

УДК 65.015

АУДИТ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ФАНАМ-СИНЕМА»

Михайлова Анна Викторовна

канд. экон. наук

Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова
Якутск

Кельцинова Марина Степановна

главный специалист

ООО «Фанам-Синема», Якутск

author@apriori-journal.ru

Аннотация. Раскрываются роль и функции аудита трудовой сферы. Выделяются три аспекта трудовой сферы. На примере предприятия якутской киноиндустрии анализируются основные показатели трудовой сферы, формулируются выводы и рекомендации.

Ключевые слова: аудит трудовой сферы; система управления персоналом; оценка трудовых ресурсов.

AUDIT OF THE PERSONNEL ON THE EXAMPLE OF JSC «FANAM-SINEMA»

Mikhaylova Anna Viktorovna

candidate of economics

Northeast Federal University named by M.K. Ammosov, Yakutsk

Keltsinova Marina Stepanovna

chief specialist

JSC «Fanam-Sinema», Yakutsk

Abstract. The role and functions of audit of the labor sphere reveal. Three aspects of the labor sphere are allocated. On the example of the Yakut film industries enterprises the main indicators of the labor sphere are analyzed.

Key words: audit of the labor sphere; personnel management system; assessment of a manpower.

В Российской Федерации и в Республике Саха (Якутия) аудиторская деятельность в сфере социально-трудовых отношений является актуальным явлением. Аудит персонала организации позволяет выявить направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов, а от этого во многом зависят важные показатели – объем производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, финансовый результат, а в конечном счете, и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Цель статьи – проанализировать направления аудита персонала на примере предприятия киноиндустрии Республики Саха (Якутия). Объект исследования – оценка системы управления персоналом организации. Предмет исследования – повышение эффективности организации через использование инструмента оценки аудита персонала.

Периодически проводимая экспертиза состояния дел в сфере социально-трудовых отношений включает систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования трудового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений. Как отмечают Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова «Основная цель применения аудита социально-трудовой сферы – оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений, установление соответствия применяемых экономическим субъектом форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и нормативным актам, действующим в Российской Федерации, а также выработка на основании результатов проверок рекомендаций по исправлению выявленных нарушений, а также предложений, направленных на оптимизации организацию трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом» [1, с. 56].

Именно достижение этой цели позволит выявить существующие нарушения в области регулирования социально-трудовых отношений

(задержек по выплате заработной платы, нарушения условий труда, режимов труда и отдыха, отсутствие трудового договора и т.д.), что позволит предотвратить возникновение спровоцированных этими нарушениями трудовых конфликтов и принять своевременные меры по их предотвращению. Своевременное исправление выявленных нарушений, воплощение в деятельность хозяйствующего субъекта рекомендаций аудитора позволит предотвратить зарождение трудового конфликта и его последствий, что в конечном итоге повысит эффективность деятельности хозяйствующего субъекта.

Согласимся с П.Э. Шлендером: «Аудитор социально-трудовой сферы должен выполнять следующие задачи: оценка текущей политики и стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления персоналом и руководителями; оценка технологии управления персоналом, включая анализ отбора и приема персонала, его трудовой адаптации и использования, системы обучения и профессионального продвижения; обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий, согласованности действий на стратегическом, линейном и функциональных уровнях управления; формирование эффективной системы долгосрочного и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики; оценка показателей эффективности труда, его условий, анализ трудовых ресурсов и затрат труда, численности и состава работников, использования средств на заработную плату; оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административном уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков кадровой системы; оценка работы кад-

ровой службы, включая уточнение обязанностей и ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации; разработка рекомендаций по мерам, направленным на устранение выявленных нарушений в социально-трудовой сфере» [2, с. 58].

По нашему мнению, хозяйствующий субъект должен получить возможность в течение срока, установленного аудитором, устранить выявленные нарушения и уведомить об этом аудитора.

Аудит в трудовой сфере – периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, анализу и оценке эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Объектом аудита в трудовой сфере является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита проводится анализ показателей деятельности предприятия, характеризующих результативность функционирования трудового потенциала, эффективность организации социально-трудовых отношений, эффективность систем мотивации и оплаты труда, рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда, распределения работ, эффективность использования рабочего времени и т.д.

Аудит в трудовой сфере позволяет повысить прибыльность предприятия за счет выявления резервов организации внутрифирменных социально-трудовых отношений.

В последние два десятилетия с возрастанием понимания роли человека в процессе производства растет внимание к трудовым ресурсам и их роли в организации функционирования предприятия, что нашло отражение в формировании особого направления аудиторской деятельности – аудита в трудовой сфере, который позволяет убедиться, что трудовой потенциал предприятия, организации используется полностью, эффективно.

Объектом аудита в трудовой сфере является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита персонал

предприятия и его деятельность представляются в виде системы показателей, которые позволяют охарактеризовать:

- результативность, эффективность функционирования трудового потенциала,
- эффективность организации социально-трудовых отношений,
- эффективность систем мотивации и оплаты труда,
- рациональность методов оценки труда,
- эффективность организации рабочих мест, распределения работ,
- эффективность использования рабочего времени и т.д.

При этом оценка эффективности деятельности трудовых ресурсов может рассматриваться в качестве главной, глобальной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, промежуточными, сопутствующими целями.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности предприятия по управлению персоналом и стратегии его развития, а также взаимном соответствии регламентации социально-трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность. По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения или совершенствования стандартов.

Проверка способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав трудовых ресурсов, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Что касается работы непосредственно с кадровыми службами предприятия, то здесь аудит позволяет повысить роль кадровых служб, сблизить их деятельность с целями и задачами предприятия, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Аудит в трудовой сфере может быть рассмотрен в трех основных аспектах:

- 1) организационно-технологическом,
- 2) социально-психологическом,
- 3) экономическом.

В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия. В отечественной экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений. В этой сфере был накоплен определенный конструктивный опыт, который может и должен быть эффективно использован. В западной практике аудит в трудовой сфере обычно включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

В социально-психологическом аспекте аудит в трудовой сфере – это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирований, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Таким образом выявляются оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций.

Экономический аспект аудита в трудовой сфере – это определение:

- 1) конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

- 2) эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;
- 3) экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Хотя обычно проверка программы развития трудового потенциала сосредоточена на анализе функционирования службы развития персонала и ее отделов, в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим. Она предполагает изучение организации управления персоналом на данном предприятии, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления. Наибольшее внимание должно быть уделено оценке эффективности деятельности службы развития персонала на оперативном уровне в зависимости от ее влияния на поведение и отношение к работе сотрудников и объема его услуг менеджерам и служащим.

Проверка сама по себе дает лишь необходимую информацию о состоянии дел на предприятии, которая реального практического значения может и не иметь. Только подготовка на ее основе программы преобразования социально-трудовых отношений и разработка алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению могут реально повлиять на эффективность деятельности предприятия.

Объектом анализа выбрано предприятие ООО «Фанам-Синема». В 2005 году компания ООО «Фанам-Синема» приступила к созданию кинотеатра отвечающего мировым стандартам качества кинопоказа и предоставляемого сервиса. Здесь хочется отметить, что ранее в компании кадровая работа велась по остаточному принципу. Работу отдела кадров возлагали то на секретаря руководителя, то на специалиста по правовым вопросам в качестве дополнительной функции по оформлению кадровых приказов.

Аудит кадровой документации в ООО «Фанам-Синема» был проведен в апреле 2014 г. Это было необходимо для ознакомления с состоянием документационного оформления трудовых отношений также для оценки соблюдения трудового кодекса РФ и определения фронта работы по устранению недочетов.

В процессе аудиторской проверки определены и внесены поправки в Правила внутреннего трудового распорядка, т.к. этот документ является основополагающим и регламентирующим трудовые отношения и процессы взаимодействия отделов предприятия.

1. В пункт № 3 «Порядок приема на работу» было разработано и добавлено более подробное описание требований при приеме на работу специалистов осуществляющих прием работника. Ценность добавленного пункта заключается в том, является хорошей подсказкой даже для абсолютно далекого от кадровой работы человека. Здесь соблюдены и учтены все требования законодательства и в дальнейшей работе при соблюдении перечисленных шагов это будет являться гарантией защиты интересов работодателя и работника.
2. В пункт № 5 был внесен пункт:
 - 5.4. В работе с документацией руководствоваться «Инструкцией по ведению делопроизводства», утвержденной приказом от 25.02.2011 г. № 13 «Об утверждении инструкции по ведению делопроизводства» и индексами структурных подразделений и номенклатурой дел. Очень важный аспект в упорядочении работы документооборота.
3. В раздел № 6 внесены следующие пункты:
 - 6.3. Нормальная продолжительность рабочего времени в Обществе устанавливается равной 40 часов в неделю, продолжительность рабочего времени не более 36 часов в неделю, устанавливается для Работников, которые работают во вредных условиях труда и женщинам, работающим в районах Крайнего Севера.

Ранее в кинотеатре весь персонал работал по 40-часов в неделю, включая и женщин, что являлось прямым нарушением статьи 320 Трудового кодекса РФ. Поэтому установление 36-часовой трудовой недели для женщин, работающих в районах Крайнего Севера позволяет во-первых работодателю избежать нарушений трудового законодательства и, во-вторых, создавая благоприятные условия работы для женщин, положительно отражается как на внутреннем климате кинотеатра так и на внешнем имидже предприятия.

- 6.6. Должности работников к которым установлен ненормированный рабочий день приведены в *соответствии с требованиями*. Работа в режиме ненормированного рабочего дня выполняется за пределами установленной продолжительности рабочего времени, но не рассматривается как сверхурочная работа и дополнительно не оплачивается. Такой режим работы компенсируется ежегодным дополнительным оплачиваемым отпуском в количестве 12 календарных дней. Получать письменное согласие работника на работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени в каждом отдельном случае (эпизоде) привлечения не требуется.

В результате проверки кадровой документации обнаружено, что работники с ненормированным рабочим графиком, не получали доплат за работу за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Хотя эпизодически они данную работу выполняли, в связи с этим для восстановления справедливой оценки вклада было решено ненормированность компенсировать 12-ю календарными днями дополнительного отпуска.

- 6.7. Должности работников к которым установлен сменный график работы приведены в *соответствии*. Для работников со сменным графиком работы продолжительность ежедневной работы (смены) регламентируется согласно графиков сменности структурных подразделений. Время начала и окончания рабочего времени определяется

графиками сменности. Перерывы не включаются в рабочее время и не оплачиваются, для тех работников, которые могут использовать его по своему усмотрению и на это время отлучиться с работы.

Также результатом проведения аудита в кадровой документации в правилах внутреннего трудового распорядка было отражение сменный график работы. По сменному графику работы фактически велись работы, но этот факт не был документально отражен в локальных нормативных актах компании. Отражение в организующих документах сменного графика работы защищает интересы работодателя и содержит разъяснительную информацию для работников.

- 6.9. Привлечение Работника к сверхурочным работам производится руководством Общества в случаях и в порядке, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, на основании представления руководителя отдела и личного согласия работника. Для работников со сменным графиком работы установлен суммированный учет рабочего времени, с тем чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период (месяц) не превышала нормального числа рабочих часов.

Введение данного пункта в правила внутреннего трудового распорядка имеет важное значение для полной и справедливой оплаты труда работников. Здесь имеет смысл обратить внимание на учетный период. Учетный период сначала был указан месяц, но практика показала, что для работодателя выгодней считать за учетный период квартал. Т.к. это позволяет вывести среднюю норму часов за учетный период, а оплату за сверхурочную работу производить в конце квартала. Этот срок учетного периода выбран с учетом особенностей работы должностей во вредных условиях труда.

- 6.15. Работникам предоставляются ежегодные основные оплачиваемые отпуска с сохранением места работы и среднего заработка продолжительностью 28 календарных дней и дополнительные от-

пуска в Районах Крайнего Севера продолжительностью 24 календарных дня, за вредные условия труда продолжительностью 7 календарных дней, за ненормированный рабочий день продолжительностью 12 календарных дней. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в организации. Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года согласно графика отпусков. По соглашению между работником и работодателем ежегодный отпуск оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней. Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия и по приказу руководства организации. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий год.

В пункт 6.15. внесены дополнительные отпуска в кол-ве 7 календарных дней для работников работающих во вредных условиях труда, и 12 календарных дней для работников с ненормированным графиком работы. В этом году работники указанных должностей уже имели возможность получить эти дополнительные дни отпуска. Более того, работникам работающим во вредных условиях труда были предоставлены дополнительные дни отпуска за предыдущие годы работы на их выбор в виде отпускных дней или денежной компенсацией.

Также в результате проверки кадровой документации выявлено, что оплата за работу в праздничные дни и работы в ночное время не производилась по ТК РФ. Что было тут же исправлено и в данное время оплата производится в двойном размере в соответствии с Трудовым законо-

дательством РФ. Эти изменения в лучшую сторону отразились на заработной плате работников.

Хочется отметить, что ранее в компании не предоставлялись учебные отпуска, причина заключалась в некомпетентности прежних работников, отвечающих за кадровую работу. С этого года во избежание нарушений ТК РФ, стали предоставляться учебные отпуска впервые успешно обучающимся в высших учебных заведениях сотрудникам. Очень важный момент, т.к. на предприятии работают в основном представители молодежи, поддержка в виде учебных отпусков играет позитивную роль в повышении уровня образования и самооценки работника, создает благоприятную рабочую атмосферу, когда работники чувствуют себя нужными и ощущают заботу работодателя.

Еще одним немаловажным доказательством соблюдения предприятием Трудового законодательства РФ было утверждение Положения о предоставлении проезда работникам. В апреле 2014 г. вступил в силу закон «О внесении изменений в статью 33 Закона Российской Федерации «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» и статью 325 Трудового кодекса Российской Федерации», который обязал коммерческие организации, расположенные в районах Крайнего Севера (приравненных к ним местностях), предоставлять проезды своим сотрудникам. Согласно ч. 8 ст. 325 Трудового кодекса Российской Федерации порядок компенсации расходов на проезд к месту отдыха и обратно установили в Положении о предоставлении проезда работникам ООО «Фанам-Синема». Таким образом, размер компенсации расходов на оплату проезда к месту использования отпуска и обратно соответствует предназначению данной компенсации, то есть гарантирует работнику возможность выехать за пределы районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей для отдыха и оздоровления. Данное нововведение также благоприятно отражается на мораль-

ном климате трудового коллектива, т.к. является защитой их интересов и что немаловажно, способствует уменьшению утечки квалифицированных кадров.

Для проведения аудита кадровой документации был издан приказ, где приведен порядок проведения проверки кадровой документации. Был разработан подробный план проведения проверки кадровой документации, что значительно облегчило этот трудоемкий процесс.

В ходе проведения аудита в трудовой сфере также обнаружены ошибки в разработке:

- должностных инструкций, где функции работников не конкретизированы, что мешает в предъявлении требований в исполнении возложенных обязанностей. Нечетко сформулированные обязанности не позволяют возложить ответственность за недобросовестное выполнение работ.
- трудовых договоров, где не конкретизированы режимы работ.

Рекомендована разработка новых должностных инструкций и новой редакции трудовых договоров.

Аудит в трудовой сфере позволил удостовериться в том, что в ООО «Фанам Синема» работает стабильный коллектив. Из анализа таблицы 1 видим в сравнении с 2013 г. и 2014 г.:

- сократилось число увольняемых на 25 %, что говорит о стабилизации численности работников;
- количество уволенных за 2013 г. по собственному желанию (116) превышает количество уволенных по этой же причине (52), что наглядно показывает прогресс в стабилизации численности работников.

Уволенные по собственному желанию это в основном работники, которые сменили место жительства и те, кто регулярно нарушал трудовую дисциплину и имели неоднократные дисциплинарные взыскания за прогулы, за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения. Здесь хочется отметить лояльное отношение руководства киноте-

атра к таким нарушителям. Принимали во внимание жизненные и личные обстоятельства давали шансы на исправление, проводили профилактику нарушения трудовой дисциплины.

Таблица 1

Анализ трудовых показателей

Год	Причины увольнения									Общее кол-во уволенных
	По собственному желанию			Увольнение в связи с истечением срока договора			Увольнение по инициативе работодателя			
	Кафе	Орг. отдел	АУП	Кафе	Орг. отдел	АУП	Кафе	Орг. отдел	АУП	
2013	26	77	13	3	20	2	–	–	–	141
2014	12	38	2	10	41	2	–	–	–	105

В результате аудиторской проверки выявлена большая текучесть кадров по должности «Уборщик производственных и служебных помещений» особенно в утренней смене. Из таблицы видно 26 увольнений за период с 01.01.2014 по 24.11.2014 г. на 11 штатных единиц это слишком показатель большой текучки кадров по этой должности.

Коэффициент текучести кадров легко рассчитать за любой период и по любому подразделению. Скажем, за месяц, квартал или за год. Этот коэффициент показывает, какова текучесть кадров в целом, отражает, так сказать, общую ситуацию. Рассчитывается он по такой формуле:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100 / S,$$

где:

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести персонала;

$X_{\text{сж}}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

По этой формуле можно также рассчитать уровень текучести персонала не только во всей компании, но и в любом ее подразделении или группе.

Коэффициент текучести персонала всего по ООО «Фанам-Синема» составил – 58,42 %, большой процент здесь отдается увольнениям по должности «Уборщик производственных и служебных помещений», ведь если сделать подсчеты без учета увольнений по этой должности, то получаем коэффициент текучести персонала по предприятию – 32,58 %.

Для сравнения если вывести коэффициент текучести кадров за 2013 г., если число работников уволенных по собственному желанию составляет 116, а среднесписочная численность персонала за 2013 г. составила 96, коэффициент текучести персонала равен 120,83 %. Что наглядно показывает о росте стабильности коллектива во много раз.

А если подсчитать коэффициент по текучести персонала только по должности «Уборщик производственных и служебных помещений» то получаем – 209 %. Цифры говорят сами за себя.

Причинами текучести кадров по данной должности являются такие факторы как невысокая заработная плата (6500 рублей за 2 часа работы), большие площади уборки, ограниченное время, отведенное для проведения уборки и ранний режим работы с 6 часов до 8 часов утра.

Для решения выявленной проблемы в данное время идут переговоры с фирмой по предоставлению услуг по уборке помещений. Стоимость договора на порядок ниже затрат кинотеатра на содержание данных должностей. И во избежание прохождения процедуры сокращения по предварительной договоренности с руководством фирмы по предоставлению услуг по уборке помещений запланирован плавный переход на договорную основу обеспечения чистоты в кинотеатре по мере высвобождения штатных единиц. Такое решение проблемы позволит избежать затрат, которые влечет за собой сокращение, и увольнение уборщиков производственных

и служебных помещений безболезненно отразиться на непрерывном процессе работы кинотеатра.

Рекламный отдел состоит из должностей «Менеджер по репертуару» и «Менеджер по рекламе». Результатом аудита в трудовой сфере стало выявление пробелов в работе рекламной службы. Несвоевременное предоставление отчетных документов в бухгалтерию, отсутствие рекламы на продукцию кафе, все это свидетельствовало о недоработках рекламного отдела.

Причиной неудовлетворительной работы по рекламе явился уход в декретный отпуск основного работника, функции отсутствующего работника были возложены на менеджера по репертуару. Ожидания не были оправданы, т.к. не был учтен объем работы и не оценена важность работы рекламного отдела.

В целях решения данного пробела была произведена передвижка в кадрах и объявлен конкурс на секретаря руководителя, т.к. секретарь руководителя был переведен на должность менеджера по рекламе.

Работа по вакансиям, в основном в 2014 году была по поиску кандидатур на должность «Уборщик производственных и служебных помещений», велась через сайт якт.ру. В ноябре месяце от администрации сайта якт.ру поступило предложение принять участие в новом проекте «Работа». Целью нового сервиса стало – сделать поиск сотрудников еще более простым, эффективным и быстрым. И наша компания по достоинству оценила работу нового сайта работа.ру на «отлично».

Плюсы обновленного сайта:

- тщательно продуманный интерфейс, полностью ориентированный на основную задачу сервиса – эффективный подбор персонала;
- личный кабинет работодателя позволяет управлять своими вакансиями, поступившими резюме, информацией о компании;
- возможность продвигать свою компанию как интересного и привлекательного работодателя;

- соискатели могут подписываться на новые вакансии от компании;
- большее количество посетителей – соискателей за счет масштабной рекламной кампании.

Перед началом работы по проведению аудита генеральным директором была поставлена задача дать оценку необходимости двух штатных единиц в кафе заведующей кафе и заведующей производством, подвести итоги нововведения, т.к. в ноябре 2013 г., в целях улучшения качества работы кафе и уменьшения нагрузки заведующего кафе было решено должность «Повар» переименовать в должность «Заведующий производством».

В результате проверки сделаны следующие выводы:

- Введение в штатное расписание должности зав. производством кафе позволяет укрепить производство в плане повышения качества оказания потребительских услуг, безопасности для потребителей пищевого производства, что в целом можно оценить как укрепление безопасности бизнеса как такового.
- Такое штатное расписание повышает взаимозаменяемость управляющего персонала кафе на время отпусков, болезней и т.д. без ущерба для производства, что, несомненно, повышает управляемость персоналом.
- Выручка за неполный год увеличилась на 10 906 т. руб. или рост на 16,8 %. Даже если учитывать повышение цен, этот рост напрямую связан с введением в штат должности заведующей производством.
- Что касается работы кафе: выручка на каждого работника за текущий неполный год составила более 5 млн. рублей, штат 15 человек, за предыдущий год – 4,5 млн. на работника, штат 14 человек. К примеру: выручка на одного работающего «АА» по итогам 2014 сезона составляет 10 млн. руб., что руководство компании считает прекрасным результатом несмотря на суперзатратность добычи алмазов.

- Неполный год работы с новым штатным расписанием показал целесообразность введенных изменений в штатное расписание и дает перспективу дальнейшего увеличения выручки подразделения за счет введения новых меню, оптимизации технологических процессов производства, внедрения новых методик обслуживания клиентов.
- Разработка и реализация специальных рекламных проектов направленных на раскрутку услуг кафе, продукции пищевого производства даст реальную возможность увеличения продаж кафе и позволит полностью раскрыть возможности трудового потенциала персонала кафе.

В декабре 2013 г. персонал кафе прошел обучающий курс «Техника продаж». Был приглашен бизнес-тренер компании «Деловая Русь». Как результат можно отметить повышение качества обслуживания в кафе, также бизнес-тренером был дан материал по проведенной обучающей программе, что в дальнейшем позволило нам использовать эти материалы при стажировке поступающих на работу претендентов.

Организационный отдел это самый большой и ключевой отдел на предприятии он состоит из 34 штатных единиц. Отдел осуществляет продажу билетов, организацию комфортных условий для просмотра кинофильмов. Поэтому наиболее пристальное внимание было уделено работе организационного отдела.

Проверка позволила удостовериться в компетенции руководителя организационного отдела главного администратора. Радует умелая организация и справедливое отношение к подчиненным, постоянный контроль и создание доброжелательной атмосферы внутри коллектива. Единственное о чем было указано выше – это проблема текучки кадров по должности «Уборщик производственных и служебных помещений», где так же выше приведены пути выхода из сложившейся ситуации.

Конкретная работа по обучению персонала и повышению квалификации, началась с 2013 г. Когда был приглашен бизнес-тренер из компании

«Деловая Русь». Обучение велось в трех направлениях – это обучение кассиров кафе, кассиров билетных и руководителей отделов.

Так в октябре месяце для разработки плана работы и составления бюджета на 2015 г. была проведена конференция по новым идеям, где были озвучены самые смелые проекты, которые будут в 2015 году оценены кинозрителями. Что касается обучения персонала то на этой конференции была одобрена и поддержана руководством смета расходов на обучение.

В служебной записке подробно дана схема организации учебного процесса. Для обслуживающего персонала бизнес-тренера будут приглашены непосредственно на предприятие, чтобы обучение и рабочий процесс не прерывался. Для других отделов предусмотрен выезд в другие города, где будет проходить обучение. Программы обучающих семинаров не конкретизированы, но направления и приблизительные сроки их проведения установлены поэтому по разработанному плану будет идти работа по организации обучения.

Так же выявлено, что на кинорынок ранее выезжали только работники рекламного отдела и сами руководители. С этого года руководство поддержало идею командирования руководителей отделов. Так на августовский кинорынок были направлены заведующий кафе и главный бухгалтер. Поездка оказалась очень полезной как для самих руководителей отделов так и для рабочего процесса. Новые впечатления и новый взгляд на мероприятия организованные в рамках кинорынка, позволяют пополнить рабочий процесс кинотеатра новыми идеями, новыми технологиями и возможностями, что в итоге улучшает качество предоставляемых услуг. Вдохновившись первой пробной командировкой, решено и в дальнейшем использовать данный опыт и на декабрьский кинорынок направлены главный администратор организационного отдела и заместитель генерального директора по маркетингу.

В настоящее время ООО «Фанам-Синема» занимает устойчивое положение на рынке киноиндустрии Республики Саха (Якутия). Большое внимание уделяется системе управления персоналом. Эффективность предприятия зависит от устойчивости коллектива, от слаженной работы всех структурных подразделений.

Таким образом, мы показали как инструмент оценки управления персоналом может быть использован в качестве метода повышения эффективности организации.

Список использованных источников

1. Одегов Ю.Г, Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М., 2010. 672 с.
2. Шлендер П.Э., Смирнова М.Е., Петроченко Н.П. Аудит и контроллинг персонала организации. М., 2010. 272 с.