

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Разработка системы аудита персонала

Руководитель

доцент, канд.эконом.наук

Н.Ш. Зарипова

подпись, дата

Выпускник

А.А. Черногор

подпись, дата

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы аудита персонала организации» содержит 74 страницы текстового документа, 5 таблиц, 1 схему, 7 рисунков, 3 приложения, 50 использованных источников.

Ключевые слова: АУДИТ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА, ОРГАНИЗАЦИЯ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ, ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АУДИТА, РАЗРАБОТКА, РЕКОМЕНДАЦИЙ, ПОЛОЖЕНИЕ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект работы – система управления персоналом.

Цель – предложить рекомендации по разработке системы аудита персонала.

Задачи:

1. Раскрыть сущность понятия «аудит персонала» и «система аудита персонала» и определить основные этапы разработки системы аудита персонала и факторы, которые необходимо учитывать.
2. Дать характеристику практике аудита персонала в исследуемой организации и определить условия и факторы внедрения системы аудита персонала.
3. Выявить социальные и экономические эффекты и предложить документацию по разработке системы аудита персонала.

Актуальность – суть аудита персонала сводится к диагностике причин возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации.

В ходе работы была составлена система аудита персонала для исследуемой организации, а также этапы ее проведения. Данная система может применяться не только в данной организации, но и в других, в случае возникновения проблем в сфере управления персоналом.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Теоретические аспекты системы аудита персонала в организации.....	6
1.1 Сущность аудита персонала.....	6
1.2 Специфика деятельности организаций нефтяной отрасли	18
1.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения системы аудита персонала.....	23
2 Разработка системы аудита персонала в ООО «ГазНефтьПласт»	26
2.1 Общие сведения о деятельности ООО «ГазНефтьПласт»	26
2.2 Система управления персоналом и практика аудита в ООО «ГазНефтьПласт»	28
3 Рекомендации по разработке системы аудита персонала в организации ООО «ГазНефтьПласт»	42
3.1 Положение о проведении аудита персонала в ООО «ГазНефтьПласт»	42
3.2. Социально-экономическая эффективность от внедрения системы аудита персонала в ООО «ГазНефтьПласт».....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ А	60
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность любой организации в современном мире не существует без анализа трудовых показателей. Одним из способов оценки деятельности организации, и в частности, анализа трудовых показателей является создание особого направления аудиторской деятельности – аудита персонала.

Аудит персонала можно использовать для диагностики системы управления персоналом (выявление слабых мест в управлении персоналом и причин их появления), для принятия эффективных управленческих решений.

В первую очередь аудит персонала необходим людям, работающим в сфере управления человеческими ресурсами, для того чтобы видеть насколько успешно осуществляется работа с персоналом организации, а также топ-менеджерам.

Суть аудита персонала сводится к диагностике состояния и причин, возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации.

Правильно разработанная система аудита персонала позволяет своевременно обнаружить недостатки в деятельности службы управления персоналом и вовремя принять меры по их устранению. Фактически внутрифирменный аудит персонала позволяет оценить правильность реализации кадровой политики организации.

Цель – предложить рекомендации по разработке системы аудита персонала.

Задачи:

1. Раскрыть сущность понятия «аудит персонала» и «система аудита персонала»
2. Определить основные этапы разработки системы аудита персонала и факторы, которые необходимо учитывать
3. Дать характеристику практике аудита персонала в исследуемой организации
4. Определить условия и факторы внедрения системы аудита персонала в исследуемой организации
5. Выявить социальные и экономические эффекты внедрения системы аудита персонала
6. Предложить документацию по разработке системы аудита персонала

Объектом исследования является– система управления персоналом.

Предметом исследования является –практика аудита персонала.

1 Теоретические аспекты системы аудита персонала в организации

1.1 Сущность аудита персонала

В последнее время, в связи с возрастанием понимания роли человека в организации деятельности предприятий различных отраслей, вопросы рационального и эффективного использования трудовых ресурсов выдвигаются на передний план. Отчасти данный процесс нашел свое отражение в формировании совершенно особого направления аудиторской деятельности – аудита персонала, позволяющего оценить степень эффективности и полноты использования трудового потенциала.

Таблица 1 – Подходы к определению аудит персонала

Авторы	Определения
К.Н. Деревянко	Аудит персонала – это независимая комплексная оценка системы кадрового документооборота, процедур, стандартов и технологий создания кадровой документации, а так же ее проверка на предмет полноты состава и соответствия оформлению действующему законодательству
А.Ю. Долинин	Аудит персонала- представляет собой современный инструмент оценки результативности деятельности персонала и процессов в социально-экономической среде организации.
В. Н. Черепанова и О. В. Устинова	Аудит персонала – экспертиза соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработка на этой основе программы организационных изменений
Е. В. Шестакова и Р. М. Прытков	Аудит персонала - это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом (УП), включающая систему мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации использования трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений

Таким образом аудит персонала –это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом (УП), включающая систему мероприятий: сбор информации; анализ и оценка эффективности

деятельности организации и использования трудового потенциала; регулирование социально-трудовых отношений. Разработка рекомендаций для совершенствования СУП.

Проведя анализ литературы, была разработана система аудита персонала, она представлена далее на Рисунке 1.



Рисунок 1- система аудита персонала

Цель аудита персонала – совершенствование системы управления персоналом и на этой основе повышение эффективности кадрового потенциала.

Объект аудита: система управления персоналом, отдельные подразделения и их деятельность.

Предмет аудита: эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

Инструменты аудита персонала: интервью, анкетные опросы, анализ официальных документов, внешняя информация;

Методы аудита персонала: Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход.

Так же одним из составляющей системы аудита персонала, может быть практика кадрового аудита.

Практика – разумная человеческая деятельность, основанная на сознательном целеполагании и направленная на преобразование действительности.

Практика кадрового аудита – приемы, навыки, обычные способы аудиторской деятельности в организации.

В зависимости от задач и объекта кадрового аудита предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки, анализа и выработки рекомендаций.

Подходы к разработке методик аудита персонала[1]:

- **Управленческий подход** предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п. Данный подход является ключевым в разработке системы аудита персонала так как он отвечает основным требованиям аудита персонала.
- **Нормативно-правовой подход** предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов РФ. Формирование методик для разработки системы аудита персонала обязательно осуществляются в рамках законодательства РФ. При проведении кадрового аудита проверяется наличие и соответствие законодательству Российской Федерации

обязательных документов кадровой службы, локальных нормативных актов, а также системы учета документации.

- **Специальный подход** включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений). Специальный подход должен учитываться в формировании системы аудита персонала, потому что он демонстрирует влияние внешней и внутренней среды на разработку системы аудита персонала и учитывает положение организации на рынке труда.
- **Отраслевой подход** предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью. Безусловно особенности отраслевой принадлежности организации должны учитываться при разработке методик аудита персонала.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов: сравнительный подход; экспертная оценка; статистический подход; подход соответствия; МВО – подход.[1]

Таблица 2 – Методы аудита персонала

Методы	Описание
Сравнительный	Аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда
Экспертная оценка	Использование в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования
Статистический	Использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками

Методы	Описание
	аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы
Метод соответствия	Выявление степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей
МВО-подход	Установление измеримых целей и их сравнение с достигнутыми результатами

В данной работе исследование будет осуществляться в рамках отраслевого подхода, так как большое влияние на систему управление персоналом и систему аудита персонала оказывает особенность деятельности организации. А также для разработки системы аудита персонала будут использоваться и выше перечисленные подходы. Например, нормативно-правовой подход будет использоваться для проверки соответствия процедур управления персоналом требованиям законодательства.



Схема – Основные аспекты аудита в трудовой сфере

- В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия (анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом).[2]

- В социально-психологическом аспекте аудит персонала – это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Так выявляется оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций. [2]
- Экономический аспект аудита персонала – это определение следующих важнейших характеристик деятельности предприятия: [2]
 1. конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;
 2. эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;
 3. экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Необходимо отметить, для того чтобы убедиться в выполнении предприятием поставленных задач, аудит персонала стоит проводить периодически так же, как и финансовый. Оценивание разрозненных показателей или явлений от других показателей не дают должного результата, нужна системность. Наиболее информативной и эффективной является проверка, позволяющая получить полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления персоналом и его развития, рассматриваемых как вклад в решение стоящих перед организацией стратегических задач.

Проведение аудита персонала дает необходимую информацию о положении дел в организации в реальном времени. Разработка на основе аудита персонала программы совершенствования системы управления персоналом и алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению может реально повысить эффективность работы организации.[1]

Таблица 3 – Виды аудита персонала

Признаки классификации	Виды аудита
Периодичность проведения	<ul style="list-style-type: none"> – первоначальный аудит проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита; – текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками; – регулярный аудит проводится систематически через определенные промежутки времени; – панельный аудит проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях; – оперативный аудит проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений; – разовый аудит проводится ситуационно, один раз.
Объем проверки	<ul style="list-style-type: none"> – полный аудит охватывает все объекты; – локальный аудит охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов; – тематический аудит включает совокупность объектов по одной тематике.
Методика анализа	<ul style="list-style-type: none"> – комплексный аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов; – выборочный аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.
Уровень	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический аудит направлен на оценку деятельности высшего руководства организации; здесь в первую очередь

Признаки классификации	Виды аудита
проведения	<p>изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства;</p> <ul style="list-style-type: none"> – управленческий аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации (анализ организационных и психологических аспектов управления конкретными структурными подразделениями); – тактический аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом
Способ проведения проверки	<ul style="list-style-type: none"> – внешний аудит проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов; – внутренний аудит проводится специалистами самой организации; – работниками службы управления персоналом или – работниками специализированной службы внутреннего аудита; – совместная работа внешних и внутренних аудиторов

Для проведения аудита персонала используются различные методы: интервью, тестирование, работа с фокус – группами, анализ отчетов, документации, внешняя информация.

Задачи аудита персонала включают в себя: [2]

- определение соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям развития организации;
- совершенствование системы управления персоналом и определение перспектив ее развития;
- выявление меры соответствия желаемого и действительного состояния
- кадрового потенциала в разрезе стратегических задач организации;
- выявление проблем в сфере управления персоналом, препятствующих эффективному развитию организации;

- совершенствование методов и технологий управления персоналом;
- установление соответствия деятельности по управлению персоналом требованиям законодательства;
- повышение эффективности расходов на персонал;
- повышение конкурентоспособности организации на рынке труда;
- оценка деятельности службы управления персоналом и ее вклада в деятельность организации;
- улучшение имиджа и повышение значимости (авторитета) службы управления персоналом внутри организации.

Этапы разработки системы аудита персонала:

1. Назначение и обучение персонала ответственного за проведение аудита

Ответственным за проведение аудита персонала может выступать руководство компании.

2. Разработка положения о системе аудита персонала:

2.1. Постановка цели проведения аудита персонала;

На данном этапе устанавливается цель проведения аудита и задачи проведения аудита. Чаще всего цель ставит руководитель подразделения или руководство компании.

2.2. Назначение аудиторов

Аудиторами могут быть ведущие и главные специалисты в управлении персоналом. А также в аудиторскую комиссию входят:

- представители высшего руководства;
- служба управления персоналом;
- линейные руководители;
- представители профсоюза;

2.3. Определение объекта и предмета аудита персонала

Объект аудита: система управления персоналом, отдельные подразделения и их деятельность. Предмет аудита персонала: эффективность

системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

2.4. Определение методов и инструментов сбора информации о системе управления персоналом

Методы сбора информации осуществляется в рамках данных подходов: Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход. Инструменты с помощью которых осуществляется сбор информации: интервью, анкетные опросы, анализ официальных документов, внешняя информация.

2.5. Разработка программы аудита персонала

В программе аудита освещаются такие аспекты как: ответственные за проведение аудита, периодичность проведения и временные рамки. Принятая практика выделения рабочей недели является объективным временным критерием выполнения работ. При хорошо продуманной и организованной процедуре аудита ее продолжительность не должна занимать более 1,5-2 месяцев. Эти сроки позволяют соблюсти требование получения оперативной информации для принятия управленческих решений. Проводить аудит системы управления персоналом наиболее целесообразно в конце отчетного года (ноябрь-декабрь), это позволит учесть полученные результаты при планировании работы на следующий год.

2.6. Оценка системы управления персоналом на основе проведенного анализа информации

Общие показатели для диагностики работы службы управления персоналом:

- расходы кадровой службы в общих расходах компании, %;
- динамика годового бюджета кадровой службы (% увеличения, уменьшения);

- отношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании, %;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании, руб.;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (по опросам смежных подразделений и сотрудников организации);
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.
- экономическую эффективность работы сотрудников кадровой службы

2.7. Разработка предложений по результатам диагностики системы управления персоналом

Основным документом по результатам кадрового аудита является отчет. В нем даются экспертная оценка системы управления персоналом по каждому блоку исследований и рекомендации по оптимизации этой системы.

3. Оформление документации регламентирующую систему аудита персонала в организации.

Регламентирующим документом является положение о системе аудита персонала, программа проведения аудита и приказы о назначении ответственных за проведение аудита.

Аудит персонала осуществляется в несколько этапов. Этапы аудиторской проверки персонала [3]:

1. Подготовительный этап – определение целей проверки, ее предполагаемых результатов и необходимых ресурсов. На данном этапе подбирают персонал для организации проверки, при необходимости проводят его обучение. Также на данном этапе разрабатывается необходимая внутрифирменная документация (приказ или распоряжение о проведении аудита, установка сроков

проведения аудита, проведение инструктажа исполнителей, разработка программы сбора и анализа необходимых данных).

2. Сбор информации – проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.
3. Обработка и анализ информации – информация оформляется в виде таблиц, схем, диаграмм, вводится в ПК. Анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно-обоснованными нормативами, путем применения методов экспертной оценки и т.д.
4. Обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций – итоговый материал, включая отчет об аудите персонала. Указываются пути усовершенствования управления персоналом (внедрение новых технологий – коммуникационной, офисной, информационной), предложения по модификации управления персоналом, уточнение документации. Здесь же оценка результативности аудита персонала, заключающаяся в предложенных рационализаторских мероприятиях в области труда, кадровой службы.
5. Результатом проведения аудита персонала является большой объем достоверной информации, позволяющей сформировать ясное представление о состоянии кадров в организации, а именно, информация по восприятию сотрудниками работы своих коллег, внутригрупповые процессы коллектива, проблемы, возникающие у персонала в процессе выполнения своей работы. На основе этих данных может быть сформирована как система коррекционных мероприятий, так и построена стратегия развития кадрового потенциала компании.

1.2 Специфика деятельности организаций нефтяной отрасли

Нефтяная промышленность включает в себя глобальные процессы по разведке, добыче, переработке, транспортировке (часто с помощью танкеров и нефтепроводов), маркетинг продуктов нефти. В промышленности – это виды топлива (жидкое топливо) и бензин. [3]

Нефть – сырье для многих синтезируемых химических веществ, включая фармацевтические препараты, растворители, удобрения, пестициды и пластмассы. Нефть – это жизненно важно для поддержания той же цивилизации, индустриализации. Она дает очень высокий процент потребления энергии в мире, от 32% из Европы и Азии до 53% на Ближнем Востоке. В других географических регионах масса энергии нефти следующая: в Южной Америке и Центральной Америке (44%); Африки (41%) и Северная Америка (40%). [3]

Нефть – это природный ресурс, не возобновляемый, промышленность сталкивается с возможным истощением запасов нефти в мире.

Соотношение между запасами нефти и производства с учетом доказанных мировых запасов, гарантирует следующие сроки обеспечения нефтепотребностей: из месторождений, расположенных на Ближнем Востоке - 79,5 лет, в Латинской Америке 41,2 года, а в Северной Америке всего лишь 12 лет. При сохранении текущих уровней производства, и при условии, что не будут открыты новые запасы нефти, мировые запасы будут исчерпаны в 40,5 лет. [3]

Нефтяная промышленность включает пять подотраслей:

1. Извлечение (разведка, разработка и добыча сырой нефти и природного газа).
2. Нефтепереработка на заводах и химкомбинатах.
3. Транспортировка по трубопроводам.
4. Морская танкерная транспортировка.
5. Система поставок и услуг.

На особенности деятельности организации нефтяной отрасли решающее воздействие оказывают особенности:

1. производственно-технологических процессов;
2. продукции нефтяной промышленности;
3. ведения бизнеса в нефтяной промышленности.

Производственно-технологические особенности деятельности нефтяных компаний имеют высокую капиталоемкость производственных процессов, а также постоянную потребность в больших инвестициях для поддержания уровня добычи. Также к особенностям можно определить высокую нагрузку на экологию и неравномерность размещения производств на территории страны.

Особенности ведения бизнеса в нефтедобывающей отрасли:

1. наиболее распространенной организационно-правовой формой бизнеса является открытое акционерное общество;
2. на рынке существует небольшое количество крупных нефтяных компаний;
3. деятельность нефтяных компаний находится под строгим регулированием и контролем со стороны государства.

Говоря об организации труда в нефтяной промышленности, необходимо отметить, что важнейшими являются следующие элементы:[4]

- рациональная система стимулирования труда;
- совершенствование нормирования труда, выявление и использование резервов трудовых затрат при рациональных режимах работы оборудования, установление технологически обоснованных норм выработки. Особенно важен этот элемент в проведении ремонтов скважин и нефтепромыслового оборудования;
- совершенствование физиолого-гигиенических условий труда;
- совершенствование эстетики и культуры труда;

- совершенствование подготовки и повышение квалификации кадров, производственный инструктаж по освоению рациональных методов и приемов труда, новых технологических процессов и механизмов.

Для нефтяной промышленности все вышеперечисленные элементы организации труда довольно актуальны, но значимость их для различных направлений нефтяной промышленности не одинакова.

В автоматизированных нефтяных организациях совершенствование приемов и методов труда операторов, работающих у пульта, безусловно, не имеет такого же значения, как в неавтоматизированных. Вместе с тем, для большинства неавтоматизированных промыслов значимую роль играет рационализация методов обслуживания скважин.

Такие элементы организации труда, как разделение и кооперация труда, имеют первостепенное значение во всех отраслях нефтяной промышленности – на предприятиях бурения, добычи и на предприятиях, обслуживающих основное производство.

Основные проблемы в области управления персоналом в нефтегазовой отрасли это:

1. значительная нехватка кадров на рабочие специальности,
2. высокая конкуренция за квалифицированных специалистов и нехватка молодых сотрудников.

Существует потребность в инженерах по проектированию, управленцах, имеющих опыт в оффшорном бурении и эксплуатации. В последнее время имеется и постоянно растет потребность в специалистах в области автоматике, ЭВТ, телемеханики, физикохимии, радиоэлектроники и др. Кроме этого, крайне востребованы многие категории нефтяников, имеющих опыт участия в международных проектах и хорошо знающих английский язык.

В отрасли появляются новые специальности, которым еще редко обучают в вузах:

- управление проектами;
- слияния и поглощения;

- торговля, коммерция;
- производственная медицина;
- управление рисками;
- корпоративная социальная ответственность.

Сложность заключается в том, что данных специалистов на данный момент готовят не во всех вузах. Даже в близких к нефтегазовой сфере вузах предоставляют только теоретические знания.

Среди факторов, влияющих на увеличение потребности в специалистах, доминирующими являются:

- увеличение объемов добычи,
- приток инвестиций,
- развитие малых форм нефтегазового бизнеса.

Среди понижающих факторов:

- ликвидация рабочих мест на истощенных месторождениях,
- сокращение инвестиций,
- снижение мировых цен на энергоносители,
- широкое применение новых технологий,
- повышение производительности труда.

Причина дефицита профессионалов в данной сфере проста: был довольно большой временной промежуток, когда абитуриенты предпочитали другие направления. Поэтому сейчас большую часть штата многих компаний составляют люди 45-60 лет.

Многие инженеры-нефтяники приближаются к пенсионному возрасту, а заменить их на данный момент нечем. Молодым людям необходимо время для приобретения необходимого уровня квалификации.

Еще значительными причинами дефицита квалифицированных нефтяных кадров являются:

- слабое и малоэффективное взаимодействие высших учебных заведений и других учебных заведений с успешно работающими научными и производственными организациями и компаниями;
- недостаток образовательных программ, которые отвечают современным требованиям;
- несоответствие номенклатуры специальностей подготавливаемых специалистов реальным потребностям отрасли;
- отсутствие современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением отрасли, способных эффективно прогнозировать и удовлетворять спрос на специалистов нефтяного профиля в условиях современного рынка труда.

Наиболее эффективным методом становится обучение профессионалов непосредственно внутри компании. Данное развитие должно производиться поэтапно. На первом этапе дипломированный специалист продолжает свое обучение на месте под присмотром опытного наставника. Дальше он может остаться, к примеру, простым инженером по бурению, а может продолжить обучение внутри компании и расти как технический специалист или как менеджер, постепенно поднимаясь на позиции супервайзера, начальника буровой, директора департамента и т.д.

Для реализации этой стратегии компаниям необходимо иметь последовательную и эффективную программу внутреннего обучения, позволяющую развивать навыки сотрудников, их лидерские качества и т.д.

Данные программы позволяют повышать уровень профессионального образования, а также являются частью системы мотивации персонала. Позволяют формировать и поддерживать на должном уровне лояльность специалистов и повышать их продуктивность в целом.

1.3 Социально-экономическая эффективность от внедрения системы аудита персонала

Аудит персонала:

1. Определяет ценность кадровой службы для достижения конечных целей организации;
2. Повышает профессиональный имидж службы УП;
3. Стимулирует повышение ответственности и уровня профессионализма работников службы УП;
4. Определяет права и обязанности службы УП;
5. Отражает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации;
6. Выявляет основные проблемы кадровой политики;
7. Обеспечивает соблюдение трудового законодательства;
8. Предлагает оптимизацию затрат на проведение кадровых мероприятий;
9. Поощряет прогрессивные нововведения в сфере управления персоналом;
10. Производит оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

Внедрение системы аудита персонала позволяет охарактеризовать следующие аспекты [1]:

1. Результативность, эффективность деятельности трудового потенциала;
2. Эффективность построения социально-трудовых отношений;
3. Эффективность работы систем по мотивации и оплате труда;
4. Рациональность способов оценки труда;
5. Эффективность образования рабочих мест, распределения труда;

6. Эффективность расходования рабочего времени и т.д.

Вместе с тем, оценка эффективности работы персонала может быть рассмотрена в качестве главной, основной цели аудита. А оценки эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут быть этапными, промежуточными, фоновыми целями.

Аудит дает возможность убедиться в соответствии деятельности организации по управлению персоналом и стратегии ее развития, а также обоюдном соответствии регламента трудовых отношений и законов, инструкций, правил и методик, определяющих данную деятельность.

В результате внедрения системы аудита персонала могут быть выявлены направления для установки, изменения или улучшения стандартов. Система аудита способствует перестановкам кадров, которые улучшают качество состава трудовых ресурсов, способствуют продвижению самых перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Касаемо работы непосредственно с кадровыми службами предприятия, аудит дает возможность повышения роли кадровых служб, сближения их деятельности с целями и задачами организации, заострению их внимания на самых важных вопросах.

Обобщая информацию, можно сказать о том, что основными критериями успешности внедрения системы аудита персонала, являются:

1. Повышение качества работы персонала;
2. Повышение эффективности работы кадровой службы.

Повышение качества работы персонала происходит за счет:

- Увеличения эффективности системы мотивации труда;
- Повышения эффективности расхода рабочего времени;
- Продвижения перспективных сотрудников к соответствующим должностям;
- Повышения эффективности распределения рабочих мест и должностей.

Повышение эффективности работы кадровой службы достигается путем:

- Стимуляции ответственности и профессионализма работников кадровой службы;
- Поощрения нововведений по управлению персоналом;
- Повышения информационного обеспечения кадровой службы;
- Повышения роли кадровой службы в организации;
- Ориентирование работы кадровой службы на удовлетворение основных целей организации.

При условии успешного внедрения системы аудита персонала на предприятие, происходят следующие изменения:

1. Определяются и решаются проблемы в управлении персоналом;
2. Формируются эффективные и действующие методы управления персоналом, а также обеспечивается эффективность их применения в организации;
3. Осуществляется перспективное планирование в системе управления персоналом;
4. Происходит обеспечение соответствия кадровой политики организации требованиям законодательства;
5. Затраты на управление персоналом заметно сокращаются;
6. Профессиональный имидж кадровой службы заметно повышается;
7. Повышается уровень ответственности и профессионализма у сотрудников кадровой службы.

[Изъято 2, 3 главы]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной России все большее внимания крупные компании обращают на свой персонал, как ключевой ресурс. Для успешного управления персоналом компании нужно четко понимать потребности персонала и как они совпадают с целями организации. Для того, чтобы вовремя оценить проблемные зоны в управлении персоналом предлагается использовать систему аудита персонала. Аудит персонала представляет собой особую систему консультационной поддержки, независимой экспертизы и аналитической оценки кадрового потенциала 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.

В работе рассмотрены цель системы аудита персонала, субъект и объект, виды, методы, а также внесены предложения по разработке системы аудита персонала. Так же в ходе изучения практик, применяющихся в ООО «ГазНефтьПласт» было выяснено, что ежегодно проводится кадровый внешний аудит. Из-за того, что проверка не является комплексной, образовались проблемные зоны в области мотивации и условий труда сотрудников. Разработав и внедрив систему аудита персонала общество добьется социально-экономических эффектов:

- Снижение текучести высококвалифицированных кадров
- Повышение имиджа работодателя
- Повышение лояльности работников к компании
- Улучшение морально-психологического климата
- Отсутствие штрафных санкций от трудовой инспекции

Разработка системы аудита персонала происходит по этап указанным в приложении А. Так же обязательным локально-нормативным документов в обществе предлагается положение об аудите персонала.

В заключении хочется сказать, что моя система аудита персонала может применяться не только в данной организации, но и в других. Поэтому если на других предприятиях возникают проблемы в сфере управления персоналом, можно использовать её.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2010 С. 147–148.
2. Митрофанова Е. А., Софиенко А. В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Проспект, 2013. — 80 с.
3. Рогожа И. В./Нефтяной комплекс России: государство, бизнес, инновации: Монография/ - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 244 с.
4. Ленкова О.В. МИССИИ И ЦЕЛИ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.;[Электронный ресурс]–Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=11771>
5. История компании ООО «РН-Ванкор»[Электронный ресурс]Режим доступа:https://vankorneft.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Dobicha_i_razrabotka/Vostochnaja_Sibir/vankorneft/
6. Политика компании в области устойчивого развития №ПЗ-09 П-01: утв. решением Совета директоров от 07 декабря 2017 г. [Электронный ресурс]–Режим доступа: https://vankorneft.rosneft.ru/upload/site1/document_file/development_policy.pdf
7. Перспективы развития и стратегия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vankorneft.rosneft.ru/about/strategy/>
8. Финансовое состояние ООО "РН-ВАНКОР"// [Электронный ресурс]– Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/2465142996_ooo-rn-vankor
9. Виноградова А. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности нефтегазовых компаний в России и за рубежом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 4156–4160. – [Электронный ресурс]–Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/85832.htm>.

- 10.ЗАВЕРШЕНИЕ НАЛОГОВОГО МАНЕВРА: КАКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ
ЖДАТЬ? [Электронный ресурс]–Режим доступа:
http://www.petromarket.ru/public/Publication_2018-11-28.pdf
- 11.Нефть и газ, энергетика и добывающая промышленность Обзор
изменений, произошедших в 2016 году [Электронный ресурс] – Режим
доступа:[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/ene
rgy-resources/Russian/er-industry-updates.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/er-industry-updates.pdf)
- 12.Шаталова Н.И., Н.А.Александрова. Консультирование в управлении
человеческими ресурсами: Уч. пос./; Под ред. НИ.Шаталовой - М.: НИЦ
ИНФРА-М, 2014-221с.
- 13.Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник /Кибанов
А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова - М.:
НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 427 с.
- 14.Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие.
– М.: Эксмо, 2007
- 15.Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] Режим
доступа:/[http://www.bitobe.ru/content/staff_consulting/korporativnie%20st
andarty.php](http://www.bitobe.ru/content/staff_consulting/korporativnie%20standarty.php).
- 16.Борисова, Е.А. Управление персоналом для современныхруководителей
/ Е.А. Борисова. – М.: Велби, 2015. — 364с
- 17.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов –
Москва : ИНФРА-М, 2011. –419 с.28.
- 18.Электронный журнал «Кадровик.ru» [Электронный ресурс] -Режим
доступа: <http://www.kadrovik.ru29>.
- 19.Травин, В. В., Дятлов, В. А. Менеджмент персонала предприятия / В. В.
Травин, Дятлов В. А. –Москва : Альфа-Пресс, 2008. –340 с.
- 20.Шекшня, В. Е. Управление персоналом современной организации. / В.
Е. Шекшня –Москва: ЮНИТИ. 2009. –423 с.

21. Карпова, Е.А. Психология управления человеческими ресурсами: учебное пособие. / Е. А. Карпова – Санкт-Петербург : ИВЭСЭП, 2011. – 112 с.39.
22. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов – Москва : ИНФРА-М, 2011. –419 с.40.
23. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин – Москва :Юристъ, 2009.41.
24. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник, издание второе / О.С. Виханский. -Москва: Гардарика, 1998. –13 с
25. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала./ М.: Дашков и К, 2015 384 с.
26. Подольский А.А., Савин Л.В. Сотникова П.Р. Аудит. М.: ЮНИТИ-ДАНА,2013, 70 с.
27. 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.
28. Ансофф И.К. Стратегическое управление / Пер.с англ. М.: Бизнес-школа«Интел – Синтез», 2000 101 с.
29. Соломатин, Н.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для ВУЗов / Н. А. Соломатин. –Москва: ЮНИТИ, 2008.-560с.
30. Никитина, И.А. Управление персоналом : учебное пособие / И .А. Никитина –Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2009. –409 с.
31. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н. В. Федорова, О.Ю. Минченкова –Москва : КНОРУС, 2008. –654 с.
32. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О.В. Василевская –Москва : ГЕЛАН, 2010. -388 с.
33. Шесслер, М.В. Аудит персонала как современный способ оценки эффективности его использования// Всероссийская научная студенческая конференция с международным участием: Сборник

- материалов. Омский государственный технический университет. - Омск – 2015 – С. 88-90.
34. Павлусенко А.С., Киберева И.В., Внутренний аудит персонала: проблемы проведения и способы их преодоления// Сборник статей Международной научно-практической конференции/ Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС". – Уфа – 2016 – С.156-160.
35. Башкирцева В.С., Аудит персонала и перспективы его развития// Сборник статей VII Международной научно-практической конференции/ Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург – 2015 – С.13-16.
36. Гриднева М.А., Аудит персонала как конкурентное преимущество// Материалы международной научно-практической конференции/ Северо-Западный институт повышения квалификации Федеральной налоговой службы. – Санкт-Петербург – 2016 – С. 348-354.
37. Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю., Селивоненко О.Г., Аудит персонала и его роль в принятии управленческих решений// Материалы VII Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, Н.В. Проказиной/ Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС. – Орел – 2016 – С. 228-230.
38. Алюкин А.Д., Метелев С.Е., Шарипова Н.А., Аудит персонала// Сибирский торгово-экономический журнал/ Омский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета. – Омск – 2016 – С.45-47.
39. Богданова Е.Н., Аудит персонала// Учебно-методическое пособие для студентов/ Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова. – Архангельск – 2016 – 127с.
40. Зыкова Т.Б., Аудит персонала в системе управленческого аудита// Сборник научных статей по итогам международной научно-

- практической конференции. Санкт-Петербургского Центра Системного Анализа/ КультИнформПресс. – Санкт-Петербург – 2016 – С.101-103.
41. Барышева С.К., Аудит персонала организации: цель, задачи и процедуры проверки// Журнал «Современные проблемы социально-гуманитарных наук»/ Общество с ограниченной ответственностью научно-образовательный центр «Знание». – Казань – 2017 – С.124-127.
42. Демидова Д.В., Лядовая А.Н., Кадровый аудит как средство мотивации персонала// Журнал «Новая наука: Финансово-экономические основы»/ Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований". – Уфа – 2017 – С.89-93.
43. Васюк О.А., Аудит и контроллинг персонала в организации// Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях/ Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна". – Уфа – 2017 – С.54-57.
44. Ключкина И.С., Лазарева Т.Г., Аудит персонала организации// Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Самарская государственная сельскохозяйственная академия"/Самарская государственная сельскохозяйственная академия. – Кинель – 2017 – С.601-603.
45. Старцева Н.Н., Аудит и контроллинг персонала/ Уральский государственный университет путей сообщения. – Екатеринбург – 2016 – 151с.
46. Гришина Т.В., Шадченко Н.Ю., Аудит персонала как незаменимый инструмент управления кадровым ресурсом компании// Материалы международной научно-практической конференции/ Общество с ограниченной ответственностью «Институт исследований и развития профессиональных компетенций». – Саратов – 2017 – С.47-49.
47. Ермакова И. В., Аудит персонала// V Международная очно-заочная научно-практическая конференция. Отв. ред. И.Р. Казарян/ Забайкальский государственный университет. – Чита – 2018 – С.51-58.

48. Панькова Е.С., Аудит персонала как фактор роста производительности труда// Сборник статей V Международной научно-практической конференции/ Пензенский государственный аграрный университет. – Пенза – 2018 – С.65-69.
49. Горчакова И.А., Куропаткина Е.М., Аудит персонала: задачи и функции// Материалы IV Международной научно-практической конференции. – Донецк – 2018 – С. 526-532.
50. Матвеев А.В., Самохвалова С.М., Аудит персонала в нефтегазовой отрасли// Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева". – Красноярск – 2017 – С.603-606.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Памятка по разработке системы аудита персонала.

При разработке системы аудита персонала стоит учитывать воздействие внешней и внутренней среды организации.

К внешней среде организации относится:

- Состояние рынка труда;
- Уровень конкурентоспособности;
- Изменение законодательства.

К внутренней среде организации относится:

- Цели и миссия организации;
- Численность;
- Кадровая политика;
- Модель управления персоналом;
- Стиль руководства;

Этапы разработки системы аудита персонала:

1. Назначение и обучение персонала ответственного за проведение аудита

Ответственным за проведение аудита персонала может выступать руководство компании.

1.1. Разработка положения о системе аудита персонала:

1.2. Постановка цели проведения аудита персонала;

На данном этапе устанавливается цель проведения аудита и задачи проведения аудита. Чаще всего цель ставит руководитель подразделения или руководство компании.

1.3. Назначение аудиторов

Аудиторами могут быть ведущие и главные специалисты в управлении персоналом. А также в аудиторскую комиссию входят:

- представители высшего руководства;
- служба управления персоналом;
- линейные руководители;
- представители профсоюза;

1.4. Определение объекта и предмета аудита персонала

Объект аудита: система управления персоналом, отдельные подразделения и их деятельность. Предмет аудита персонала: эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

1.5. Определение методов и инструментов сбора информации о системе управления персоналом

Методы сбора информации осуществляется в рамках данных подходов: Сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход. Инструменты с помощью которых осуществляется сбор информации: интервью, анкетные опросы, анализ официальных документов, внешняя информация.

1.6. Разработка программы аудита персонала

В программе аудита освещаются такие аспекты как: ответственные за проведение аудита, периодичность проведения и временные рамки. Принятая практика выделения рабочей недели является объективным временным критерием выполнения работ. При хорошо продуманной и организованной процедуре аудита ее продолжительность не должна занимать более 1,5-2 месяцев. Эти сроки позволяют соблюсти требование получения оперативной информации для принятия управленческих решений. Проводить аудит системы управления персоналом наиболее целесообразно в конце отчетного года (ноябрь-декабрь), это позволит учесть полученные результаты при планировании работы на следующий год.

1.7. Оценка системы управления персоналом на основе проведенного анализа информации

Общие показатели для диагностики работы службы управления персоналом:

- расходы кадровой службы в общих расходах компании, %;
- динамика годового бюджета кадровой службы (% увеличения, уменьшения);
- отношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании, %;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании, руб.;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (по опросам смежных подразделений и сотрудников организации);
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.
- экономическую эффективность работы сотрудников кадровой службы

2. Разработка предложений по результатам диагностики системы управления персоналом

Основным документом по результатам кадрового аудита является отчет. В нем даются экспертная оценка системы управления персоналом по каждому блоку исследований и рекомендации по оптимизации этой системы.

3. Оформление документации регламентирующую систему аудита персонала в организации.

Регламентирующим документом является положение о системе аудита персонала, программа проведения аудита и приказы о назначении ответственных за проведение аудита.

[Изъято приложения Б, В]

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



И.П. Воронцова

« 01 » 07 20 19 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Разработка системы аудита персонала

Руководитель

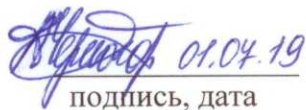

подпись, дата

канд.экон.наук,доцент

кафедры УЧР

Н.Ш. Зарипова

Выпускник


01.04.19
подпись, дата

А.А. Черногор

Красноярск 2019