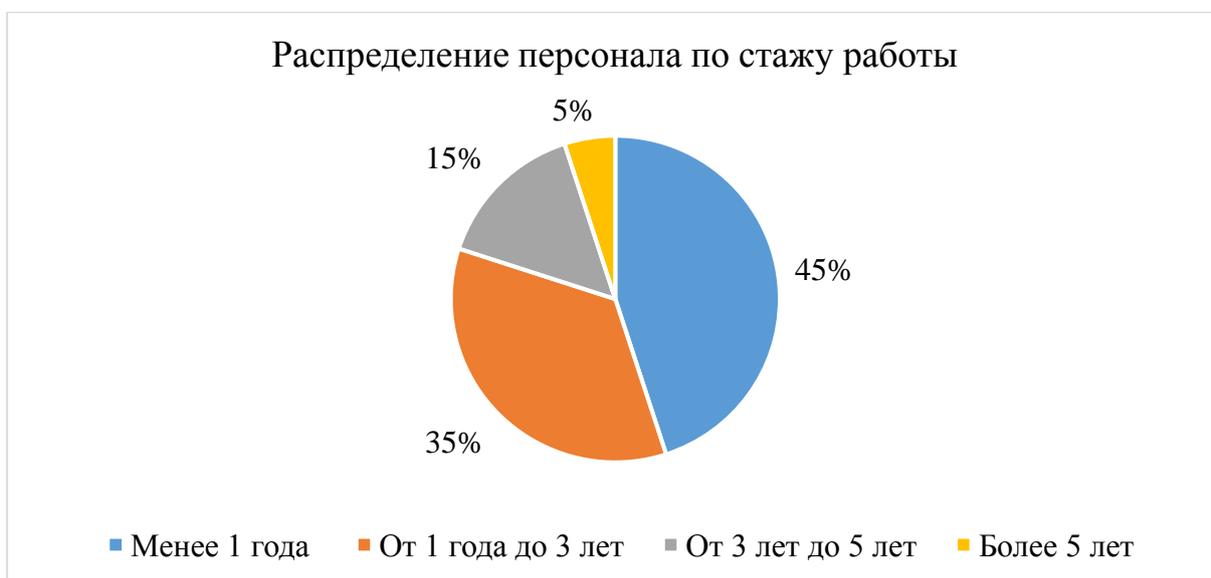


Рис. 1. Распределение персонала по стажу работы

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод, что сотрудники компании недовольны размером заработной платы и условиями труда. Из-за небольшой численности персонала подразделения, на работников могут возложить обязанности, не входящие в их обычный функционал. Для трудовых процессов характерны постоянные переработки, на фоне этого среди работников выросло недовольство размером заработной платы. Как следствие, наблюдается высокая текучесть кадров. В случае, если работник находит предложение о работе с более высокой заработной платой, он готов быстро сменить место работы. При этом, в ходе

опроса, 92% работников отметили, что на работе у них есть хорошие друзья, им нравится коллектив, в котором они работают. Это позволяет сделать вывод, что сотрудники лояльны к коллективу, в котором работают, но не к самой компании.

На рис. 2 можно увидеть, чем недовольны большинство сотрудников.

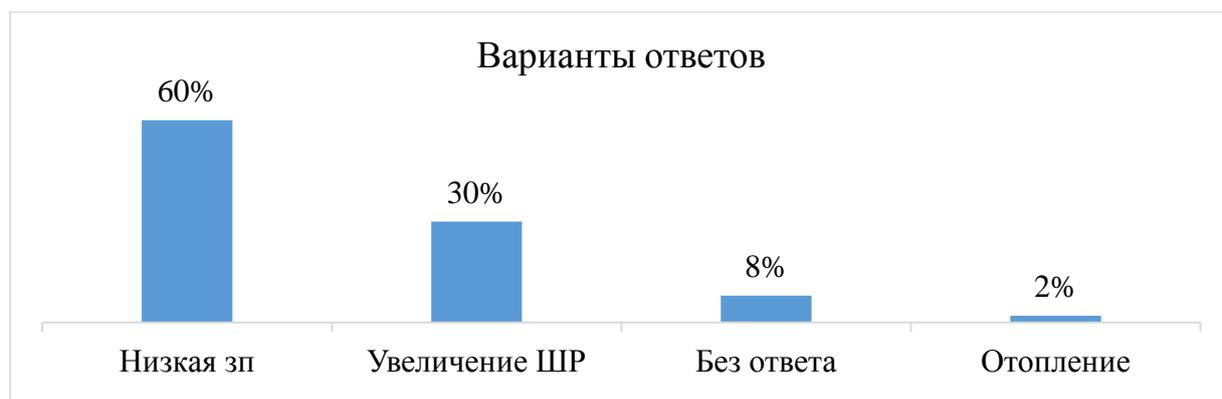


Рис. 2. Варианты ответов работников о том, что можно изменить в их работе

Большинство работников (60%) выражают надежду на повышение заработной платы, 30% на расширение численности штата, 8% респондентов на вопрос не ответили и 2% внесли предложения о необходимости ремонта системы отопления в подразделении.

В итоге, мы видим отсутствие внимания руководства к проблемам и потребностям работников и необходимость принятия комплексных мер по повышению лояльности персонала к компании.

Также 88% респондентов ответили, что их работа важна для них, и они получают похвалу за свою работу, а также имели возможности карьерного роста.

В результате проведенного аудита персонала универсамов были выявлены проблемы в системе управления персоналом организации, они приведены в табл. 1.

Таблица 1

Проблемы выявленные в ходе проведения аудита персонала

Проблемы	Пути решения проблемы
Низкая заработная плата	<ul style="list-style-type: none"> – анализ рынка труда; – анализ средней заработной платы, которую предлагают другие организации, работающие в торгово-розничной сфере; – расчет бюджета организации на следующий год, с учетом повышения заработной платы; – согласование бюджета с руководством организации.
Высокая текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> – применение мер материальной и нематериальной мотивации; – адекватное распределение нагрузки на персонал; – легкая адаптация нового сотрудника.
Низкий уровень «качества» кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение фонда оплаты труда; – ввести четкое разграничение трудовых обязанностей и ответственности; – создание на работе благоприятной психологической атмосферы, чтобы удовлетворить потребность сотрудников в общении, безопасности, самоуважении.
Отсутствие в системе обучения «наставничества»	<ul style="list-style-type: none"> – разработка системы «наставничества»; – определение кандидатов на роль наставника; – издание приказа «О наставничестве».
Отсутствие материальных и нематериальных стимулирующих мероприятий за «наставничество»	<ul style="list-style-type: none"> – установить доплаты за наставничество; – разработать нематериальные рычаги воздействия на сотрудников (возможности карьерного и профессионального роста); – рассчитать расходы на обеспечение дополнительных стимулирующих выплат; – заложить расходы на стимулирование в бюджет организации на следующий год.

Сотрудники работают на износ, что отражается на качестве рабочего процесса, т. к. переработка может снизить продуктивность даже самого мотивированного работника. Последствия переутомления сотрудников заключаются не только в снижении производительности труда, но и могут негативно сказаться на их психическом здоровье.

Большинство новых работников, принявших участие в анкетировании, отметили, что они адаптировались в коллективе, работа нравится и даже нашли себе друзей, но по истечении 3–4 месяцев работы они все-таки уволились.

Адаптация на рабочем месте происходит очень быстро, в течение одного дня кандидат проходит обучение на кассовом аппарате и терминале,

после этого непосредственно переходит к работе с клиентами. Зачастую этого времени недостаточно для адаптации.

В организации отсутствует закреплённая документально система адаптации, нет единого формата плана адаптации, не проводятся приветственные тренинги, не проводятся итоговые встречи с обратной связью в конце периода адаптации. При этом, большинство участников исследования почувствовали себя максимально адаптированными, как в профессиональном, так и в психологическом плане, только через 3 месяца работы. Можно предположить, что если в компании будет внедрена эффективная система адаптации, то срок адаптации новых сотрудников к рабочей среде можно сократить.

Также 40% респондентов ответили, что у них мало выходных дней, и они не всегда идут по графику, при этом отмечается высокая загруженность и наличие дополнительных обязанностей.

У 80% респондентов была возможность карьерного роста в организации с прохождением обучения. Это является хорошим показателем.

Методика проведения аудита персонала, которую мы можем предложить для торгово-розничных сетей, приведена в табл. 2.

Таблица 2

Методика проведения аудита персонала

Этапы	Порядок проведения
Подготовка	<ul style="list-style-type: none">– изучение информации об организации из внешних и внутренних источников;– проанализировать и оценить текущее положение дел в организации;– провести сравнительный анализ с другими компаниями региона, осуществляющих бизнес в исследуемом регионе;– определить цели и задачи, которые должны быть достигнуты;– проанализировать кадровую документацию на наличие несоответствия штатному расписанию, нормам трудового законодательства.

Сбор данных	<ul style="list-style-type: none"> – выбрать инструмент проводимого аудита персонала. Анкетирование — наиболее подходящий инструмент для проведения аудита в средних и крупных компаниях. Он менее затратный финансово, сотрудники дают честные ответы, возможно получить максимум информации; – проанализировать анкетные данные; – составить таблицы и диаграммы для сравнительного анализа показателей.
Оценка и анализ полученной информации	<ul style="list-style-type: none"> – рассчитать показатели текучести кадров; – провести сравнительный анализ показателей текучести кадров с нормой для организаций, работающих в сфере розничной торговли и нормами текучести кадров для розничной торговли; – рассчитать среднюю заработную плату по должностям с высоким показателем текучести кадров; – провести сравнительный анализ средней заработной платы с конкурирующими организациями; – рассчитать бюджет при увеличении заработной платы; – проанализировать систему мотивации и стимулирования сотрудников; – выявить слабые стороны мотивации и стимулирования сотрудников; – определить материальные и нематериальные стимулирующие факторы; – проанализировать трудовые функции и нагрузку на сотрудников; – оценить климат в коллективе в подразделении; – оценить период адаптации новых сотрудников.
Формирование выводов, рекомендаций	<ul style="list-style-type: none"> – выводы о проделанной работе; – предложение программы кадровых изменений
Аудиторское заключение	<ul style="list-style-type: none"> – характеристика сильных сторон работы с персоналом; – рекомендации по улучшению методов, которые неэффективны; – описание возможных угроз и возможности их минимизации; – достигнуты ли цели и задачи аудита.

Предлагаемую методику проведения аудита персонала можно периодически применять в универсамах с целью оценки эффективности системы управления персоналом и выявления текущих проблем в сфере управления персоналом, особенно когда изучаемая организация сталкивается с кризисными явлениями, а также методика может быть использована в аналогичных организациях розничной торговли.

Предложения по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников отражены в табл. 3.

Таблица 3

Предложения по совершенствованию системы мотивации новых сотрудников

Предложение	Обоснование	Ожидаемые результаты
Создание системы обучения и адаптации сотрудников без опыта работы	Обучение вновь прибывших и молодых сотрудников профессиональному мастерству, новым формам и методам работы, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности.	После обучения сотрудник понимает, что от него требуется в работе, объемы работы, более устойчив к стрессовым ситуациям. Первое время работы с наставником новый сотрудник получает ощущение поддержки в сложных ситуациях на рабочем месте. Решение проблемы не в одиночку.
Повышать профессиональный уровень наставников	Для максимальной эффективности работы необходимо, чтобы сотрудник отличался высочайшей производительностью, инициативностью, выполнял увеличенный объем работ, выполнял поручения руководителя с неизменно высоким качеством, зачастую с опережением сроков, являлся экспертом в своей предметной области. Повышение квалификации продавцов происходит на рабочем месте. Поэтому необходимо обучение наставников, которые проводят обучение или осуществляют поддержку на рабочем месте.	Предоставление опытным сотрудникам перспектив для карьерного роста и материального стимулирования. Снижение риска профессионального выгорания наиболее опытных сотрудников. Снижение текучести кадров за счет предоставления новых возможностей для повышения профессионального статуса.
Материальные выплаты при вступлении в брак, рождении детей, потере близкого	Понимание сотрудника компании, что организация заботится и думает о своих работниках.	Повышение лояльности работника к компании.

Организация питания	У некоторых сотрудников рабочий день составляет 12-13 часов с графиком работы 2x2 или 3x3.	Привлечение молодых работников, повышение лояльности к компании.
---------------------	--	--

Компания намерена расти и развиваться дальше, в связи с этим, необходимо решение выявленных в ходе проведения аудита персонала проблем. Внедрение предложенных мероприятий положительно скажется на системе управления персоналом и на организации в целом. Это привлечет новых кандидатов, снизит текучесть кадров, повысит лояльность к компании, укрепит имидж компании на рынке труда.

Использованные источники:

1. Управление персоналом на производстве/ Под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА. – 2003.

2. Витман В., Бок Л. От управления кадрами к управлению персоналом // Служба кадров. – 2012.

3. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала, Москва, 2001 г.

5. Kuznetsova N.V., Ganaza O.V, Konovalov Yu.V. Measuring of the innovative potential of human resources // International scientific journal «Innovations». 2020. VIII, ISSUE 2, P.P. 49-52.

6. Радченко И. А. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшенз / Под ред. Е. Е. Топильской. – Воронеж : ВФ МГЭИ, 2007. – 114 с.