

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Аудит персонала в современной организации на примере ООО «Томскнефтепроект»

УДК __331_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Тишкина Ангелина Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталя Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Тишкиной Ангелине Олеговне

Тема работы:

Аудит персонала в современной организации на примере ООО "Томскнефтепроект»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – аудит персонала в ООО «Томснефтепроект».

Требования к процессу исследования:

- обоснование актуальности исследования;
- формулирование проблемы и исследования;
- определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;
- глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы;
- наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы;
- самостоятельный и творческий подход;
- самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.

Особенные требования к особенностям функционирования объекта: формирование должностной инструкции с целью совершенствования процесса управления персоналом; тщательность осуществления управления персоналом со стороны руководства.

Влияние на окружающую среду:

- Управление персоналом оказывает влияние на окружающую социальную и природную среду посредством повышения качества работы сотрудников, сервиса, длительности связей, защиты окружающей среды, обязательств перед обществом, информации, формирования социальной ответственности.

	Анализ теоретических и прикладных (социологических, психологических, экономических исследований).
--	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Цель исследования – проанализировать отчет по результатам проведения аудита персонала и разработать рекомендации по итогам аудиторской проверки.

Теоретические аспекты управленческого аудита и аудита персонала раскрываются в работах А.Я. Кибанова, В.М. Масловой, Ю.Г. Одегова, А.Л.Беседина, А.В.Дейнеки.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Управленческий аудит в организации

2. Аудиторская деятельность на предприятии

3. Аудит персонала в организации на примере ООО «Томснефтепроект»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

20.01.2016г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Тишкина Ангелина Олеговна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Дипломная работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
06.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15		
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
Итого:		40		
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталья Вячеславовна	К.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом 95 страниц, из них приложений на 9 стр.; 1 рисунок, 5 таблиц, 46 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: аудит персонала, управленческий аудит, аудиторская деятельность, система управления персоналом, аудиторское заключение.

Объектом исследования выступает аудит персонала на ООО «Томскнефтепроект».

Цель работы - проанализировать отчет по результатам аудита персонала и разработать рекомендации по итогам аудиторской проверки.

Степень внедрения/апробации работы: предложенные рекомендации по итогам аудиторской проверки в виде должностной инструкции были приняты в работу на ООО «Томскнефтепроект».

Область применения: управление персоналом на предприятии, в организации, учреждении.

Социальная значимость работы: результаты исследования направлены на совершенствование процесса управления персоналом в ООО «Томскнефтепроект»

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

1. **Управленческий аудит** – анализ организации и управление предприятием, а также эксплуатирования всех видов ресурсов.
2. **Аудит персонала** - это регулярно осуществляемая экспертиза состояния дел в области управления персоналом, которая включает систему мероприятий по сбору информации, ее исследованию и анализу.
3. **Аудиторская деятельность** – это мероприятие по независимой оценке работы организации, процесса, продукта, системы, проекта, ресурса.
4. **Аудиторское заключение** – официальный документ, который предназначен для специалистов службы управленческой отчетности. Формируется посредством мнения аудиторской организации или самого аудитора о достоверности отчетности аудируемого лица.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

1. ГОСТ ISO 9000 – 2011 «Основные положения и словарь» описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества.
2. ГОСТ ISO 9001 – 2011 «Требования» устанавливает требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организация должна продемонстрировать возможность изготавливать продукцию, отвечающую требованиям потребителей и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей.
3. ГОСТ ISO 9004 – 2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха» содержит рекомендации по повышению результативности и

эффективности системы менеджмента качества и предназначен для улучшения деятельности организации и повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

4. ГОСТ ISO 19011 – 2012 «Руководящие указания по аудиту системы менеджмента» содержит методические указания по проведению аудита (проверки) систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	12
1 Управленческий аудит в организации.....	15
1.1 Сущность управленческого аудита	15
1.2 Место аудита в системе управления персоналом организации	20
1.3 Философия аудита персонала	28
2 Аудиторская деятельность на предприятии	36
2.1 Уровни проведения аудита персонала	36
2.2 Исследовательские подходы и инструментарии к проведению аудита персонала	46
2.3 Последовательность аудита персонала.....	55
3 Аудит персонала в организации на примере ООО «Томскнефтепроект» ...	64
3.1 Характеристика предприятия	64
3.2 Анализ отчета по внешнему инспекционному аудиту.....	72
3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на ООО «Томскнефтепроект».....	77
Заключение.....	79
Список литературы.....	82
Приложение А.....	86
Приложение Б	95

Введение

Эффективная деятельность той или иной организации, в независимости от того является ли она частной коммерческой фирмой, предприятием или государственным учреждением не имеет смысла без анализа трудовых показателей. Трудовые показатели помогают оценить экономические и технические потенциалы, установить резервы наиболее эффективного использования персонала организации, совершенствовать предприятие, условия труда и его оплаты, определить направления нормализации социально-трудовых отношений в рабочей команде.

Переход России к рыночной экономике поставил перед предпринимателями современных предприятий ряд очень важных, новых и принципиальных задач, одной из которых является максимально эффективное использование персонала организации. Экономические затруднения многих отечественных предприятий являются следствием низкой эффективности управления организацией в целом, сущность которого является управление персоналом. Как правило, ухудшение экономического состояния на предприятии в целом приводит к снижению внимания к службе управления персоналом и её проблемам, что в следствии приводит к наибольшему ухудшению экономического положения из-за снижения эффективности труда на всех уровнях функционирования. Обновление работы службы управления персоналом, формирование новых концепции, кадровой политики является существенным и значимым шагом для повышения конкурентоспособности предприятия и важным фактором их эффективного развития. Потому в данной ситуации использование аудита как метода объективного исследования положения службы управления персоналом является весьма актуальным.

Долгий период времени в нашей стране управление той или иной организацией ориентировалось, как правило, на эффективное, обоснованное и экономическое использование материальных и финансовых ресурсов при достижении намеченных целей, а осознание роли персонала в эффективном устройстве функционирования предприятия преуменьшалось.

Данная ситуация в России сложилась не только по причине разрушения экономики, изношенности основных фондов, но и по причине халатного отношения управляющих организацией к сотрудникам своих предприятий. От их уклонения получить как можно большие доходы без вложений в персонал, организацию труда и его охрану и так далее, а также по причине отсутствия внимания государства к подобным вопросам.

Поэтому отечественным предпринимателям необходимо понять, что сотрудники в организации является основной ценностью и является главным в понимании процесса управления персоналом.

Одним из способов внешнего анализа работы организации, а в частности, оценки показателей труда является формирование особого направления аудиторской деятельности – аудита персонала. На современном этапе аудит, как правило, используется для анализа финансовой деятельности предприятия. Исследования по отдельным областям трудовой деятельности: по охране труда, его нормированию, организации рабочих мест, управлению персоналом, которые позволяют минимально контролировать положение сферы труда. В российских организациях проверки реализуются или проводятся формально, особенно в частных организациях. Как правило, они являются независимыми, а оценка и результаты данных проверок не имеют взаимосвязи. Аудит персонала не проводится, поэтому данные о его эффективности и воздействия на деятельность отсутствует. Отсутствие правовой основы, подготовка специалистов аудиторов в данной сфере, нет четкой методики его проведения, а исследование и оценка одного показателя в отрыве от других формируют лишь одностороннее представление объекте, который изучают. Поэтому необходим комплексный анализ, который исследовал бы динамику и уровень какого-либо одного показателя в тесной взаимосвязи с динамикой и уровнем других показателей.

Цель исследования – проанализировать отчет по результатам проведения аудита персонала и разработать рекомендации по итогам аудиторской проверки.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты управленческого аудита, аудита персонала, его место в системе управления персоналом организации, а также философию аудита персонала;
- рассмотреть аудиторскую деятельность на предприятии, уровни, подходы, инструментарий и этапы проведения аудита;
- проанализировать отчет по результатам проведения аудита, разработать рекомендации и должностную инструкцию.

Теоретические аспекты управленческого аудита и аудита персонала раскрываются в работах А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, В.М. Масловой, Ю.Г. Одегова, А.Л. Беседина, А.В. Дейнеки.

Проведение аудиторской деятельности на предприятии раскрываются в трудах А.Л. Беседина, В.К. Гунина, Д.В. Лестева, И.И. Кулинцева, Р.Г. Мумладзе, С.А. Сухарева, Е.Э. Трусковой, О.П. Шевченко.

Объект исследования – аудит персонала в ООО «Томснефтепроект».

Предмет исследования – отчет по результатам проведения аудита персонала на ООО «Томскнефтепроект»

Методы исследования:

- анализ документов;
- метод сравнения.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя реферат, введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задачи данной главы рассмотреть теоретические аспекты управленческого аудита, аудита персонала, его место в системе управления персоналом организации, а также философию аудита персонала.

1.1 Сущность управленческого аудита

Целью данного параграфа является рассмотрение сущности управленческого аудита, охватывающего организацию в целом, а также процессы на предприятии и трудовые ресурсы.

Регулярное проведение независимой оценки готовности компании к эффективному функционированию наиболее важно в ситуации приобретения фирмы или ее целевом инвестировании. Поэтому является необходимым проведение обязательных процедур, которые представляют собой гарантию для потенциального инвестора в эффективности и безопасности вложения средств. Как правило, оценке подлежат юридические процессы, включающие регистрацию прав собственности согласно законодательству, экспертиза основных технических средств, финансово-экономические процессы, включающие финансовое состояние за прошлый и текущий период, ценовая политика, доля занимаемого рынка, потенциал роста.

Контроль в области менеджмента качества на опыте приватизации крупных государственных зарубежных и отечественных компаний важен и необходим для того, чтобы оценить результативность системы управления предприятием, уровень квалификации среднего и высшего управленческого звена, а также соответствие имеющейся системы управления персоналом целям, задачам и стратегии организации.

В качестве оценки эффективности управления в середине 90-х годов 20 века в мировой практике стали применять методологию управленческого аудита.

Управленческий аудит - это диагностическое исследование

управленческих технологий с целью определения их фактической эффективности и внесения необходимых корректировок в управленческий процесс на основе методологии аудиторской деятельности и разработанных рабочих заданий.[14.С.55]

Управленческий аудит с точки зрения американского менеджмента определяется, как консультационная услуга, в которой оказывается помощь клиенту с целью увеличения эффективности использования его ресурсов, потенциала, мощностей и достижений намеченных целей.[14.С.55]

Сущность управленческого аудита аналогична финансовому аудиту в его традиционном проявлении. Отличие данных аудитов заключается в проверяемом объекте. Поэтому в управленческом аудите применяются те же стандарты, принципы и формы оценки, однако методы проведения управленческого аудита обладают определенной спецификой.

В сфере управленческих технологий не существует жестких законодательных предписаний как в финансах. Аспектом результативности управленческих технологий представляется согласованность характеристик деятельности компании к условиям конкурентной борьбы.

В процессе системы управления исследуется:

- совокупность процедур по изучению ситуации на рынке, тактическому планированию и стратегическому целеполаганию;
- определение сфер ответственности между высшим руководством и функциональных обязанностей среди подразделений;
- информационный обмен между работниками организации в рамках исполнения ключевых бизнес-процессов;
- качество стандартов и их наличие по исполнению работ по производству, поставке и реализации продукции.

Управленческий аудит включает в себя анализ результативности управления человеческими ресурсами, в процессе которого оценивается система управления персоналом. То есть степень соответствия кадровой политики системе управления, которая охватывает механизмы стимулирования

персонала; корпоративную культуру; поиск, подбор, развитие персонала и так далее. Так образовался и начал совершенствоваться первоначально в рамках управленческого аудита, затем самостоятельно аудит персонала.

Целью управленческого аудита является анализ степени готовности организации и ее сотрудников к эффективной работе в рыночных условиях. По результатам данного анализа разрабатывается программа проведения изменений, проводится расчет затрат, которые являются необходимыми для реорганизации системы управления предприятием, вовлечение новых или переобучение существующих кадров.

Задачи, решаемые посредством проведения управленческого аудита:

- анализируется текущая стратегия предприятия, которая включает положение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей;
- анализируется процесс производства, поставки и реализации каждого товара, услуги или продукта предприятия;
- анализируется процесс выполнения основных функции управления предприятием в целом, в том числе функции оценки рынка, оперативного и стратегического планирования, проверку реализации планов, направление финансов и учет движения денежных средств, проведение кадровой политики;
- проводится анализ структуры управления организацией, то есть взаимозависимость между мероприятиями, которые являются составляющими бизнес-процессов и основных функции управления. В процессе анализа оценивается модель управления, точность разделения на профильные и функциональные подразделения, структура административного подчинения и взаимодействиями между функциями, информационные потоки, а также согласованность модели управления стратегии организации;
- по результатам анализа процедур (ключевых функции и бизнес-процессов), управленческой структуры и их соответствия модели

управления и стратегии составляются рекомендации по изменениям в процедурах и структурах по повышению эффективности менеджмента организации.

Управленческий аудит основывается на получении, анализе и объединении информации о деятельности организации для установления возможностей повышения ее результативности. Для установления возможностей повышения результативности организации исследуются применяемые в ней управленческие технологии.

Результаты управленческого аудита, который впервые, проведен на предприятии, могут оказать шокирующее воздействие, по причине выявления скрытого реального состояния управленческих технологий. Что в свою очередь может вызвать вытесняющий эффект, при котором руководство предприятия будет отказываться видеть такое положение дел. Но признание найденных при помощи аудита недостатков дает возможность улучшить деятельность организации, а также изменить ситуацию в технологиях бухгалтерского учета. На данный момент подобные технологии более или менее налажены, и финансовые аудиторы находят частные нарушения. Возникновение управленческого аудита является своеобразным вызовом для руководителей предприятия. При его принятии предприятие достигает долгосрочной эффективности, при отказе от него ставит предприятие под риск вытеснения с рынков.

Управленческий аудит направлен на определение факторов увеличения долгосрочной и текущей эффективности организации посредством увеличения объемов и рентабельности продаж и уменьшения затрат. Одна из задач управленческого аудита - выявить, почему сама организация не открывает имеющиеся возможности роста эффективности, а также преодоление ограничений эффективности и не осуществляет их. Информация, которая предоставляется по итогам управленческого аудита в форме аудиторского заключения, является конфиденциальной и должна находиться под защитой от несанкционированного доступа. В заключение по управленческому аудиту

включаются определения недостатков в управленческих технологиях и выборочные примеры их проявлений. Управленческий аудит не несет задачи выявления всех следствий существующих недостатков, которые могут порождаться совокупностью упущений в управленческих технологиях.

Управленческий аудит представляет собой поэтапный процесс по раскрытию недостатков от ошибок в текущих рабочих операциях, до ошибок, которые воздействуют на долгосрочную эффективность организации. Он завершается при нахождении такого объема недостатков, без предотвращения которых дальнейшие поиски не имеют смысла. Это обусловлено тем, что осуществление вскрытых потенциалов даст возможность радикально поменять ситуацию, а последующее совершенствование потребует нового исследования. Даже частичное осуществление оптимизационных возможностей гарантирует долгосрочную эффективность организации за счет самостоятельной настройки управленческих технологий под трансформирующиеся внешние условия.

На основе сопоставления фактической ситуации с «идеальной» выстраивается список недостатков с целью раскрытия максимального числа возможностей для совершенствования организации, хотя на практике осуществление идеального состояния нереально. Для стимулирования обсуждения могут быть выделены как спорные вопросы, так и абстрактные замечания, которые невозможно устранить в ближайшее время.

В аудиторском заключении, которое базируется на методах управленческого аудита, аргументируется внедрение необходимых управленческих технологий. Аудиторская фирма после аудиторской проверки имеет возможность сопровождать внесение отсутствующих или уточненных технологий, осуществлять дальнейшее консультирование, обучение персонала организации-клиента и помогать контролировать результативность нововведений.

Вывод.

Управленческий аудит позволяет раскрыть как недостатки от ошибок в

текущих рабочих операциях, так и ошибки, которые влияют на долгосрочную эффективность организации. В связи с вышесказанным проведение управленческого аудита позволит раскрыть максимальное число возможностей для совершенствования организации в целом и на долгосрочную перспективу.

1.2 Место аудита в системе управления персоналом организации

Целью данного параграфа является рассмотрение аудита персонала, как части управленческого аудита.

В рамках управленческого аудита особое место занимает аудит персонала в организации. По причине того, что аудит персонала является системным, он не может сопоставляться с диагностикой отдельных сторон деятельности организации. Демонстрируя объединяющую роль управления персоналом, аудит персонала изучает вопросы:

- управление организацией в целом, которое находится под контролем у высшего руководства организации,
- линейного управления трудовыми коллективами;
- работы организационных функций.

Уровни управленческого аудита взаимосвязаны с аудитом персонала, могут соответственно быть названы аудитом управления организацией, аудитом линейного управления и аудитом организационных функций.[44.С.325]

Аудит персонала может использоваться в качестве метода, устанавливающего результативность системы принятия управленческих решений и контроля результативности системы управления персоналом. Основываясь на последней цели уместно регулярное проведение внутреннего аудита персонала. По причине того, что работники и руководство службы управления персоналом в организации не могут быть уверенны в том, что все делают правильно. Происходят технические сбои, становится неактуальной политика управления. При проведении самооценки, отдел нередко находит

проблемы прежде, чем они приобретут серьезный характер. Качественный анализ методов и процедур службы управления персоналом имеют возможность показать новые возможности кадровой службы и содействовать удовлетворению социальных, организационных, функциональных и личных целей организации. В случае качественного исполнения оценки произойдет укрепление взаимной поддержки линейных менеджеров и службы управления персоналом.

В данном случае объектом аудита персонала становится непосредственно сам персонал, по каким принципам организуется его работа и итоги работы.

Аудит проходит посредством анализа системы социально-трудовых характеристик, дает оценку работе службы управления персоналом, а также включать отдельные подразделения или организацию в целом. За счет обратной связи специалисты по управлению персоналом и линейные менеджеры получают представление о деятельности персонала и выявляют, насколько хорошо менеджеры исполняют свои обязанности по управлению персоналом.

Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех организации, создает профессиональный образ специалистам службы управления персоналом и менеджерам, оказывает помощь в выяснение роли службы управления персоналом, что привносит наибольшую внутриорганизационную стабильность. Преимущественно важным является то, что он выявляет проблемы и обеспечивает согласованность с различными законами. Подобным объясняется повышение интереса к аудиту персонала во многих странах за последние годы.

Таким образом, аудит персонала:

- выявляет вклад службы по управлению персоналом в достижении конечных целей организации;
- создает профессиональный имидж кадровой службы;
- увеличивает рост ответственности и профессионализма сотрудников кадровой службы;

- устанавливает права и обязанности кадровой службы;
- гарантирует согласованность стратегии, кадровой политики и ее практического осуществления;
- выявляет основные кадровые проблемы;
- обеспечивает регулярное соблюдение трудового законодательства;
- гарантирует оптимизацию затрат на реализацию мероприятий, связанных с кадрами и содержание кадровой службы;
- стимулирует современные нововведения в сфере управления персоналом;
- реализует оценку системы информационного обеспечения службы управления персоналом в организации.

Исследования в сфере управления персоналом с каждым годом принимают наибольшее значение по ряду причин:

- деятельность кадровой службы имеет большой юридический смысл для работодателей. В случае неисполнения законодательных требований о равной занятости или безопасности труда имеет возможность стать предметом служебных разбирательств и подвергнуть организацию искам;
- инвестиции в персонал возрастают, что является условием для значимости проблем их окупаемости. Для основной части предпринимателей зарплата и льготы нередко выступают как основные операционные расходы. Невыгодный план вознаграждений может оказаться дорогостоящим и даже губительным в плане выживания компании;
- работа кадровой службы оказывает помощь в управлении производительностью организации и качеством рабочей жизни;
- в обстоятельствах жесткой конкуренции за овладение новых рынков сбыта товаров, потребности завоевания известности у покупателей, организации начинают заботиться о создании своего позитивного имиджа. А он, в свою очередь, формируется и из

отношения организации к собственным сотрудникам, выполнение их прав и гарантий. Следовательно, увеличивающаяся сложность работы с персоналом устанавливает потребность в подобном исследовании.

Управление персоналом необходимо для создания условий эффективного взаимодействия организации и человека. Менеджер, обеспечивая это взаимодействие, обязан знать и регулярно проверять характеристики личности, которые определяют характеристики личности. Последние определяют поведение человека на предприятии, а также характеристики окружающей среды, которые воздействуют на введение человека в деятельность организации и уметь осуществлять методы эффективного управления людьми. К ним относятся:

- исследование работы, то есть определение характера работы каждого сотрудника;
- планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу;
- выбор кандидатов;
- адаптация и обучение новых сотрудников;
- координация оплаты труда и вознаграждений;
- обеспечение мотивации и льгот;
- анализ исполнения;
- общение;
- развитие;
- обучение;
- возложение ответственности на сотрудников организации;
- обеспечение безопасности сотрудников и их здоровья;
- трудовые отношения и работа с жалобами.

Внутриорганизационное управление персоналом представляет собой комплекс методов и форм воздействия на поведение, интересы и работу

персонала с целью наибольшего использования их физического и интеллектуального потенциала для получения эффективного результата.

В системе управления организацией управление персоналом, групповыми и межличностными взаимодействиями, поведением сотрудников является особой специфической деятельностью. Непосредственными участниками в работе службы управления персоналом являются: кадровая служба, руководители, сотрудники, совет предприятия.

Каждый из этих участников делает свой вклад в менеджмент персонала, находясь в положении субъекта или объекта управления, а может одновременно пребывать и в том и другом положении. Руководитель, сотрудник, служба управления персоналом приводит в исполнение конкретные задачи, как в сфере деловых отношений, так и в межличностном взаимодействии.

Концепция управления персоналом – это концентрированное выражение методологии менеджмента в той ее части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.[28.С.222]

Из этого следует, что управление персоналом применяется в отношении:

- функций, в которых сотрудники службы управления персоналом, осуществляют внутри фирмы;
- управленческого потенциала организации, который включает линейных руководителей и аппарат управления ею.

Основной функцией в управлении персоналом является непосредственное ежедневное управление людьми в ходе достижения ключевых, стратегических целей организации. В данной сфере управления персоналом присущи следующие свойства:

- стабильность и непосредственность общения с сотрудниками. На протяжении всего рабочего процесса работники находятся в поле действия руководителя, который несет ответственность за их деятельность;

- первостепенные установки управленческих функций. Работа руководителей напрямую направлена на осуществление ключевых целей организации;
- сравнительно широкий объем властных полномочий. Власть линейных руководителей в сравнение с подчиненными во много раз превосходит права функциональных менеджеров.

Поэтому, руководство персоналом и управление им имеют непосредственную взаимосвязь. На сегодняшний день отмечается тенденция к их объединению. Стоит отметить, что эти ключевые области управления людьми обладают важной спецификой, отличаясь функционально и институционально. Основные задачи управления персоналом:

- планирование практики управления персоналом, то есть разработка стратегии, теории, способов, техники, средств управления персоналом;
- глубокое критическое осознание, совершенствование управления людьми на практике и его направленность на запросы общественной и экономической активности;
- стимулирование руководителей к трансформации стиля, моделей, способов, техники и средств руководства персоналом на базе вариантов, которые предлагает наука.

Деятельность сотрудников организации – ключевой фактор для выживания организации в конкурентной борьбе. Персонал в наибольшей степени связывает собственные ожидания с компетентностью и влиятельностью службы управления персоналом, в том числе и на стратегическом уровне. Зафиксировано, что именно работа кадровой службы, а точнее действия, направленные на улучшение производительности, культурное развитие и планирования резерва, содействует деловому успеху.

В современном мире службам по управлению персоналом брошен основательный вызов, который имеет связь с потребностью найти баланс между социальными, организационными, функциональными и персональными

целями и наряду с этим отметить значимость и достоинство людей. Специалисты не могут упустить из внимания системный подход, который включает каждую организационную подсистему системы организации. Большое значение имеет успех всей организации, а не одного отдела.

Достижение целей организации имеет зависимость от взаимозависимых, согласованных работ линейных менеджеров и менеджеров по управлению персоналом. При этом кадровая служба не захватывает обязанности и полномочия управления персоналом каждого линейного менеджера. Компетентностный подход к управлению подразумевает ответственность с двух сторон, которая возложена на линейных менеджеров и на службу управления персоналом, однако последняя играет ключевую и эффективную роль.

Возможности аудита персонала выходят за рамки деятельности одной только службы управления персоналом. Ее деятельность не осуществляется отдельно, а в совокупности с другими подразделениями предприятия, поэтому качества их работы имеет непосредственное влияние на успех службы управления персоналом.

Как правило, проблемы персонала редко ограничиваются рамками профессионализма службы управления персоналом. Поэтому, для того, чтобы эффективной кадровая служба должна располагать широкими возможностями, анализировать верность выборки и осуществления кадровой политики в организации и ее воздействие на персональные цели сотрудника и его удовлетворенность трудом. Но за последние годы подобный подход «внутри перспективы» стал несовершенным. Специалисты в сфере управления персоналом находят, что потенциал аудита выходит за рамки деятельности одной только службы управления персоналом и линейных менеджеров. Аудит персонала, по мнению специалистов службы управления персоналом, необходимо рассматривать как целостную стратегию организации в ее гармоничном сочетании с внешней средой, а, то есть оказывать помощь в совмещении внешних и внутренних ситуационных факторов. Полноценный

взгляд на проблемы фирмы, ее целей и потенциалов может предоставить наилучший путь улучшения, создать стратегию, которая объединяет отдельные направления сил по оптимизации в целостную систему максимизации эффективности организации.

Аудит персонала оказывает помощь в систематизации и интегрировании в систему управления предприятием сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляемой оптимизации управления персоналом.[44.С.325]

Аудиторская проверка создает стратегическое преимущество предприятия в области управления персоналом, воздействуя на эффективность управления организации в целом. Это в свою очередь, ставит предприятие в положение лидера в своей сфере деятельности в различных ситуационных условиях и воздействует на построение «сильной организации», которая готова к преобразованиям во внешней среде и имеющей возможность адаптироваться к этим преобразованиям с пользой для себя. Проблема необходимости проведения аудита персонала возникает в усиление конкурентной борьбы, от работы управления персоналом начинает зависеть выживание организации на рынке.

Вывод.

Итак, аудит персонала важен и нужен, поскольку позволяет оценить потенциал человеческих ресурсов и обнаружить слабые места в управлении персоналом. Аудит персонала выявляет некачественную работу других подразделений организации в совокупности, с которыми работает служба управления персоналом. А это в свою очередь определяет его место в системе управления персоналом организации. В последующем выражаясь в экономической оправданности организации, выведение ее на новый более высокий уровень в своей производственной отрасли, то есть повышение конкурентоспособности.

1.3 Философия аудита персонала

Целью данного параграфа является рассмотрение влияния аудита персонала на конкретное структурное подразделение.

Сотрудники организации являются основной ценностью, главное представление в процессе управления.

Зарождающиеся идеи для изменений или цели у лидеров организации могут быть достаточными интересными, однако в действия их приводят люди, которые работают на базе собственных жизненных интересов. С данным процессом имеют непосредственную связь вопросы по разрешению проблем, мотивации, столкновения интересов, лидерства. Но, как бы противоречиво это не звучало, исследование работающего персонала является самым слабым звеном управленческого аудита организации, осуществляя который сосредотачивают внимание на проблемах бизнес-проектах, юридической и экономической деятельности, ориентации финансовых потоков, автоматизация системы управления и их стандартизация, но на процессе деятельности персонала.

Показателем эффективности в управлении персоналом являются стабильность деятельности организации в целом, окончательные экономические показатели, занимаемое положение на рынке и его устойчивость, конкурентоспособность. Однако, существуют и специфические показатели:

- эффективность работы структурных подразделений и конкретных работников;
- удовлетворенность сотрудником собственной работой и принадлежностью к организации;
- текучесть кадров;
- трудовая дисциплина и ее соблюдение;
- присутствие конфликтов на всех уровнях отношений;

- особенности социально-психологического климата и характер организационной культуры организации.

Вышеуказанные проблемы необходимы для того, чтобы выявить новый для нашей страны вид управленческого аудита - аудита персонала. В подобной ситуации аудит можно охарактеризовать, как экспертизу по согласию информационной, функциональной и организационной структура, возможностей сотрудников целям, задачам и стратегии совершенствования организации, и создание на этой базе программы изменений в организации.

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.[24.С.416]

Ключевые вопросы аудита персонала в пределах управленческого аудита: качество и количество сотрудников, которые необходимы организации для того, чтобы эффективно, но с минимальными затратами осуществлять выбранную стратегию, организационные формы субъекта предпринимательской деятельности.

За рубежом аудит персонала вышел из управленческого аудита в самостоятельное направление сначала в виде консалтинговой услуги, а затем в обязательную диагностическую процедуру, которая подчиняется всем стандартам аудита, а то есть методологии, юридическому сопровождению, обеспечение кадрами.

С 90-х годов российские консалтинговые организации так же стали предоставлять услуги по проведению аудита персонала. Данные услуги в большинстве случаев представляют узконаправленные исследования по психологическим особенностям персонала, его мотивации, совместимости рабочих групп, стиль руководства, наличия конфликтных ситуации являются разовыми. Предоставляемые услуги имеют слабо формализованный характер, не комплексны и долгосрочны, не включает диагностику социально-экономических результатов деятельности с персоналом и взаимосвязь данной деятельности со стратегией совершенствования организации. На рынке

консультационных услуг данная область является свободной.

Большинство руководителей организации не видят пользы и потребности в проведении диагностики службы управления персоналом. Потому как серьезно заниматься вопросами управления персоналом необходимо тогда, когда у руководителя появиться действительная потребность, а не дань моде.

Итак, аудит персонала – это регулярно осуществляемая экспертиза состояния дел в области управления персоналом, которая включает систему мероприятий по сбору информации, ее исследованию и анализу на этой базе результатов работы организации по использованию трудовых возможностей и координированию социально-трудовых отношений.[44.С.325]

Его сущность заключается в исследовании причин, появляющихся в организации проблем, анализу их важности и вариантов разрешения, определение конкретных рекомендации для руководства организации.

В аудите персонала применяются методы диагностического исследования службы управления персоналом. Его особенности заключаются в направленности на эффективности работы организации в целом, жесткая форма плана проверки, процедур и заключений, компетентность в проведении проверки.

В мировой практике аудит персонала – это поэтапная, систематическая и, как правило, долгосрочная форма контроля над осуществлением практических сил по улучшению деятельности службы управления персоналом. В процессе единовременного аудита персонала невозможно полностью оптимизировать состояние управления персоналом организации. Это значит, что оптимизированные силы сосредотачиваются на проблемах управления персоналом, которые имеют наибольшую пользу для долгосрочной эффективности организации. До вынесения решений по основным вопросам нет практического смысла заниматься оптимизацией деталей, которые имеют значение второго плана.

Объект аудит персонала – деятельность персонала организации, как

социотехнической системы. Объект аудита персонала рассматривается в виде системы управления персоналом.[25.С.70]

Предмет аудита персонала – эффективность системы управления персоналом или эффективность системы создания, эксплуатации и развития трудовых возможностей.[25.С.70]

Аудит персонала считается частью формы аудиторского анализа к вопросам, связанных с управлением персоналом. Соотношение управленческого аудита к аудиту персонала можно расценивать как отношение общего к частному. Это описывает перенесение наибольшего количества общих характеристик аудита на частный. Относительно к ним феномен – аудит персонала. Важное значение при проведении аудита персонала имеет следование аудиторским стандартам. Не имея противоречий между теорией и практикой аудиторской деятельности, аудит персонала обладает собственной спецификой.

Цель аудита персонала – максимизация эффективной деятельности службы управления персоналом. Поэтому задачи аудита персонала можно обозначить следующим образом:

- поиск проблем в сфере управления персоналом;
- гарантия соответствия необходимых результатов, объема и ориентаций реализуемых сил по управлению персоналом в ситуации внутренних и внешних условий, гарантия соответствия политики и стратегии управления персоналом;
- создание эффективных ситуационных условий и методов кадрового управления, гарантия результативности их применения;
- исследование соответствия сил на функциональном, линейном и стратегическом уровнях управления персоналом;
- целостность элементов управления персоналом в стратегию совершенствования организации;
- реализацию перспективного планирования кадрового управления организации;

- соответствие кадровой политики законодательным требованиям;
- оптимизация управленческих затрат, при помощи введения наиболее эффективных методов и процедур;
- формирование и поддержка благополучной организационной среды с целью принятия изменений в сфере управления персоналом;
- оценка вклада кадровой службы в эффективность организации в целом;
- выяснение ответственности и обязанностей кадровой службы;
- максимизация профессионального имиджа кадровой службы;
- вознаграждение за профессионализм и большой ответственности между работниками службы управления персоналом;
- увеличение результативности информационной системы кадровой службы.

В соответствие с целями аудита персонала существует определенная классификация типов аудита, указанная в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация типов аудита [33.С.384]

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	текущий	проводиться по заранее установленному регламенту за определенный период времени.
	оперативный (специальный)	проводится по оперативному распоряжению руководства

	регулярный	проводится через определенные промежутки времени
	панельный	проводится с определённой периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на той же группе и тех же объектах.
Полнота охвата изучаемых объектов	полный	охватывает все объекты
	локальный	охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	тематический	включает все объекты, но по одной тематике
Методика анализа	комплексный	использует весь арсенал методов
	выборочный	анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
Уровень проведения	стратегический	оценка производится на уровне высшего руководства
	управленческий	оценка производится на уровне линейных и функциональных

		руководителей
	тактический	оценка производится на уровне службы управления персоналом
Способ проведения оценки	внешний	проводится силами сторонних специалистов
	внутренний	проводится работниками самой организации

Вывод.

Основная ценность организации – это ее персонал. Результаты работы последнего выражаются посредством стабильной работы организации в целом, высоких экономических показателей, конкурентоспособности. Но для того, чтобы добиться подобных результатов необходимо, использовать аудит персонала с целью выявления проблем и их ликвидации в таких процессах, как качество и количество сотрудников, их мотивация, лидерство, трудовая дисциплина и так далее. С целью максимального использования трудовых возможностей в целом.

Таким образом, философия аудита персонала определяет сотрудников организации как главную ценность. Его основными направлениями является работа со специфическими показателями, которые направлены на максимизацию эффективной деятельности службы управления персоналом и удовлетворение сотрудников собственной работой. А это в свою очередь оказывает влияние на такие показатели как стабильность деятельности организации в целом, экономические показатели, положение на рынке, конкурентоспособность, посредством системного подхода. Аудит осуществляется при помощи анализа системы социально-трудовых характеристик и дает оценку службе управления персоналом, а также включает отдельные подразделения или организацию в целом, выявляя недостатки и их

совместную деятельность, что открывает возможности для совершенствования организации в целом и на долгосрочную перспективу.

2. АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Задачи данной главы рассмотреть аудиторскую деятельность на предприятии, уровни, подходы, инструментарий и этапы проведения аудита.

2.1 Уровни проведения аудита персонала

Целью данного параграфа является рассмотрение аудита персонала с позиции трех управленческих уровней, которые охватывают организацию в целом.

Цели аудита в области труда и социально-трудовых отношений организации являются очень разнообразными, что позволяет относиться к данной процедуре как к трудоемкому процессу, который заслуживает самостоятельного изучения. Аудит персонала можно рассмотреть в трех аспектах: экономическом, организационно-технологическом, социально-психологическом.

Аудит персонала в *экономическом аспекте* представляет собой:

- конкурентоспособность организации в области труда, которая оценивается посредством сопоставления экономических и социальных показателей деятельности организации согласно законодательным требованиям или со средними, или лучшими показателями на аналогичных организациях;
- эффективной деятельности кадровой службы и выявления ее роли в повышении конкурентоспособности организации;
- соотношение затрат на проведение аудита с его результатами и выявление его экономической эффективности.

Организационно-технологический аспект аудита персонала – это исследование документации и проверка показателей, свидетельствующих о

законности и эффективности работы организации. Исследование трудовых показателей в организации в российской экономике всегда рассматривался как необходимый элемент в организации труда и трудовых отношений. В данной области накоплен определенный опыт, который имеет возможность эффективно применяться.

В практике стран запада аудит персонала, как правило, содержит анализ данных, которые относятся к показателям текучести кадров, прогулов, программ развития трудовых ресурсов, жалоб, степень удовлетворенности трудом, невыхода на работу, отношение персонала к работе, производственного травматизма.

Социально-психологический аспект аудита персонала – это анализ социально-трудовых отношений в организации с целью определения ключевых факторов трудовой мотивации и нахождения вариантов для улучшения деятельности организации и личных позиции сотрудников.

Анализ и оценка какого-либо одного показателя или явления не рассматривается отдельно от других, потому как это не даст необходимого результата. Поэтому необходим комплексный анализ, который предполагает исследования уровня и динамики любого отдельного показателя в соотношении с изменениями уровня и динамики всех других. Исследование, которое предоставляет полную и достоверную информацию об итогах введения программ управления и совершенствования персонала, который оценивается, как вклад в стратегические задачи организации является наиболее эффективным.

Таким образом, сопоставим функции аудита персонала с выполняемой им программой, которые указаны в таблице 2.

Таблица – 2 Ключевые характеристики аудита по функциям управления персоналом [31.С.80]

Ключевые функции аудита персонала	Программа аудита
-----------------------------------	------------------

1	2
Формирование кадровой политики организации	Исследование текущего положения кадровой политики, уровень ее соотношения с организационными целями и стратегий по развитию; исследование уровня взаимосвязи кадровой политики с внешними условиями и спецификой организации.
Планирование персонала	Исследование имеющихся ресурсов, перспектив развития и целей; будущих потребностей в персонале; исследование штатного расписания уровня его обоснованности; оценка изменений кадрового потенциала в организации.
Использования персонала	Оценка уровня занятости персонала; оценка обеспечения стабильности состава сотрудников; исследование занятости лиц пожилого возраста, женщин и иных уязвимых слоев населения.
Отбор и найм персонала	Анализ методов, которые используются для найма персонала; пути и источники покрытия потребностей в персонале; стоимость персонала; анализ эффективности найма; обеспеченности вакансий кандидатами; будущего списка кандидатов; анализ эффективности

	оценочных процедур; анализ сотрудничества организации с университетами, со службами по трудоустройства, конкурирующими организациями, местными органами власти.
Деловая оценка персонала	Исследование применяемых форм деловой оценки персонала, регулярность ее проведения, результаты, которые предоставляются и решений, которые принимаются по ее результатам.
Профориентация и адаптация	Оценка методов, применяемых в профориентации и анализ их результативности; выявление и диагностика проблем, которые возникают в период адаптации.
Обучение персонала	Исследование целей и форм, которые применяются при обучении, их соотношение с целями организации; оценка содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, которые прошел обучение; анализ результативности обучения, фактических результатов.
Работа с кадровым резервом	Планирование и анализ управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и установление потребности в подготовке кадрового

	резерва; исследование форм работы с кадровым резервом.
Профессиональное продвижение, деловая карьера сотрудников	Исследование системы продвижения сотрудников в организации; исследование схем замещения должностей; исследование осуществления плана кадрового роста; оценка эффективности методов планирования персонала.
Организация трудовой деятельности персонала	Оценка трудовых условий, охраны труда и техники безопасности; исследование состояния нормирования труда в организации; анализ результативности организации рабочих мест; разделения работ; исследования вложений финансовых средств в данную область и оценка полученных результатов.
Мотивация и стимулирование труда	Оценка форм и систем, которые применяются при стимулировании; их взаимосвязь с мотивацией персонала; исследование уровня и структуры оплаты труда; анализ соотношения разработанных принципов, структуру оплаты труда целям организации.
Трудовые отношения в коллективе	Анализ социально-психологического климата; анализ степени общественной напряженности в организации, сопротивление

	переменам; исследование организационной культуры, вид управленческой команды, исследование уровня соотношения специфики организации и ее целям.
--	---

Область аудита персонала намного шире, чем только проверка деятельности функционального подразделения по управлению персоналом, и в целом проверка не должна ограничиваться только этим. Она подразумевает анализ организации управления персоналом в данной организации, охватывая исследование деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления.

Работа по управлению персоналом охватывает линейный, функциональный и стратегический уровни. Следовательно, существуют три главных уровня аудиторской проверки. Аудит персонала должен удовлетворять широкие, долгосрочные интересы высшего руководства, а также более специфичные и краткосрочные потребности специалистов по управлению персоналом и линейных менеджеров.[9.С.60] Так как управление персоналом в организации должно быть целостным и тенденции аудита являются взаимозависимыми и взаимосвязанными. Аудит персонала должен реализовываться с позиции трех уровней.

Стратегический уровень реализуется с позиции высшего звена управления организацией, который требует исследования объединения практики управления персоналом организационные стратегическое планирование, а также практики кадровой службы с другими функциями управления, которые имеют отношения к созданию и использованию трудового потенциала организации. Аудиторы исследуют стратегию организации при помощи интервьюирования основных руководителей, исследования бизнес-планов, упорядочения внешних и внутренних условий управления и определения динамики изменений. При проведении всесторонней оценки,

которая окружает организационную среду, сильных и слабых сторон, а также наличие рисков и потенциалов общая корпоративная стратегия приобретает заинтересованность в получении конкурентоспособного преимущества.

Увеличения уровня конкурентоспособности персонала на предприятии можно добиться при помощи:

- устранения имеющихся недостатков в структуре организации, которые препятствуют увеличению трудовых возможностей. С целью поддержания стабильности предприятия необходимо сохранить элементы кадрового потенциала, из-за отсутствия которых организация теряет шансы укрепить свое положение на рынке, а также ликвидировать формирование нежелательных элементов. Данный путь осуществляется в реорганизации, которая связана с ликвидацией структурных подразделений и увольнением работников, которые вписываются в стратегию изменений;
- поиска уникальных черт организации, которые формируют привлекательный для сотрудников, а затем и потребителей ее образ и создающих индивидуальность системы управления персоналом в каждой организации. Даже в случае совпадения у организации целей, профиля, организационной структуры и так далее одинаковых людей, которые составляют данные организации и одинаково осуществляющих данные цели не может быть.

Характеристика организации и ее человеческих ресурсов. А также уровня использования потенциала каждого сотрудника определяют все результаты, а точнее все условия конкурентоспособности. Акцентирует ли внимание организация свое преимущество хорошо организованными сервисными службами, инновациями, маркетингом, недорогими услугами или иными подходами, все это сильно воздействует на управление персоналом. Уникальность данных черт стимулирует развитие потребностей высшего порядка и развитие уважение коллектива к организации.

Понимание стратегии необходимо для планирования укомплектования персонала, планирования кадровой политики, трудовых отношений и иных условий деятельности в сфере управления персоналом.

Конкурентоспособность организации на рынке труда – это способность организации быть выбранной в качестве места работы или, другими словами, совокупность предоставленных работникам условий, которые выгодно отличают данную организацию от других, аналогичных по профилю.[9.С.60]

В виде показателей, которые оценивают положение фирмы на рынке труда, могут быть применены:

- степень удовлетворенности сотрудников организацией;
- степень укомплектованности персоналом.

Аудиторы могут изучить стратегию организации при помощи интервью с основными руководителями, систематического мониторинга, изучения долгосрочных деловых планов, а также посредством иных инструментов.

Операционный уровень – проверка результатов работы функционального подразделения по управлению персоналом организации. На данном уровне аудитор находит ответы на следующие вопросы:

- соотносятся ли результаты с поставленными целями;
- получены ли результаты при наименьших затратах;
- есть ли возможность улучшить или упростить процедуры управления.

Аудит должен сконцентрироваться на развитии персонала и его укомплектованности, информационной системе управления персоналом, организационном контроле и оценке. Данные сферы аудита являются взаимодополняющими. Аудит затрагивает фактически каждый процесс в сфере управления персоналом. Оценка отдельных областей системы управления персоналом может выпустить из виду элементы, которые затрагивают эффективность кадровой службы. Команда аудиторов должна:

- на каждое направление работы выделить ответственное лицо;

- установить цели, преследуемые каждой деятельностью;
- исследовать практику и политику по достижению данных целей;
- проанализировать образцы отчетов в системе информации службы управления персоналом, чтобы узнать правильно ли реализуется практика и политика управления персоналом;
- подготовить отчет, который содержит рекомендации по надлежащим целям, процедуру и политику;
- сформировать план действий по устранению ошибок в целях, процедурах и политике;
- сформировать план анализа последствий по исправлению ошибок, выявленных по итогам аудита с позиции организационного подразделения, наемных работников и третьих лиц.

На аудит по отдельным направлениям деятельности кадровой службы требуются большие затраты времени и средств. Внешнюю аудиторскую проверку себе могут позволить организации, которые имеют хорошую финансовую основу и желание повысить результативность применения своего кадрового потенциала. Стоит отметить, что управленческий аудит и аудит персонала в нашей стране не имеют законодательной основы и не подлежат контролю и регулированию, поэтому рассматриваются многими руководителями как ненужное и дорогостоящее мероприятие, как дань моде.

Стоит отметить, что в настоящее время отдельные крупные организации стали формировать внутрифирменные контрольные команды, которые имеют соотношение с внутрифирменными аудиторскими подразделениями в области финансов. Подобные команды имеют наибольшую пользу в том случае, когда кадровая служба децентрализована в областной и региональные офисы. Посредством внутреннего аудита организация может сохранять поэтапную практику управления даже при наличии нескольких офисов управления персоналом в разных местах. В данном случае наличие внутренней аудиторской команды способствует реализовывает самоконтроль и мониторинг

между проведениями внешней аудиторской проверки.

Внутрифирменный аудит, который является правильно оформленным, дает возможность вовремя выявлять недостатки в работе службы управления персоналом и своевременно принять меры по их ликвидации. То есть внутрифирменный аудит персонала ведет контроль по правильному осуществлению кадровой политики организации. Поэтому необходимо осуществлять ключевые принципы общего аудита:

- ответственность;
- независимость аудиторов от проверяемого субъекта;
- компетентность.

Поэтому на практике своей деятельности внутренние аудиторы обязаны руководствоваться законодательными актами государства и стандартами внутрифирменного аудита.

Управленческий уровень - проводится проверка правильности методологии по управлению персоналом, которая разрабатывается и применяется линейными руководителями. По причине того, что линейное управление является субъективным, аудит его результативности в масштабах организации принесет мало пользы. Но исследование согласованности линейного управления со стратегической и функциональной деятельностью в сфере управления персоналом может повысить результативность последней. Исследование так же касается вопросов согласованности управленческого звена с задачами кадровой политики и методами управления персоналом, соблюдение их предписаний и законодательных требований в своей работе.

Аудит также анализирует степень исполнения кадровой политики организации линейными менеджерами. В случае неисполнения кадровой политики или ее нарушения законодательных требований в отношении сотрудников аудит обязан выявить данные ошибки так, чтобы предпринять корректирующие действия. Согласованность с законодательными актами особенно необходимо, по причине нарушения техники безопасности, прав

человека или закона о труде, государство переносит всю ответственность на организацию. Внутрифирменный аудит персонала будет способствовать повышению имиджа кадровой службы и ее роли в организации. Эффективные кадровые службы стремятся исполнить цели организации и потребности сотрудника. Для того, чтобы проанализировать удовлетворенность сотрудников аудиторская команда собирает у них информацию, которая касается заработной платы, льгот, помощи в планировании карьеры и обратной связи, которую они получают по исполнению своих обязанностей.

Вывод. Анализ и оценка какого-либо одного показателя или явления не рассматривается отдельно от других, потому как это не даст необходимого результата. Поэтому необходим комплексный анализ, который предполагает исследования уровня и динамики любого отдельного показателя в соотношении с изменениями уровня и динамики всех других. Работа по управлению персоналом охватывает линейный, функциональный и стратегический уровни. Аудит персонала должен удовлетворять широкие, долгосрочные интересы высшего руководства, а также более специфичные и краткосрочные потребности специалистов по управлению персоналом и линейных менеджеров.[20.С.42] Так как управление персоналом в организации должно быть целостным и тенденции аудита являются взаимозависимыми и взаимосвязанными. Аудит персонала должен реализовываться с позиции трех уровней: с позиции высшего руководства организации, функционального подразделения и линейных руководителей.

2.2 Исследовательские подходы и инструментарии к проведению аудита персонала

Целью данного параграфа является рассмотрение методологии аудита персонала.

Работа кадровой службы оценивается исследовательским путем, с применением разнообразных подходов, так как возможности аудита дают

возможность оценить, как службу управления персоналом, так и линейных менеджеров и сотрудников. Иногда достаточно провести исследование, которое базируется на небольшом ознакомительном сборе фактов. В ином случае необходимо глубокое исследование, которое базируется на статистике и сложных исследовательских проектах. Каждое из этих исследований, как формальное, так и строгое прикладное исследование направлено на улучшение работы управления персоналом организации. Формы, которые имеют общий, прикладной характер представлены в таблице 3.

Таблица – 3 Исследовательские подходы к аудиту персонала [14.С.55]

Сравнительный подход	Команда по аудиту соотносит организацию с другой организацией, посредством сравнения найти области недостаточного выполнения. Данный подход, как правило, применяется для соотношения результатов определенных действий кадровой службы или определенных программ. Он оказывает помощь во вскрытие областей, которые необходимо совершенствовать.
Привлечение внешних экспертов	Команда по аудиту полагается на исследования консультанта или опубликованных результатов исследования, выступающих в роли определенного стандарта и посредством которых оценивается работы службы управления персоналом или конкретные программы. Непосредственно сам

	консультант или итоги его исследования окажут помощь в диагностике причин, возникших проблем.
Статистический подход	Аудиторская команда по данным существующих отчетов создает статистические стандарты, посредством их оцениваются действия и программы в сфере управления персоналом. При помощи подобных математических стандартов, аудиторы могут раскрыть ошибки, пока они еще незначительны.
Подбор соответствия	Команда по аудиту совершая выборку элементов информационной системы управления персоналом, исследует несоответствие кадровой политики организации или процедур от соблюдения норм законодательства. Данным подходом аудиторская команда может выявить, имеется ли соответствие с политикой организации и правовыми предписаниями.
MBO подход (management-by-objectives)	Когда в компании в сфере управления персоналом применяется управление по целям MBO (management-by-objectives) команда по аудиту может проводить

	соответствие между фактическими результатами и заявленными целями. Сферы недостаточного исполнения могут быть найдены и зафиксированы.
--	--

Рассмотрим данные подходы.

Сравнительный подход – наипростейшая форма проведения анализа, которая применяет в качестве образца другую организацию. Команда по аудиту приводит в соответствие результаты или процедуры с таковыми другой компании. Данный подход нередко применяется, чтобы оценить уровень заработной платы, текучесть и абсентеизм. Сравнительный подход приобретает смысл при введении какой-либо новой процедуры.

Другим вариантом является приглашение в организацию службой управления персоналом внешних консультантов, которые будут исполнять роль экспертов. Команда по аудиту полагается на исследования консультанта или опубликованных результатов исследования, выступающих в роли определенного стандарта. На данный момент внешнее соответствие один из наиболее известных подходов при оценке действий и услуг персонала.

Статистический подход состоит в развитии методов оценки исполнения по статистике, базирующихся на имеющейся информационной системе организации. К примеру, исследование отчетов организации дает возможность выявить показатели текучести и абсентеизма. Данные показатели указывают на уровень управления этими процессами менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров. Данный подход, как правило, расширяется сравнением с внешней информацией нередко, выражается в виде дробей, по которым не сложно провести расчеты для дальнейшего использования.

Подход соответствия – иная стратегия аудита персонала – рассматривает прошлый период для выявления того, как исполняется кадровая

политика организации. Команда по аудиту зачастую рассматривает проблемы труда и трудовой занятости, трудовой дисциплины, вознаграждений и способов оценки работников. Цель данного исследования обеспечивать, что кадровая служба и линейные менеджеры выполняют внутренние правила и правовые предписания.

Подход для специалистов в сфере управления персоналом и линейных менеджеров, которые дают возможность урегулировать цели и сферы их ответственности. При таком подходе формируются конкретные цели, исполнение которых можно измерить. Тогда команда по аудиту оценивает фактическое исполнение и сравнивает его с заранее проработанными целями. К примеру, данным подходом линейные менеджеры имеют возможность на своем уровне урегулировать наибольшую часть конфликтов, не доводя их до передачи на вышестоящий уровень. Аудит оценивает качественные и количественные направления в данной сфере. Данный принцип известен и при оценке кадровой службы.

Вне зависимости от того какой подход выбран аудиторами необходимо собрать данные, посредством стандартных аудиторских инструментов, которые касаются работы службы по управлению персоналом в организации. Реализация такой программы на практике является достаточно сложной. Отчасти причина кроется в том, что достаточно сложно определить эффективность данной службы. Большое количество показателей, которые являются доступными, субъективны по своей природе и организационно зависимы. Кроме того, результативность кадровой службы на организационном уровне может значительно различаться от результативности кадровой службы непосредственно.

В аудите персонала применяются стандартные для управленческого аудита инструменты, которые описаны выше. Отметим наиболее применяемые аудиторами управления персоналом инструменты. Каждый инструмент анализа дает возможность частичного понимания работы управления персоналом организации. В случае правильного использования данных инструмента,

команда имеет возможность сформировать из них ясную картину действий управления персоналом компании. Это:

- интервью;
- обзоры и анкетные опросы;
- анализ официальных документов;
- внешняя информация;
- эксперименты в области управления персоналом.[43.С.347]

Рассмотрим данные инструменты, так как они являются наиболее популярными в применении и дают возможность частичного понимания работы управления персоналом организации.

Интервью. В аудите персонала интервью – часто используемый инструмент по сбору информации, для получения информации, для оценки рабочего процесса, определения суждений сотрудников по конкретным проблематикам. В процессе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, демонстрирует побочные факты и неожиданные взаимосвязи, воздействия на ограничения. В сфере управления персоналом полученные комментарии дают возможность аудиторам найти области, которые требуют оптимизации. Критика сотрудников может говорить о низком уровне удовлетворения их потребностей и о потребности направить деятельность службы управления персоналом в данную сферу. Однако, в случае, когда правой является служба по управлению персоналом, вероятно, будет необходимо предпринять обучение линейных менеджеров организации, поясняя им подвергаемые сомнению процедуры управления.

Одним из разновидностей источников информации является - «выходное интервью». Данный инструмент применяется в работе с увольняющимися сотрудниками, проводится с целью изучения их представления о компании. Анализ данного интервью дает возможность выявить и реализовать меры по ликвидации текучести кадров. При котором может производиться более тщательный отбор работников. Учитывая

ликвидацию еще на данной стадии причин увольнений сотрудников. Так и целенаправленную деятельность по удержанию на предприятии работников кадров.

Обзор отношений и анкетные опросы. Известно, что воздействие отношения к работе на трудовое поведение сотрудника высоко. Оценивая удовлетворенность сотрудников трудом, возможно понять их отношение к процессу работы, взаимоотношениям в коллективе, руководству и специфике организации труда. На основе данной информации можно реализовывать изменения в организации, которые будут направлены на повышение удовлетворенностью трудом у сотрудников. Опрос об отношении сотрудника к производимой им деятельности является наиболее объективным и экономичным. Применение анкет дает возможность приобрести наибольшее количество фактов от большого числа людей. Подобные вопросы представляют собой обычно самостоятельное заполнение респондентом анкет или вопросников. Данные инструменты применяются достаточно часто. По причине того, что интервью дорогостоящая процедура и, как правило, применяется в отношении немногих сотрудников. Опросы сотрудников особенно эффективны для анализа взаимоотношений в коллективе, эффективности деятельности руководства, мотивации к труду, компенсации и системы вознаграждений. Кроме этого, анкетные опросы, как правило, приводят к более искренним ответам, чем тет-а-тет.

Одним из видов опросов в современной практике управления персоналом является «обзор отношений». Исследование применяется с целью узнать, как персонал рассматривает своего менеджера, службу управления персоналом, свою работу. Иногда задают до несколько сотен вопросов по критичным проблемам. Ответы формируются и исследуются для того, чтобы выявить факторы риска в системе взаимоотношений в коллективе. Данный анализ может обнаружить проблемы с конкретными руководителями, льготами и рабочими местами.

Анализ отчетов. Посредством обзоров отношений можно решить

только часть проблем. Нередко проблемы могут быть обнаружены только после анализов отчетов. Исследование отчетов оказывает помощь в определении согласия между работой в сфере управления персоналом законодательными нормами и положением кадровой политики организации, а также обнаружить проблемные области. Как правило, в процессе аудита персонала применяются следующие отчеты:

Отчет о здоровье и безопасности. Демонстрирует различия до и после осуществления программ управления персоналом, а также нарушения норм здоровья.

Жалобы. Анализирует сущность и причины недовольства, неясность в сфере управления персоналом. Находит ответы на следующие вопросы:

- имеет ли отношение причина недовольства к конкретным пунктам трудового договора или деятельности менеджеров;
- имеются ли в трудовом договоре пункты, которые не понятны руководителям или профсоюзам.

Команда по аудиту может выявить модель недовольства, которые могут порождаться неточностями контракта, рабочими местами, возрастными группами, представителями профессионального союза. В случае обнаружения модели недовольства руководители в сфере управления персоналом выясняют ключевые причины и предпринимают корректирующие действия. Интервью с руководителями и представителями профсоюза могут показать ключевые причины недовольств. Если представители профсоюза принимают участие в выявлении моделей недовольства, то они могут оказать поддержку в предложенных изменениях в управлении.

Изучение системы вознаграждений. Команда по аудиту рассматривает уровень заработной платы, услуг, льгот и компенсаций, которые применяются кадровой службой.

Права человека. Аудиторы тщательно исследуют найм, расстановку и вознаграждение представителей меньшинств и иных категорий (инвалиды, женщины, ранее судимые).

Степень конфликтности. Уменьшилось ли количество конфликтных ситуаций, посредством обучения, премирования и иных социальных программ.

Текучесть кадров. Исследование причин и тенденции текучести кадров, связанных с полом или возрастом. Сопоставление этих данных с данными у других работодателей. Аудитор анализирует изменения до и после осуществления программ по управлению персоналом.

Повышение квалификации. Совершенствуются ли программы по направлению и обучению персонала организации.

Продвижение по службе. Наполненность рабочих мест во внутреннем рынке труда, выполнение программ внутреннего продвижения, есть ли эффективный результат.

А также подбор персонала, его учет и специальные программы.

Внешняя информация. Еще одним инструментом аудиторской команды – это внешняя информация. Анализ, который направлен на изучение внутренних отношений компании и отчет имеет возможность обнаружить неблагоприятные тенденции. В внешние сравнения дают аудиторам перспективу, с точки зрения которой организации могут быть оценены действия организации.

Большое количество внешней информации поступает из отраслевых сборников, опубликованных государственных статистических данных, периодики научно-практического характера. Ряд компаний периодически издает информационную литературу по проблемам перспективы занятости, проектирования рабочей силы, показателей текучести кадров, льгот, заработной платы, вознаграждений, частоты и серьезности несчастных случаев и иных данных, которые являются основой для соотношения с внутренней информацией. Профессиональные ассоциации, нередко, предоставляют подобную информацию членам своего профсоюза. Так же аудиторы имеют возможность заказать нужную информацию внешним консультантам или научно-исследовательскому отделу университета.

Эксперименты в области управления персоналом. Данный инструмент является доступным для аудиторских бригад и служб по управлению

персоналом. «Полевой эксперимент», позволяет кадровой службе соотнести экспериментальную и контрольную группу в реальных условиях.

К примеру, служба по управлению персоналом может реализовать программу обучения технике безопасности до половины менеджеров организации. данная половина является экспериментальной группой. Контролирующей группой является группа менеджеров, которые не проходят обучение. Затем проводят соответствие между последующих отчетов по безопасности обеих групп спустя несколько месяцев после окончания обучения. Если экспериментальная группа имеет наиболее низкое число несчастных случаев, это говорит о том, что программа обучения была эффективной.

Вывод. Таким образом, были рассмотрены ключевые методологические подходы к аудиту персонала и продемонстрировали его специфичность по отношению к управленческому аудиту. Основную часть времени команда по аудиту посвящает аналитической работе с получением данных.

Для практических целей направления диагностического исследования конкретизируется. В рамках направлений аудита персонала формируется последовательность его практического осуществления. Решение о первоочередном внимании к тем или иным вопросам принимается аудитором, проводящим аудит персонала с позиции максимизации его эффективности. С позиции изучения стратегического, функционального и линейного уровней управления персонала, исследуются соответствующие уровню управления персонала вопросы.

2.3 Последовательность аудита персонала

Целью данного параграфа является рассмотрение этапов проведения аудита персонала в организации.

Для определения направлений для анализа в сфере аудита персонала может быть реализована предварительная диагностика, которая определяет

зоны, требующие первоочередного внимания для целей оптимизации системы управления персоналом. При этом максимальную долгосрочную эффективность комплексный аудит персонала имеет в виде последовательности диагностических операций.

Начинается аудит персонала на стратегическом уровне управления. Анализ системы управления персоналом проводится с применением условий эффективности. Аудит персонала оказывает помощь в улучшении процесса управления персоналом, анализируя определенные характеристики работы по управлению персоналом, применяемые для оценки его соотношения условиям эффективности, принимаются решения о потребности привести в соответствие или об удовлетворительном соответствии необходимым условиям.

При соответствии системы управления персоналом удовлетворительному состоянию, происходит переход к анализу управления персоналом, которые находятся на нижестоящих уровнях – функциональное подразделение. Посредством результатов аудита персонала на функциональном и стратегических уровнях выявляют причины неэффективной деятельности линейного управления персоналом по скрытым проблемам неэффективной деятельности конкретных линейных руководителей.

Временное приостановление аудиторской проверки персонала происходит после нахождения комплекса проблем, без практического решения которых не имеет смысла реализовывать дальнейший анализ. Это значительно сокращает время аудиторской проверки, высвобождая дорогостоящее время аудиторов, посредством сосредоточения сил на анализ проблем, которые требуют первоначального внимания. По итогам аудита персонала в конкретной организации подготавливается аудиторское заключение, которое служит базой для последующего совершенствования управления. Применение рекомендации, которые означают приведение в соотношение управления персоналом представленным условиям, дает возможность продолжить процесс совершенствования управления и продолжить аудит персонала.

Рассмотрим первый основной этап аудита персонала – предварительную

диагностику.

Предварительная диагностика. Предварительная анкета.

Обязательным условием при проведении аудита персонала является проведение предварительного анкетирования с целью ознакомления с организацией и проблемой, которую необходимо решать. Анкета дает возможность лучше составить программу, по которой аудит будет работать, и определить ключевые вопросы, на которых стоит сосредотачивать последующие действия.

Критерии, которые регулируют присутствие и деятельность персонала на предприятии, зависят от внешних и внутренних факторов, существующей стратегии и прошлого опыта. Перед получением предварительного знания об организации, в которой проводится аудит, необходимо определить экономические, технологические, финансовые и коммерческие характеристики, которые имеют непосредственное отношение к человеческому и социальному фактору. Социальный паспорт организации содержит значительную информацию. Оценка данного документа является дополнительной информацией для предварительного представления о предприятии с позиции социальных характеристик, применяемой кадровой политики и прошлого опыта. Анализ необходим, чтобы понять социальную политику организации и принцип ее формирования. Предварительная анкета дает возможность соотнести данные направления с направлениями экспертизы аудита.

За исключением большого количества внутриорганизационных правил, существуют правила, которые определены гражданскими властями. А также согласительными документами между профсоюзами и организациями. В большинстве индустриально развитых стран, согласительные документы, нормативы и законы наиболее богаты социальной направленностью. Список данных правил должен быть включен в предварительную анкету.

Анкета дает возможность сформировать общее представление о предприятии, существующей регламентации, ее социальной стратегии.

Общее представление об организации, в которой проходит аудит, несет

собой изучение финансовых, коммерческих и технических характеристик предприятия. Данный анализ начинается со сбора информации и заканчивается составлением информационной карточки.

Общая информация. Аудитор собирает и сформировывает наиболее значимую количественную информацию об организации, исторические сведения и структурную схему ответственных должностей.[43.С.347]

Технические характеристики. Здесь акцентируется внимание на факторах, которые воздействуют на организацию и проведение работ, физические условия труда, квалификационный уровень сотрудников, режим работы, опасностей, то есть комплекс условий труда и жизни персонала на предприятии.

Является необходимым сформировать краткое описание производственного цикла, рабочих мест и оборудования. Проверяющий должен обращать особое внимание к техническим условиям, которые воздействуют в контексте своей миссии.

Если миссия аудита имеет отношение к образованию, то исследование технических условий сосредоточен на квалификации, которые требуются для разных операции и на ее среднесрочной реализации. Перспективы технологических изменений и инновации, которые несут за собой потребность в переквалификации и преумножения компетенции, являются предметом особенного интереса.

Коммерческие характеристики. Здесь акцентируется внимание на определении факторов, которые воздействуют на условия жизни и труда персонала организации.

Экономические и финансовые характеристики. Перед формированием рабочей программы аудитору необходимо определить важность и приоритетность целей. Поэтому ему необходимо исследовать финансовые и бухгалтерские документы, а также документы аналитического учета, чтобы знать критерии себестоимости. Результаты об приведении в действие решений по персоналу за несколько лет дает возможность аудитору лучше определить

самые важные моменты своей миссии. Исследование социального паспорта, рассмотренный ниже является дополнением к этапу предварительной диагностики.

Социальная стратегия организации. Любая миссия аудита должна, находится в границах имеющейся социальной стратегии фирмы, ключевой части общей политики организации. Во время проведения предварительного анкетирования аудитор должен определить ключевые направления социальной и кадровой политики фирмы. Оценка социальной стратегии дает возможность сформировать мнение об удовлетворении потребностей сотрудников.

Для осуществления данной задачи проводится анализ:

- социальных результатов деятельности рабочего коллектива организации;
- затрат на достижение социальных результатов;
- социальной результативности работы организации.

Регламентация, которая существует в организации, ограничивает ее свободу действия. Поэтому проверяющему необходимо сформировать подробный список имеющихся правил. Поиск правил, которые применяются в организации, усложнен многообразием источников информации: согласительные акты, государственные правила. Трудовое соглашение, внутренний регламент являются независимыми источниками трудового права. Так же на предприятии существуют традиции, привычки, обычаи, которые не контролируются законом или коллективными соглашениями.

Когда определили тему и поле аудита, необходимо определить комплекс используемых государственных или согласительных правил. Данное сопоставление будет несложным, если аудитор имеет базовые знания в сфере Трудового и Гражданского права.

Анализ социального паспорта. Социальный паспорт содержит многоплановую информацию. Исследование данной информации является дополнением к общему представлению о предприятии. Данный документ является доступным при наличии в организации более 300 сотрудников.

Исследование информации социального паспорта дает возможность дополнить предварительную диагностику.[43.С.348]

Направления исследования социального паспорта включают в себя:

- характеристику персонала;
- управление персоналом;
- несоответствия в реализации социальной политики.

Анализ организационного поведения. Та или иная организация представляют собой определенный организм, который отличается организационным поведением, то есть спецификой и закономерностями взаимодействия персонала с внешней и внутренней средой. В организациях формируется собственная история, уклад жизни, традиции и ритуалы, а также система ценностей, норм и правил поведения, убеждений. У каждой организации формируются уникальные характеристики, которые позволяющие определять ее как специфическое объединение людей, формируется организационная культура и уникальная общая психология.

Аудитор изучает критерии внешней адаптации фирмы:

- организационную миссию;
- цели, которые представляют эту миссию;
- способы достижения целей;
- условия оценки рабочих результатов.

После исследования организационного поведения и социальной политики появляется возможность сформировать сильные и слабые стороны управления персоналом для окончания предварительной диагностики. Эти стороны отражаются в следующей аудиторской документации.

Аудиторское заключение. Результатом аудиторской проверки выступает написание отчета, в который входит комплексное описание действий по управлению персоналом. В нем указаны сильные и слабые стороны работы с персоналом организации, а также рекомендации по совершенствованию методов, которые являются нерезультативными. Целью аудиторского заключения является равновесие между слабыми и сильными сторонами

деятельности с персоналом, а также нахождение угроз и выявление возможности их устранения.

Аудиторское заключение разбито на три части: для линейных менеджеров, для специалистов службы управления персоналом, для менеджеров управления персоналом. Рассмотрим данные отчеты подробнее.

Отчет для линейных менеджеров. Отчет по аудиту для линейных менеджеров формирует их обязанности и цели в сфере управления персоналом. Их задачами могут выступать уменьшение текучести кадров, перспективному развитию сотрудника, улучшение отношений с профсоюзом и так далее. К обязанностям относятся: привлечение претендентов к интервьюированию, проведение оценки, обучение сотрудников, удовлетворение их потребностей, мотивация. По итогам также вскрываются проблемы в сфере управления персоналом. нарушения кадровой политики и закона, которые имеют первостепенный характер.

Отчет специалистам в области управления персоналом. В данном отчете определяются области хорошего и недостаточного исполнения. Так как специалисты в области управления персоналом, которые имеют дело с занятостью, компенсацией, обучением и иными действиями имеют необходимость в обратной связи. Последняя так же обеспечивается относительно мнения линейных менеджеров о вкладе специалистов управления персоналом. так же могут включаться данные, которые содержат сравнения с иными организациями.

Отчет менеджеру по управлению персоналом. Содержит в себе всю информацию, которая необходима для совершенствования деятельности службы по управлению персоналом. А также получение обратной связи от линейных менеджеров и сотрудников о пользе услуг кадровой службы, необходимость корректировки целей службы в границах стратегии фирмы, проблем персонала и их значимости. Вместо проблем, которые решаются случайным образом, менеджер теперь акцентирует внимание на областях, которые имеют наибольшие возможности для совершенствования кадровой

службы организации. Находящиеся на стадии становления тенденции могут быть исследованы и предприняты корректирующие действия, пока проблема еще не значительна.

Возможно, что наиболее важно, аудит служит ориентиром для будущих ревизий. Применяя сведения заключения аудитора, менеджер по персоналу имеет возможность сформировать долгосрочный план трансформации деятельности кадровой службы с учетом постановки новых целей к критическим замечаниям. Данные цели служат, как стандарты, которые будущие аудиторские команды используют для оценки деятельности по управлению персоналом организации.

Вывод. Этапы проведения аудита персонала начинаются с предварительной диагностики, которая включает в себя сбор информации об общих, технических, коммерческих и экономических характеристиках. Обязательным этапом проверки так же являются социальная стратегия предприятия, анализ социального паспорта и организационного поведения. Результаты, которых представлены в аудиторском отчете, а также отчетах для линейных менеджеров, специалистов и менеджеров по управлению персоналом.

Таким образом, аудиторская деятельность, которая проходит на предприятии представляет собой комплексный анализ и оценку показателей. Выявление данных показателей представляет собой поэтапную процедуру, которая начинается с предварительной диагностики, включающую обзор различных показателей организации, и заканчивается аудиторским отчетом по трем управленческим уровням: стратегическом линейном и функциональном. Тем самым удовлетворяя долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные интересы руководителей. Применяемые при этом подходы, масштабы которых рассчитаны как на проверку небольшого ознакомительного сбора фактов, так и на статистических, а также сложных исследовательских проектах. При использовании наиболее применяемых аудиторских инструментах, которые предоставляют возможность частичного понимания деятельности управления

персоналом.

3. Аудит персонала в организации на примере ООО «Томскнефтепроект»

Задачи главы проанализировать отчет по результатам проведения аудита, разработать рекомендации и должностную инструкцию.

3.1 Характеристика предприятия

Целью данного параграфа является рассмотрение основной деятельности организации, ее направлений, компетенции и возможностей.

ООО «Томскнефтепроект» основано 15 апреля 2005 года в городе Томске. ООО «Томскнефтепроект» - общество с ограниченной ответственностью. ООО «Томскнефтепроект» осуществляет деятельность в сфере предоставления комплексных проектно-изыскательных услуг в области обустройства нефтяных и газовых месторождений, нефтегазопереработки, транспортировки и хранения нефти и газа.

Сегодня компания располагает современной материально-технической базой для производства инженерных изысканий: автомобильным транспортом, буровыми установками, оснащена геодезическим оборудованием для проведения топографической съемки.

Коллектив ООО «Томскнефтепроект» состоит из опытных, имеющих солидную школу проектирования специалистов, которые являются главной ценностью компании. Ежегодно повышается качество предоставляемых проектно-изыскательных услуг, внедряются современные технологии проектирования, компания остается надежным партнером для своих заказчиков.

Миссия ООО «Томскнефтепроект» - содействовать повышению безопасности и эффективности нефтегазовой отрасли, за счет оказания качественных высокотехнологичных проектно-изыскательных услуг.

Стратегическая цель ООО «Томскнефтепроект» - освоение и внедрение новейших мировых технологий проектно-изыскательного инжиниринга в

области обустройства нефтяных и газовых месторождений нефтегазопереработки, транспортировки, хранения нефти и газа.

Основополагающие принципы работы ООО «Томскнефтепроект»:

- абсолютное, безупречное качество проектно-изыскательных работ, высокотехнологичные, современные проектные решения;
- использование комплексного подхода к решению задач каждого конкретного заказчика. Взаимоотношения с партнерами строятся на основе долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества;
- ответственность по своим обязательствам перед партнерами;
- высоко ценятся сотрудники компании;
- предоставление своим сотрудникам стабильной работы, возможности творческой самореализации, повышения квалификации и карьерного роста.

ООО «Томскнефтепроект» работает по таким направлениям, как:

- выполнение комплексных инженерных изысканий, в том числе в условиях крайнего севера, болотистой местности;
- проектирование строительства и реконструкции объектов по добыче, переработке, транспортировке и хранению нефти и газа, энергетики и объектов жилищно-гражданского назначения;
- прохождение всех необходимых экспертиз (главная государственная экспертиза промышленной безопасности, негосударственная экспертиза);
- оформление разрешительной документации на землепользование, межевание земельных участков для получения разрешений на строительство объектов нефтегазового комплекса;
- разработка технических требований и опросных листов;
- разработка тендерной документации для проведения конкурсов и тендеров по СМР;
- авторский надзор за строительством.

Организационная структура ООО «Томскнефтепроект» (смотрите приложение Б).

Работы по подготовке сведений о внутреннем инженерном

оборудовании, внутренних сетях инженерно-технического обеспечения, о перечне инженерно-технических мероприятий;

- работы по подготовке технологических решений;
- работы по разработке специальных разделов проектной документации;
- работы по подготовке проектов организации строительства, сносу и демонтажу зданий и сооружений, продлению срока эксплуатации и консервации;
- работы по подготовке проектов мероприятий по обеспечению пожарной безопасности;
- работы по подготовке проектов мероприятий по обеспечению доступа маломобильных групп населения;
- работы по обследованию строительных конструкции зданий и сооружений;
- работы по организации подготовки проектной документации, привлекаемым застройщиком или заказчиком на основании договора юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (генеральным проектировщиком);

Возможности ООО «Томскнефтепроект» включают в себя проекты на строительство эксплуатационных и разведочных скважин, а то есть обустройство месторождений нефти и газа, кусты скважин, нефтегазосборные сети. Транспортировка и хранение нефти, газа, нефтепродуктов, магистральных нефте/газо/продукто/провода, подводные переходы, нефтеперекачивающие станции, резервуарные парки, нефтебазы, пункты налива нефти, узлы учета нефти и газа. Энергетика и связь, которая включает ВЛ 35/6/0,4 кВ; ПС 35/6/0,4 кВ; системы пожарно-охранной сигнализации и оповещения, беспроводные сети передачи данных телемеханики. Общая инфраструктура, включающая дороги, водозаборные сооружения, канализационные очистные сооружения, административно-бытовые корпуса, вахтовые поселки, операторные, карьеры грунта. А также технической оснащенностью компании, которая располагает современной компьютерной техникой, программным обеспечением,

материально-технической базой для производства инженерных изысканий, оснащена геодезическим оборудованием для проведения топографической съемки.

Партнерами-заказчиками ООО «Томскнефтепроект» являются такие компании, как ОАО «ТомскНИПИнефть», ООО «Газпромнефтьпродукт», ООО «Газпромнефть НТЦ», ОАО «Томскгазпром», ООО «СН-Газдобыча», ООО «Газпром Трансгаз Томск», ООО «Южно-Охтеурское». Совместно с заказчиками осуществляется ряд работ, у которых сложилась собственная география работ, представленная в таблице 4. А так же ключевые проекты представленные в таблице 5.

Таблица – 4 География работ

Область проведения работ	Партнеры
Томская область	ОАО «ТомскНИПИнефть» ООО "Газпромнефть-Восток" ООО «Газпромнефть НТЦ» ОАО "Томскнефть" ВНК ОАО "Томскгазпром" ООО "СН-Газодобыча" ООО "Газпромтрансгаз Томск" ООО «Южно-Охтеурское»
Омская область	ОАО «ТомскНИПИнефть», ООО "Газпромнефть-Восток"
Тюменская область	ОАО «ТомскНИПИнефть», ОАО "Томскнефть" ВНК ОАО "Тамбейнефтегаз"
Красноярский край	ОАО «ТомскНИПИнефть»,
Иркутская область	ОАО "Востсибнефтегаз"

Архангельская область	ОАО "Севморнефтегаз"
Кемеровская область	ООО "Газпромтрансгаз Томск"

Таблица – 5 Ключевые проекты компании

№	Наименование работ	Период выполнения	Заказчик
1	Обустройство Юго-Западной части Крапивинского месторождения. Объекты Утилизации попутного нефтяного газа (проектно-изыскательские работы)	2011 г.	Заказчик ООО «Газпромнефть-Восток», г. Томск Генеральный проектировщик – ОАО «ТомскНИПИнефть», г. Томск
2	Утилизация газа II ступени сепарации на ДНС с УПСВГ Юго-Западной части Крапивинского месторождения (проектно-изыскательские работы)	2011 г.	
3	Обустройство Юго-Западной части Крапивинского месторождения. Газопоршневая электростанция. Расширение (проектно-изыскательские работы)	2011 г.	
4	Обустройство Юго-Западной части Крапивинского месторождения. База подрядных организаций (проектно-изыскательские работы)	2011 г.	
5	Обустройство Юго-Западной	2010 г.	

	части Крапивинского месторождения. Дожимная насосная станция. Расширение (проектно-изыскательские работы)		
6	Обустройство Урманского месторождения. Установка подготовки нефти. Вторая очередь (проектно-изыскательские работы)	2010 г.	
7	Обустройство Западно-Лугинецкого месторождения. Дожимная насосная станция. Расширение (проектно-изыскательские работы)	2010 г.	ООО «Газпромнефть-Восток», г. Томск
8	Объекты обустройства Юрубчено-Тахомского нефтяного месторождения. Опорная база промысла. Административно-бытовой комплекс. Вахтовый поселок. Нефтеперерабатывающая установка-50 (проектные работы)	2009 г.	Заказчик ОАО «Востсибнефтегаз», г. Красноярск Генеральный проектировщик –
9	Объекты обеспечения производственной деятельности ОАО «Востсибнефтегаз». База материально-технического обеспечения на промышленной площадке Юр-5 (проектные работы)	2009 г.	ОАО «ТомскНИПИнефть», г. Томск
10	Реконструкция приемосдаточного пункта «Лугинецкое» (проектно-изыскательские работы)	2011 г.	ОАО "Томскгазпром, г.

1 1	Реконструкция насосной внешней перекачки узла учета стабильного конденсата на Лугинецком нефтегазоконденсатном месторождении (проектные работы)	2008 г.	Томск
1 2	Реконструкция узла учёта стабильного конденсата на Лугинецком нефтегазоконденсатном месторождении» (проектные работы)	2007 г.	
1 3	Приёмо-сдаточный пункт нефти ООО «Южно-Охтеурское» в районе НПС «Александровская» (проектные работы)	2007 г.	ООО «Южно-Охтеурское», г. Стрежевой

В каровый состав входит более 200 высококвалифицированных сотрудников, которые являются его основой и определяют культуру и технологию выполнения работ, уровень автоматизации проектно-исследовательских работ, использование последних достижений и разработок в области проектирования. Практически все сотрудники имеют высшее образование. Средний возраст сотрудников – 33 года. Ежегодно сотрудники участвуют в научно-практических конференциях, проходят обучение и переподготовку в различных образовательных центрах.

В компании трудится много молодых, энергичных людей, открытых всему новому и современному. А также работают опытные специалисты. Обеспечивающие преемственность традиции устойчивость компании в сложные времена.

Компания внесена в реестр работодателей Томской области, как гарантированно соблюдающая права работников, старается обеспечивать достойные условия работы и социальную защищенность своим сотрудникам.

Основные задачи кадровой политики:

- планирование персонала (краткосрочное, долгосрочное);
- оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов (поддержание личностного и трудового потенциала);
- рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалификацией и специальной подготовкой;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников компании;
- постоянное повышение образовательного уровня сотрудников, создание и развитие системы обучения и повышения квалификации;
- разработка и внедрение программы целевой подготовки студентов на базе ведущих российских вузов;
- развитие сотрудничества с образовательными центрами с целью подготовки высокопрофессиональных кадров;
- формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

ООО «Томскнефтепроект» планирует выход на международный рынок проектных работ. Развивать направление проектирование нефтяных, газовых и гидрогеологических скважин, направление проектирования сетей связи, а также развитие и аккредитация лаборатории исследования грунтов. Планируется внедрение комплексного 3D-проектирования сбора, подготовки, транспорта и переработки углеводородного сырья.

Вывод. Компания ООО «Томскнефтепроект» успешно развивается в области комплексных проектно-изыскательных услуг, а также управления и сертификации системы менеджмента качества на соответствие международному стандарту, сертификации системы охраны труда; планирует

внедрение комплексной системы мотивации персоналом.

3.2 Анализ отчета по внешнему инспекционному аудиту

Целью данного параграфа является исследование отчета по проведению управленческого аудита на ООО «Томскнефтепроект».

Внешний инспекционный аудит на ООО «Томскнефтепроект» проводился компанией Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), которая является ведущим мировым поставщиком независимых сертификационных услуг, которые включают не только оценку соответствия, но и иные виды освидетельствования, а также обучение по широкому спектру международных стандартов и сертификационных схем.

Основные цели данного инспекционного аудита заключались в проведении итогов трехлетнего цикла функционирования системы менеджмента качества с 2012 по 2015 год и тенденции по ее совершенствованию. Составления плана на ре-сертификационный визит, а также рассмотрение функционирования запланированных процессов системы менеджмента.

Аудит на ООО «Томскнефтепроект» проводился в три рабочих дня с 05.05.2015 по 07.05.2015. По плану инспекционного аудита в первый день было проведено вступительное совещание с руководством для обсуждения объема визита, методологии аудита, методов отчетности и организации компании, подвергающейся аудиту, включая программу данного аудита. Программа данного аудита была принята без изменений. Было проведено обсуждение всех вопросов, оставшихся после предыдущих визитов Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), общие требования к системе менеджмента качества. В перечень наблюдений аудита в первый день вошли следующие отделы и процессы: финансово-правовой отдел (заключение и ведение договоров, как с заказчиками, так и с субподрядными организациями, оценка и переоценка субподрядчиков-тендерная работа); отдел управления персоналом (включая

вопросы обучения, управление документацией); отдел информационных технологий. Составление отчета первого дня инспекционного аудита.

Во второй день инспекционного аудита был проведен обзор наблюдений аудитора за предыдущий день работы. Обзор плана работы на текущий день. В перечень наблюдений аудита второго дня вошли следующие отделы и процессы: отдел ГИП (управление выпуском проектной, проектно-сметной документации), отдел выпусков документации, отдел инженерные изыскания (департамент инженерных изысканий, включая отделы инженерно-геодезический, инженерно-геологических, инженерно-экологических изысканий и лабораторию исследования грунтов); технологический отдел; электротехнический отдел; отдел автоматизации технологических процессов, отдел связи. Составление отчета второго инспекционного дня аудита.

В третий день инспекционного аудита был проведен обзор наблюдений аудитора за предыдущий день работы, Обзор плана работы на текущий день. В перечень наблюдений аудита третьего дня вошли следующие отделы и процессы: отдел тепло-водоснабжения и пожаротушения; отдел промышленной и экологической безопасности, авторский надзор за строительством (отдел норм контроля, метрологическое обеспечение). Обзор наблюдений за текущий день. Уточнение информации по открытым вопросам, которые возникли во время проведения аудита. Подготовка полного отчета об аудите. Заключительное совещание с руководством для презентации резюме по наблюдениям и рекомендации аудита.

Ежедневно проводились совещания по результатам аудита, где рассматривались все обнаруженные наблюдения. Их градация и меры, направленные на совершенствование функционирования процессов системы менеджмента качества и системы менеджмента в целом.

Координировал выполнение плана аудита и осуществлял сопровождение аудитора заведующий группой системы менеджмента качества (СМК) совместно с главным специалистом группы системы менеджмента качества (СМК) во время всего аудита.

Наблюдения и заключения по данной проверке были представлены на заключительном совещании в присутствии руководителей Общества, включая генерального директора Общества, главного инженера, директора по развитию, представителя руководства, заместителя генерального директора по ПИР и других.

В данных наблюдениях и заключениях было представлено следующее. Происходит постоянное улучшение производственных процессов таких, как установление и поддержание деловых и конструктивных взаимоотношений с заказчиком ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ВОСТОК» по вопросам проведения авторского надзора и порядка согласований и выдачи технических решений при осуществлении авторского надзора. Обеспечение необходимой нормативно-технической документацией, включая документацию детализирующей требования заказчиков.

Введение в эксплуатацию лаборатории исследования грунтов, а также подтверждение оценки состояния измерений в феврале 2015 года. Имеет место тенденция увеличения объемов производства. Все представленные проекты в 2014 году получили положительное заключение. Организационная структура Общества поддерживается в актуализированном состоянии, принимая во внимание требования рынка, основных заказчиков проектной и рабочей документации ОАО «НК «Роснефть», ООО ГАЗПРОМНЕФТЬ-ВОСТОК. В 2015 году введена должность заместителя генерального директора по ПИР. Внедрена и поддерживается система менеджмента безопасности труда и здоровья. Отмечается положительная тенденция удовлетворенности заказчиков. Индекс удовлетворенности заказчиков имеет положительную тенденцию к увеличению. Отмечается, что Общества принимает на себя риски, связанные с разработкой рабочей документации до получения положительного заключения по проекту. Обращается внимание на первоочередное определение компетенции должности, а затем назначение на эту должность в соответствии с компетенцией или компетенциями к должности или должностям. Данное предложение следует рассматривать в качестве предложения по

совершенствованию процесса управления персоналом. Ссылка делается на введение новой должности – заместителя генерального директора по ПИР в марте 2015 года, но до сего времени компетенция к должности не определена, а также должностная инструкция заместителя генерального директора по ПИР еще не разработана, и не введена в действие. Целесообразно обратить внимание на вопрос сроков службы (эксплуатации) оборудования и трубопроводов на месторождениях и получение этой информации от заказчиков. Полагаю, что это позволит более адекватно рассчитывать сметную стоимость проектов строительства. Обращается внимание специалистов авторского надзора, не только на проведение выборочной проверки соответствия производимых строительных и монтажных работ требованиям рабочей документации, и требованиям строительных норм и правил. А также на проведение выборочного контроля за качеством и соблюдением технологии производства работ, связанных с обеспечением надежности, прочности, устойчивости и долговечности конструкций и монтажа технологического и инженерного оборудования. Результаты этого контроля целесообразно детально отражать в ежедневных и/или квартальных отчетах специалистов авторского надзора о проведении авторского надзора за строительством.

В отделе управления персоналом были проверены следующие процессы и документация: штатное расписание Общества и внесение изменений в организационную структуру Общества приказ № 39/1О-Д от 31 марта 2015 года «О внесении изменений в штатное расписание». Среднесписочный состав составил 200 человек. Ежемесячные отчеты отдела высшему руководству (декабрь 2014 года и апреля 2015 года). Текущность кадров и укомплектованность Общества руководителями и специалистами. Пул резюме кандидатов на замещение вакантных должностей Общества. Результаты собеседования с кандидатами на замещение вакансий. Должностные инструкции (компетенции руководителей и специалистов Общества). Рассмотрены должностные инструкции инженеров 2-й категории, руководителей отделов. Личные дела руководителей и специалистов Общества

(свидетельства, подтверждающие прохождение обучения, повышения квалификации – копии свидетельств и сертификатов). Аттестация руководителей и специалистов Общества. График проведения аттестации руководителей и специалистов Общества в 2015 году, утвержденный генеральным директором 20 января 2015 года. Положение «Аттестация руководителей и специалистов» Общества ПП 010, версия 01. Приказ Общества № 10/1-ОД от 14 января 2015 года «О проведении аттестации». Протокол № 1 заседания аттестационной комиссии Общества от 20 апреля 2015 года. Оценочные листы руководителей и специалистов Общества. План обучения сотрудников на 2014 год и результаты выполнения данного плана обучения. Вопросы результативности обучения (рассматривается во время аттестации).

Оценки, выводы и заключения аудиторской проверки относительно службы управления персоналом. Весьма положительно отмечается тот факт, что при прохождении аттестации сотрудников и руководителей Общества проводится тестирование. И результаты тестирования рассматриваются во время аттестации. Ежегодные инспекции со стороны саморегулируемых организаций по проектированию и инженерным изысканиям (в 2014 и 2015 годах) были пройдены без замечаний, что подтверждает должную компетентность сотрудников Общества для выполнения проектных работ по 34 видам, а также по шести видам работ по инженерным изысканиям. Во время аттестации определяются потребности в дальнейшем обучении и поддержанию требуемой компетенции специалистов и руководителей Общества, а также результативность обучения. Имеется положительная тенденция по сокращению текучести кадров Общества. Укомплектованность Общества специалистами и руководителями Общества соответствует штатному расписанию Общества. Своевременно осуществляется повышение квалификации сотрудников и руководителей Общества во внешних организациях. Процесс управления персоналом является результативным.

Проблемой с дальнейшими рекомендациями выступило отсутствие должностной инструкции на должность заместителя генерального директора по

проектно-изыскательным работам (ПИР). Ссылка делается на введение новой должности – заместителя генерального директора по ПИР в марте 2015 года, но до сего времени компетенция к должности не определена, а также должностная инструкция заместителя генерального директора по ПИР еще не разработана, и не введена в действие.

Вывод.

Основываясь, на свидетельствах, полученных во время данного аудита, было подтверждено, что система менеджмента качества продолжает соответствовать требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 и поддерживается с тенденцией постоянного совершенствования. По результатам данного визита был подготовлен план ре-сертификационного аудита системы менеджмента качества, который запланирован на апрель-май 2016 года. Работа службы управления персоналом проходит успешно. К вопросам, требующим внимания, отнеслись отсутствие должностной инструкции на должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам (ПИР). Ссылка делается на введение новой должности – заместителя генерального директора по ПИР в марте 2015 года, но до сего времени компетенция к должности не определена, а также должностная инструкция заместителя генерального директора по ПИР еще не разработана, и не введена в действие.

3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на ООО «Томскнефтепроект»

Целью данного параграфа является разработка рекомендации по проблеме, выявленной посредством управленческого аудита, и составление должностной инструкции.

Основываясь, на свидетельствах, полученных во время данного аудита к выявленной проблеме, отнеслись отсутствие должностной инструкции на должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам (ПИР). Ссылка делается на введение новой должности – заместителя

генерального директора по ПИР в марте 2015 года, но до сего времени компетенция к должности не определена, а также должностная инструкция заместителя генерального директора по ПИР еще не разработана, и не введена в действие. Необходимость в должностной инструкции определяется еще и тем, что сотрудник был переведен из должности заместителя главного инженера в должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам. Произошла необходимость в перераспределении должностных обязанностей между сотрудниками находящимися на должности главного инженера и сотрудника находящегося в должности заместителя главного инженера. Последний впоследствии был переведен на должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам, посредством расширения его должностных обязанностей. Обращается внимание на первоочередное определение компетенции должности, а затем назначение на эту должность в соответствии с компетенцией или компетенциями к должности или должностям. Данное предложение следует рассматривать в качестве предложения по совершенствованию процесса управления персоналом. (смотреть приложение А)

Вывод.

Компания ООО «Томскнефтепроект» успешно развивается в области комплексных проектно-изыскательных услуг, а также управления и сертификации системы менеджмента качества на соответствие международному стандарту, сертификации системы охраны труда; планирует внедрение комплексной системы мотивации персоналом. Основываясь, на свидетельствах, полученных во время управленческого аудита, было подтверждено, что система менеджмента качества продолжает соответствовать требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 и поддерживается с тенденцией постоянного совершенствования. Деятельность отдела по управлению персоналом имеет положительные и успешные тенденции к развитию, но отмечены вопросы, которые требуют внимания для совершенствования процесса управления персоналом.

Заключение

Итак, сущность управленческого аудита аналогична финансовому аудиту в его традиционном проявлении. Отличие данных аудитов заключается в проверяемом объекте. Поэтому в управленческом аудите применяются те же стандарты, принципы и формы оценки, однако методы проведения управленческого аудита обладают определенной спецификой. Целью управленческого аудита является анализ степени готовности организации и ее сотрудников к эффективной работе в рыночных условиях. Управленческий аудит основывается на получении, анализе и объединении информации о деятельности организации для установления возможностей повышения ее результативности.

В рамках управленческого аудита особое место занимает аудит персонала в организации. Аудит персонала – это регулярно осуществляемая экспертиза состояния дел в области управления персоналом, которая включает систему мероприятий по сбору информации, ее исследованию и анализу на этой базе результатов работы организации по использованию трудовых возможностей и координированию социально-трудовых отношений. Объект аудит персонала – деятельность персонала организации, как социотехнической системы, а также сам персонал, по каким принципам организуется его работа и итоги работы. Объект аудита персонала рассматривается в виде системы управления персоналом. Предмет аудита персонала – эффективность системы управления персоналом или эффективность системы создания, эксплуатирования и развития трудовых возможностей. Аудит проходит посредством анализа системы социально-трудовых характеристик, дает оценку работе службы управления персоналом, а также включать отдельные подразделения или организацию в целом. Возможности аудита персонала выходят за рамки деятельности одной только службы управления персоналом. Ее деятельность не осуществляется отдельно, а в совокупности с другими подразделениями предприятия, поэтому качества их работы имеет

непосредственное влияние на успех службы управления персоналом.

Аудиторская деятельность – это мероприятие по независимой оценке работы организации, процесса, продукта, системы, проекта, ресурса, которая охватывает линейный, функциональный и стратегический уровни. Аудит персонала должен удовлетворять широкие, долгосрочные интересы высшего руководства, а также более специфичные и краткосрочные потребности специалистов по управлению персоналом и линейных менеджеров. Используя при этом подходы, масштабы которых рассчитаны как на проверку небольшого ознакомительного сбора фактов, так и на статистических, а также сложных исследовательских проектах. При использовании наиболее применяемых аудиторских инструментах, которые предоставляют возможность частичного понимания деятельности управления персоналом. Аудит персонала был рассмотрен на примере ООО «Томскнефтепроект».

ООО «Томскнефтепроект» осуществляет деятельность в сфере предоставления комплексных проектно-изыскательных услуг в области обустройства нефтяных и газовых месторождений, нефтегазопереработки, транспортировки и хранения нефти и газа. Внешний инспекционный аудит на ООО «Томскнефтепроект» проводится компанией Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), которая является ведущим мировым поставщиком независимых сертификационных услуг, которые включают не только оценку соответствия, но и иные виды освидетельствования, а также обучение по широкому спектру международных стандартов и сертификационных схем. Данную организацию приглашает служба системы менеджмента качества на ООО «Томскнефтепроект».

Аудит на ООО «Томскнефтепроект» проводился в три рабочих дня с 05.05.2015 по 07.05.2015. Координаторами выполнение плана аудита и осуществлял сопровождение аудитора заведующий группой системы менеджмента качества (СМК) совместно с главным специалистом группы системы менеджмента качества (СМК) во время всего аудита.

Результатами аудиторской проверки в отделе управления персоналом

выступило следующее. Весьма положительно отмечается тот факт, что при прохождении аттестации сотрудников и руководителей Общества проводится тестирование. И результаты тестирования рассматриваются во время аттестации. Ежегодные инспекции со стороны саморегулируемых организаций по проектированию и инженерным изысканиям (в 2014 и 2015 годах) были пройдены без замечаний, что подтверждает должную компетентность сотрудников Общества для выполнения проектных работ по 34 видам, а также по шести видам работ по инженерным изысканиям. Во время аттестации определяются потребности в дальнейшем обучении и поддержанию требуемой компетенции специалистов и руководителей Общества, а также результативность обучения. Имеется положительная тенденция по сокращению текучести кадров Общества. Укомплектованность Общества специалистами и руководителями Общества соответствует штатному расписанию Общества. Своевременно осуществляется повышение квалификации сотрудников и руководителей Общества во внешних организациях. Процесс управления персоналом является результативным.

Проблемой с дальнейшими рекомендациями выступило отсутствие должностной инструкции на должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам (ПИР). Ссылка делается на введение новой должности – заместителя генерального директора по ПИР в марте 2015 года, но до сего времени компетенция к должности не определена, а также должностная инструкция заместителя генерального директора по ПИР еще не разработана, и не введена в действие. Решением данной проблемы является разработанная должностная инструкция на должность заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам.

Список литературы

1. Адамов В.Е., Смирнов С.А., Ильенков С.Д., Сиротина Т.П. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 2006. 157 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно – методическое пособие. М.: Финстатинформ, 1997. 57 с.
3. Ансофф И.К. Стратегическое управление / Пер.с англ. М.: Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2000. 101 с.
4. Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках концепции современного менеджмента // Международный журнал экспериментального образования.- 2015. - № 8-2. – С. 280-284.
5. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2000. 289 с.
6. Бойко Ю.К. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организаций / Ю.К. Бойко, С.С. Сурков, И.Н. Плавунов // Управление персоналом. - 2010. - № 21. - С. 38-42.
7. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал - менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. СПб., 1996. С. 89 - 98.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2008. С. 67-89.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 3-е изд., перераб. И доп. М: Гардарики 1998. 67 с.
10. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда: социально-трудовые отношения. М.: Экзамен, 2005. С.550-580.
11. Гунин В.К., Лестев Д.В. Современные подходы к оценке персонала в процессе отбора // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 12. - С. 39 - 42.

12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда Учебник. М.: НОРМА – ИНФА- М, 1998. С. 45 – 90.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИПУ, 1996. С. 12 – 24.
14. Данилевский Ю.А. Общий аудит. М.: Бухгалтерский учет, 2005. 55с.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М.: Дашков и К, 2014. 288 с.
16. Десслер Г.И. Управление персоналом. М.: Бином, 2007. С 125-150.
17. Ильин А.И. Планирование на предприятии. М.: Новое знание, 2011. 668 с.
18. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2010. 301с.
19. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995. 34 с.
20. Калимуллин Д.М., Саакян С.А. Управление персоналом в период организационных изменений // Основы, экономики, управления и права. - 2012. - № 5. - С. 52-56.
21. Карташова Л.В., Соломанидина Т.О., Никонова Т.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 98-100.
22. Квагинидзе В.С. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании // Горный информационно-аналитический бюллетень. - 2011. - Т.10. - № 12. - С. 48-51.
23. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Данилочкиной Н.Г. М.: ЮНИТИ, 2009. 30 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Экзамен, 2015. 416 с.
25. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие. М.: ИНФРА – М, 2000. 70 с.
26. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. 73 с.
27. Крылов Э.И. Анализ состояния и эффективности использования

- трудовых ресурсов предприятия / Э.И. Крылов, В.М. Власова. СПб.: Питер, 2011. 107 с.
28. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2012. 222 с.
29. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом. М.: Палеотип, 2014. 410 с.
30. Майер Э.Г. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 67-76.
31. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2007. С. 60-90.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. М.: Экзамен, 2014. 255с.
33. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала. М.: Дашков и К, 2015. 384 с.
34. Подольский А.А., Савин Л.В. Сотникова П.Р. Аудит. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, 70 с.
35. Репина Е.А. Основы менеджмента. М.: Дашков и К, 2008. С.180-200.
36. Соколова Я.В. Основы аудита. М.: Бухгалтерский учет, 2005. 400 с.
37. Севрук М.А. Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2009. 57 с.
38. Сухарева С.А., Никонова Т.А. Управленческий и кадровый аудит. М.: Экзамен, 2011. 108 с.
39. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2012. 474 с.
40. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: АКАЛИС, 2006. С. 90-105.
41. Уэйнд Монди, Ноу Р.М., Шейн Р.К. Управление персоналом. М.: 2004. 500 с.
42. Щербина В.В. Социология организации. М.: 2013. 140 с.
43. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 300- 350.
44. Шлендер П.Э. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2005. С. 300-320.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. 284 с.

46. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Меликьяна Г.Г. Колосовой Р.П. М.: Издательство МГУ, 2010. 65 с.

Приложение А

Должностная инструкция заместителя генерального директора по проектно-изыскательным работам



ТОМСКНЕФТЕПРОЕКТ
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ООО «Томскнефтепроект»
_____ В.В.Щелкунов

«_13_» __05__ 2015 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА по ПИР

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ

ТОМСК

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
------------------------	---	-----

Лист согласования

СОГЛАСОВАНО

Наименование должности, подразделения	Инициалы, фамилия	Подпись	Дата
Начальник финансово - правового отдела	Е.М. Гаппель		
Начальник отдела по управлению персоналом	И.В. Бучацкая		
Заведующий группой СМК	Д.В. Торопов		
Инженер по ОТ и ПБ	Б.С. Громоздин		

РАЗРАБОТАЛ

Наименование должности	Инициалы, фамилия	Подпись	Дата
Директор по развитию	А.В. Лиепиньш		

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
------------------------	---	-----

1 Общие положения

1.1 Область применения

Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность заместителя генерального директора по ПИР (проектно-изыскательским работам) аппарата управления ООО «Томскнефтепроект» (далее – Общество).

1.2 Порядок назначения и освобождения от занимаемой должности

Заместитель генерального директора по ПИР назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора Общества.

Подчиненность, порядок замещения

Заместитель генерального директора по ПИР непосредственно подчиняется генеральному директору Общества.

На время отсутствия заместителя генерального директора по ПИР (болезнь, отпуск, командировка и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2 Нормативные документы

При выполнении своих должностных обязанностей заместитель генерального директора по ПИР должен знать и руководствоваться следующими документами:

Внешние: – законы, постановления, распоряжения, приказы, нормативные документы, касающиеся деятельности заместителя генерального директора по ПИР в рамках Общества; – правила и нормы охраны труда, промышленной и противопожарной безопасности; – требования МС ИСО 9001, касающиеся деятельности Общества.	Внутренние: – Политикой, принятыми в Обществе; – целями в области качества Общества и подразделения; – режимом обеспечения защиты коммерческой тайны в Обществе; – трудовым договором; – приказами и распоряжениями Генерального директора Общества, касающихся деятельности работника – настоящей должностной инструкцией; – инструкциями по ОТ и ПБ; – локальными нормативными документами Общества, регулирующими сферу деятельности работника.
---	---

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
------------------------	---	-----

3 Требования к квалификации	
3.1 Требования к образованию	
Образование (основное)	Высшее образование
Образование (дополнительное, специальное)	Требований по дополнительному образованию нет.
3.2 Стаж работы	
Стаж работы (общий, по направлению деятельности, на указанной должности)	Стаж работы по направлению деятельности не менее 5-ти лет
Стаж руководящей работы	Не менее 5-ти лет
3.3 Дополнительные требования	
Наличие сертификатов, квалификационных удостоверений	Аттестация по основам промышленной безопасности.
Требования по периодическому повышению или подтверждению квалификации	Необходимо прохождение обучения на курсах повышения квалификации, объемом не менее 72 часов по направлению деятельности с периодичностью не реже 1 раз в 5 лет

4 Требования к профессиональным/специальным знаниям и навыкам	
Профессиональные знания и навыки	Заместитель генерального директора по ПИР должен обладать следующими профессиональными / специальными навыками/знаниями: – перспектива развития соответствующих заказчиков по закреплению за ними сферы деятельности; – организация и планирование проектных работ, методы проектирования; – организация и порядок подготовки выпуска документации; – технические и технологические требования, предъявляемые к разрабатываемым объектам, условия монтажа оборудования и технической эксплуатации; – порядок составления технико-экономических обоснований инвестиций и расчетов экономической эффективности проектных разработок; – производственная структура, специфика работ отделов и

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
	перспективы развития Общества; – основные принципы работы с людьми, коллективом; – действующее законодательство; – методы проектирования, организацию, планирование и экономику проектирования и инженерных изысканий; – порядок заключения и заполнения договоров на создание (передачу) научно-технической продукции; экономику и организацию строительства; средств автоматизации проектных работ.	
Знания и навыки по менеджменту	– основы экономики и основы теории управления; – современные методы организации труда; – методики и методы управления коллективом; – методики планирования, мониторинга, контроля и анализа работ; – методики определения результативности работ; – методики оценки рисков, разработки и реализации корректирующих и предупреждающих действий;	
Дополнительные знания и навыки	Заместитель генерального директора по ПИР должен уметь работать на следующем оборудовании: – сканер, принтер; Должен уметь работать с программным обеспечением: – офисный пакет MS Office;	

5 Должностные обязанности
5.1 Основные обязанности
Заместитель генерального директора по ПИР исполняет следующие обязанности: – принимает участие в формировании портфеля заказов проектно-изыскательских работ (далее ПИР); – организывает, контролирует и обеспечивает выполнение производственной программы ПИР; – осуществляет общее руководство отделами главных инженеров проектов (далее ГИП), авторского надзора, диспетчерской группой и отделом выпуска документации с целью контроля за соответствием выполняемых работ подписанным договорам, утвержденным графикам, техническим заданиям; – координирует работу отделов ГИП, авторского надзора, диспетчерской группы и отдела выпуска документации; – контролирует сметную стоимость договоров и исполнительных смет; – обеспечивает качественный выбор субподрядных организаций ПИР; – осуществляет общий контроль за выполнением субподрядных ПИР;

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
– курирует внутренние проекты, направленные на развитие ПИР; – принимает участие в согласовании заданий на проектирование (с Заказчиком и Субподрядной организацией); – представляет интересы Общества в сторонних организациях и у Заказчиков в рамках своих полномочий в порядке, предусмотренном в Обществе; – принимает участие в осуществлении руководства Департамента проектирования и Департамента инженерных изысканий с целью выполнения ПИР в соответствии с договорными обязательствами и утвержденными графиками; – участвует в анализе производственной деятельности ДП и ДИИ и определяет недостатки в его работе для устранения замечаний; – предоставляет руководству информацию о ходе ПИР, выполнении программ, договоров и графиков; – предоставляет руководству необходимую информацию для формирования политики в области договорных цен на ПИР. <u>При выполнении должностных обязанностей заместитель генерального директора по ПИР должен обеспечить</u> – выполнение порученной работы качественно и в срок; – соблюдение требований данной должностной инструкции, правил трудового распорядка и локальных нормативных документов Общества; – исполнение приказов и распоряжений вышестоящего руководителей; – рациональное использование рабочего времени и выделяемых ресурсов; – сохранность оборудования и собственности Общества; – соблюдение правил охраны труда, промышленной и пожарной безопасности; – ведение планово-отчетной документации и документации, предусмотренной локальными нормативными документами Общества, и их предоставление при необходимости и по запросу.		

5.2 Обязанности в области охраны труда

Заместитель генерального директора по ПИР обязан:

- своевременно проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве;
- проходить инструктаж, проверку знаний требований по охране труда, промышленной, электро- и пожарной безопасности в сроки, установленные Законодательством РФ;
- соблюдать правила и инструкции, требования охраны труда, промышленной, электро- и пожарной безопасности;
- предпринимать действия по предотвращению нарушений правил и инструкций охраны труда, промышленной, электро- и пожарной безопасности работниками Общества, подразделения;
- разрабатывать и проводить инструктажи для работников подразделения, вести учет прохождения в журналах регистрации инструктажа на рабочем месте по ОТ и ПБ,

ООО «Томскнефтепроект»	Заместителя генерального директора по ПИР	АУП
------------------------	---	-----

контролировать соблюдения требований по охране труда и промышленной безопасности. – проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования), а также проходить внеочередные медицинские осмотры (обследования) по направлению работодателя в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом и иными действующими федеральными законами; – немедленно извещать вышестоящего руководителя и (в обязательном порядке) инженера по ОТ и ПБ Общества о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания.

6 Права Права Заместителя генерального директора по ПИР определяются действующим законодательством РФ, организационными, распорядительными и локальными нормативными документами Общества. Заместитель генерального директора по ПИР имеет право: – знакомиться с проектами решений руководства Общества, касающихся деятельности структурного подразделения, в котором он выполняет свои обязанности; – присутствовать на заседаниях, собраниях Общества по вопросам деятельности Общества, структурного подразделения; – участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых им обязанностей; – вносить на рассмотрение руководства Общества предложения по улучшению деятельности Общества и устранению имеющихся недостатков; – осуществлять взаимодействие с работниками всех структурных подразделений Общества; – запрашивать лично или по поручению руководства Общества информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей от иных структурных подразделений; – с разрешения руководства Общества привлекать специалистов всех / отдельных структурных подразделений к решению задач, возложенных на подчиненное структурное подразделение; – подписывать документы в пределах (рамках) своей компетенции; – требовать от руководства Общества оказания содействия в исполнении должностных обязанностей и реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
--

7 Ответственность

Ответственность Заместителя генерального директора по ПИР определяются действующим законодательством РФ, организационными, распорядительными и локальными нормативными документами Общества.

Заместитель генерального директора по ПИР несет ответственность:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;
- за недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, а также нарушение сроков их исполнения;
- за неисполнение или несвоевременное исполнение приказов и распоряжений руководства Общества;
- за разглашение коммерческой тайны Общества;
- за несоблюдение требований нормативных документов и локальных нормативных документов, регламентирующих деятельность Заместителя генерального директора по ПИР;
- за несоблюдение правил охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- за непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности Общества и его работникам;
- за несоблюдение правил внутреннего распорядка Общества;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ;
- за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ;

На Заместителя генерального директора по ПИР могут налагаться дисциплинарные взыскания, предусмотренные ТК РФ за неисполнение или ненадлежащее исполнение функциональных обязанностей, нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, ущерб, причиненный Обществу Заместителем генерального директора по ПИР или по его вине.

8 Условия работы

Режим работы Заместителя генерального директора по ПИР определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в Обществе.

В связи с производственной необходимостью Заместитель генерального директора по ПИР может направляться в служебные командировки.

Лист ознакомления
ОЗНАКОМЛЕНЫ

[illegible]

Приложение Б

Организационная структура управления ООО «Томскнефтепроект»

