

Аудит
системы управления персоналом

учебно-методическое пособие

Нагибина Наталья Ивановна

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

2012 г.

Нагибина Н.И.

Аудит системы управления персоналом: Учебно-методическое пособие \ Перм. нац. исследоват. политехн. ун-т. – Пермь, 2011, - 93 с.

В условиях нестабильности экономической ситуации в России современным предприятиям для обеспечения конкурентоспособности и гибкости необходимо адаптироваться под эти изменения, возможно меняя стратегию, в частности стратегию управления персоналом. Эффективное управление человеческими ресурсами, означающее в частности достижение организационной цели при оптимальных затратах, является одним из конкурентных преимуществ компании, которое труднее всего скопировать.

В данном учебном пособии рассмотрены ключевые вопросы проведения аудита системы управления персоналом организации, позволяющие оценить эффективность системы управления персоналом по всем направлениям: представлены понятия и содержание деятельности по проведению аудита, технология проведения аудита внешней и внутренней эффективности СУП, методы аудита. Практические рекомендации по проведению аудита по отдельным направлениям системы управления персоналом представлены в Приложениях. В пособии также представлены вопросы для проверки усвоенных знаний.

Издание предназначено для студентов по направлению подготовки 080400 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ», а также других направлений подготовки, в программы которых входит дисциплина «Управление персоналом организации» и может служить методическим пособием для руководителей и специалистов служб управления персоналом организаций различных форм собственности.

Содержание:

1.	Общие положения.....	4-12
1.1.	Понятие, цели, задачи, объект аудита СУП.....	6-7
1.2.	Случаи применения аудита СУП.....	8
1.3.	Классификация аудита СУП.....	9-11
1.4.	Принципы проведения аудита.....	12
2.	Технология комплексного аудита СУП.....	13-20
2.1.	Области аудита, субъекты аудита.....	13
2.2.	Технология аудита.....	14
2.3.	Процесс аудита СУП.....	15-20
3.	Оценка внешней эффективности СУП.....	21-23
4.	Оценка внутренней эффективности СУП.....	24-47
4.1.	Аудит кадрового потенциала организации.....	24-31
4.2.	Аудит службы управления персоналом.....	32-36
4.3.	Аудит системы управления персоналом.....	37-47
5.	Результаты аудита СУП.....	48-52
5.1.	Этапы результатов аудита.....	48-50
5.2.	Оценка эффективности аудита СУП.....	50
5.3.	Наиболее характерные ошибки, выявляемые в результате аудита СУП.....	51
5.4.	Типичные нарушения в кадровом делопроизводстве, выявляемые в ходе проверок инспекции по труду.....	52
6.	Требования к областям аудита.....	53-58
6.1.	К системе управления персоналом.....	53
6.2.	К документам кадрового делопроизводства.....	53-57
6.3.	К документам по охране труда и технике безопасности.....	57-58
7.	Риски в области управления персоналом.....	59-61
8.	Список литературы.....	62
9.	Вопросы к зачету.....	63-64
10.	Приложения 1-5.....	66-93

1. Общие положения

Влияние эффективной системы управления персоналом в организации на результативность и эффективность компании в целом подтверждена и продолжает подтверждаться и отечественными, и зарубежными учеными и практиками. Независимо от сферы и объема деятельности организации, численности её персонала, организационно-правовой формы, местонахождения в компании осуществляются управленческие функции. Но не всегда служба управления персоналом является специализированным структурным подразделением в системе управления компанией. Функции управления персоналом могут осуществляться наряду с основными профессиональными функциями категориями работников, не имеющих прямого отношения к области управления персоналом. Например, в организации с численностью до 50 человек может не быть должности менеджера по персоналу, и тогда бухгалтер может вести кадровое делопроизводство, оформлять кадровую документацию, а осуществлять подбор на вакантные должности руководитель подразделения.

Фактор эффективного функционирования системы управления персоналом предприятия становится определяющим в конкурентной борьбе. Аудит системы управления персоналом, далее СУП - относительно новое явление в экономической жизни нашей страны - призван оценить эту эффективность с точки зрения экономических показателей и социальных процессов, а также с точки зрения соответствия Трудовому кодексу РФ:

- достижение установленной степени реализации отдельных функций управления персоналом в соответствии с ТК РФ;
- величины стоимостных, трудовых и иных затрат на поддержание конкурентоспособного трудового потенциала;
- оптимальное взаимодействие с другими подразделениями для достижения показателей результативности компании: достижения стратегических целей, прибыльности, доходности, конкурентоспособности, показателей производственной деятельности, показателей степени развития трудового потенциала работников.

Целями данного учебно-методического пособия являются формирование у будущих специалистов в области управления человеческими ресурсами системного подхода к оценке эффективности системы управления персоналом в организации, в том числе способности решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая и экономическая деятельность: а) применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений; б) экономический анализ показателей по труду, в том числе затрат на персонал; в) оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.

- информационно-аналитическая деятельность: а) анализ рынка труда; б) анализ кадрового потенциала организации и работника; в) анализ социальных процессов и отношений в организации; г) анализ системы и процессов управления персоналом организации; д) использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом.

- проектная деятельность: а) применение современных методов управления персоналом; б) участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях); в) участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации.

1.1. Понятие, цель, задачи и объект аудита системы управления персоналом (СУП)

Вопросы аудита в сфере управления персоналом или аудита системы управления персоналом в литературе проработаны не достаточно подробно и на сегодняшний день нет четкого понятия. Большинство практиков определяет, что аудит заключается в анализе документации кадрового делопроизводства на предмет соответствия трудовому законодательству, а также внутренним требованиям компании. Ученые настаивают на оценке достижений экономических результатов от деятельности системы управления персоналом или подменяют его оценкой отдельных социальных показателей. Воспользуемся определениями различных теоретиков и сформулируем наиболее подходящее понятие кадрового аудита.

Понятие:

Аудит системы управления персоналом или кадровый аудит является системным процессом получения объективной информации о деятельности системы управления персоналом с целью её оценки на предмет соответствия достижению стратегических целей компании, экономической эффективности и соответствия Трудовому законодательству РФ.

Цель:

Оптимизация использования человеческих ресурсов для достижения стратегических целей организации и усовершенствование ведения кадрового делопроизводства для соответствия Трудовому и иным законодательствам РФ с учетом состояния внешней и внутренней среды.

Задачи:

- 1.** Определение вклада системы управления персоналом в достижение организационных целей.
- 2.** Оценка соответствия выбранной стратегии, кадровой политики и технологий управления персоналом достижению организационных целей.
- 3.** Оценка экономической, социальной и организационной эффективности СУП.
- 4.** Оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур).

5. Осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации.
6. Повышение эффективности системы информационного обеспечения кадровой работы в организации.
7. Оценка соответствия документов кадрового делопроизводства правильности юридического оформления, трудовому и иным существующим законодательствам РФ.
8. Определение рисков от неэффективного управления персоналом организации и несоответствия трудовому и другим законодательствам РФ.
9. Выявление проблем в области управления персоналом.
10. Разработка решений (программа, план мероприятий и т.д., бюджет на реализацию): а) минимизирующих риски б) повышающих эффективность использования человеческих ресурсов организации, в) обеспечивающих соответствие ведения кадрового делопроизводства трудовому и иным законодательствам РФ.
11. Стимулирование профессионального развития сотрудников, осуществляющих функции управления персоналом в организации на применение современных технологий и методов работы с персоналом и повышение уровня ответственности за эффективное управление персоналом.
12. Обеспечение успешного прохождения проверок государственной инспекцией труда.

Объектом аудита является система управления персоналом организации со всеми её составляющими.

1.2. Случаи проведения аудита СУП

- А) При купле-продаже действующих предприятий. Он может быть составной частью предпродажной подготовки бизнеса и входит в состав мероприятий, проводимых в рамках процедуры due diligence при покупке компаний, слияниях и поглощениях.
- Б) При вынесении представителями трудовой инспекции результата проверки соответствия трудовому и иным законодательствам, имеющим предписание по выявленным фактам несоответствия или назначения административного наказания руководителю.
- В) При ухудшении экономических или социальных результатов деятельности организации (оценка по показателям и критериям).
- Г) При быстром развитии организации и росте численности персонала.
- Д) При смене руководителей организации, в частности руководителя службы управления персоналом.
- Е) Иных случаях обязательного планового аудита, например, компании с участием иностранного капитала и в других случаях.

1.3. Классификация аудита

1. Внутренний и внешний

Понятие:

Внутренний аудит СУП - это регламентированная локальными нормативными актами («Положение о внутреннем аудите СУП») и осуществляемая внутри организации если есть, то специальным подразделением (службой внутреннего кадрового аудита), если нет подразделения, то сформированной группой (юрист, бухгалтер, менеджер по персоналу и т.д.) деятельность по независимой объективной оценке эффективности деятельности системы управления персоналом.

Служба кадрового аудита должна проводить мониторинг рисков, которым может подвергаться компания при прохождении проверки со стороны государственных органов или в ходе разрешения возникающих трудовых споров с работниками. На это подразделение организации также возлагается обязанность оказывать необходимую помощь сотрудникам службы управления персоналом, консультируя их на этапе разработки и создания кадровой документации по возникающим у них вопросам. В этом состоит одно из принципиальных отличий службы внутреннего аудита управления персоналом от внешних аудиторов.

Понятие:

Внешний аудит СУП – регламентированная деятельность по независимой объективной оценке деятельности системы управления персоналом, но уже осуществляемая внешними компаниями: аудиторской фирмой или индивидуальным аудитором на основании договора с проверяемой компанией.

Делая выбор в пользу внешнего кадрового аудита, руководство компании получает возможность значительно сэкономить время, получив одновременно дополнительный ресурс в виде знаний и опыта внешних консультантов. Обладая профессиональным образованием и достаточным опытом работы, они могут объективно смотреть на процессы внутри организации. При заключении договора на проведение аудита согласуются

сроки исполнения аудита его стоимость, форма предоставления результатов и рекомендаций по итогам аудита.

2. В зависимости от полноты охвата:

Полный – включает все объекты и проводится по всем направлениям.

Локальный – проводится по определенным объектам и направлениям.

Тематический - исследуется определенная проблема.

3. В зависимости от методов анализа:

Комплексный – применяются все известные методы.

Сплошной - проводится оценка всех составляющих систему управления персоналом, и аудит проводится по всем направлениям.

Выборочный - аудит проводится в зависимости от поставленных целей и объектом служит либо документационное обеспечение системы управления персоналом, либо оценка эффективности системы управления персоналом, либо служба управления персоналом, либо отдельные функции СУП.

При тематическом аудите - сплошной или выборочный.

4. Выездной или стационарный

Выездной аудит означает, что информация для оценки системы управления персоналом или отдельных её составляющих предоставляется не на территории компании, а на территории аудиторской компании или специально выделенной для этой цели территории.

При стационарном аудите оценка системы управления персоналом происходит непосредственно на территории компании.

5. По периодичности

Текущий – проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени.

Оперативный – проводится по оперативному распоряжению руководства.

Систематический – проводится в установленное время и повторяется через определенный промежуток времени.

Панельный – периодичный анализ, использующий неизменные инструмент и методику применительно к тем же объектам и тем же группам людей.

Разовый.

Аудиторская деятельность в сфере управления персоналом предполагает не только аудиторскую проверку, но и оказание сопутствующих аудиту услуг, к которым можно отнести:

- консультации по ведению учета и составлению кадровой отчетности;
- проведение семинаров, повышение квалификации и обучение персонала;
- научно-практические исследования и разработку методического обеспечения и рекомендаций по организации социально-трудового аудита;
- компьютеризацию составления отчетности, анализа социально-трудовых показателей и аудита; информационное обслуживание;
- консультационные услуги по вопросам трудового законодательства, менеджменту, разработке систем заработной платы, штатных расписаний и т.п.;
- экспертное обслуживание (проведение различного рода экспертиз, например, предварительной экспертизы заключаемых договоров).

1.4. Принципы проведения аудита СУП

При проведении комплексного аудита СУП в качестве основных принципов аудита выделяют: этику проведения, независимость и профессионализм. Данные принципы являются общими как для аудита СУП, так и для аудиторской деятельности в целом. В связи с этим, исходя из обозначенных выше целей и задач аудита СУП, представим специальные принципы в табл.1

Таблица 1

Специальные принципы аудита системы управления персоналом

Наименование принципа	Сущность принципа
Принцип комплексности	При проведении аудита СУП необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления персоналом (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления).
Принцип оперативности	Подразумевает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию организации управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения в других системах организации.
Принцип перспективности	При проведении аудита СУП следует учитывать перспективы развития предприятия.
Принцип многоаспектности	Аудит СУП как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Принцип согласованности	Предполагает, что мероприятия по проведению аудита СУП должны быть всегда согласованы с основными целями предприятия и синхронизированы во времени.
Принцип адаптивности (гибкости) аудита персонала	Принцип означает приспособляемость технологии и методологии аудита СУП к изменениям системы управления персоналом и изменяющимся целям и условиям деятельности предприятия.
Принцип параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных элементов аудита СУП по функциональным направлениям, повышает оперативность аудита системы управления персоналом.

2. Технология комплексного аудита системы управления персоналом

2.1. Области аудита СУП

Аудит всей системы управления персоналом с целью объективной его оценки целесообразно проводить по следующим областям:

1. Оценка эффективности внешней среды СУП:

1.1. Аудит внешних субъектов управления персоналом.

2. Оценка эффективности внутренней среды СУП:

2.1. Аудит кадрового потенциала организации.

2.2. Аудит службы управления персоналом.

2.3. Аудит системы управления персоналом – аудит кадровых процессов и функций.

Направлениями аудита являются:

1. Коммуникации, возникающие в процессе управления персоналом организации. Проверяется их целесообразность.

2. Документационное обеспечение – кадровое делопроизводство. проверяется наличие документов; их юридическая грамотность оформления; соответствие трудовому, гражданскому, налоговому законодательству РФ.

3. Эффективность системы управления персоналом оценивается по трем составляющим:

- рациональности и соответствия применения стратегии, кадровой политики, технологий, методов работы с персоналом стратегическим целям организации, внешнему и внутреннему состоянию организации;

- достижения ключевых показателей в сфере управления персоналом;

- инвестиций в персонал: бюджетирование СУП, сравнение затрат на персонал с полученным результатом.

2.2. Технология комплексного аудита СУП

Технология комплексного аудита СУП представлена на **рис.1**



Рис. 1 Технология комплексного аудита СУП

2.4. Процесс аудита СУП

Организация процесса проведения аудита и его непосредственное проведение будут зависеть от сферы деятельности и размера организации, от целей аудита и выбранного вида. Представим поэтапный процесс проведения аудита СУП для крупной компании на Рис.2.

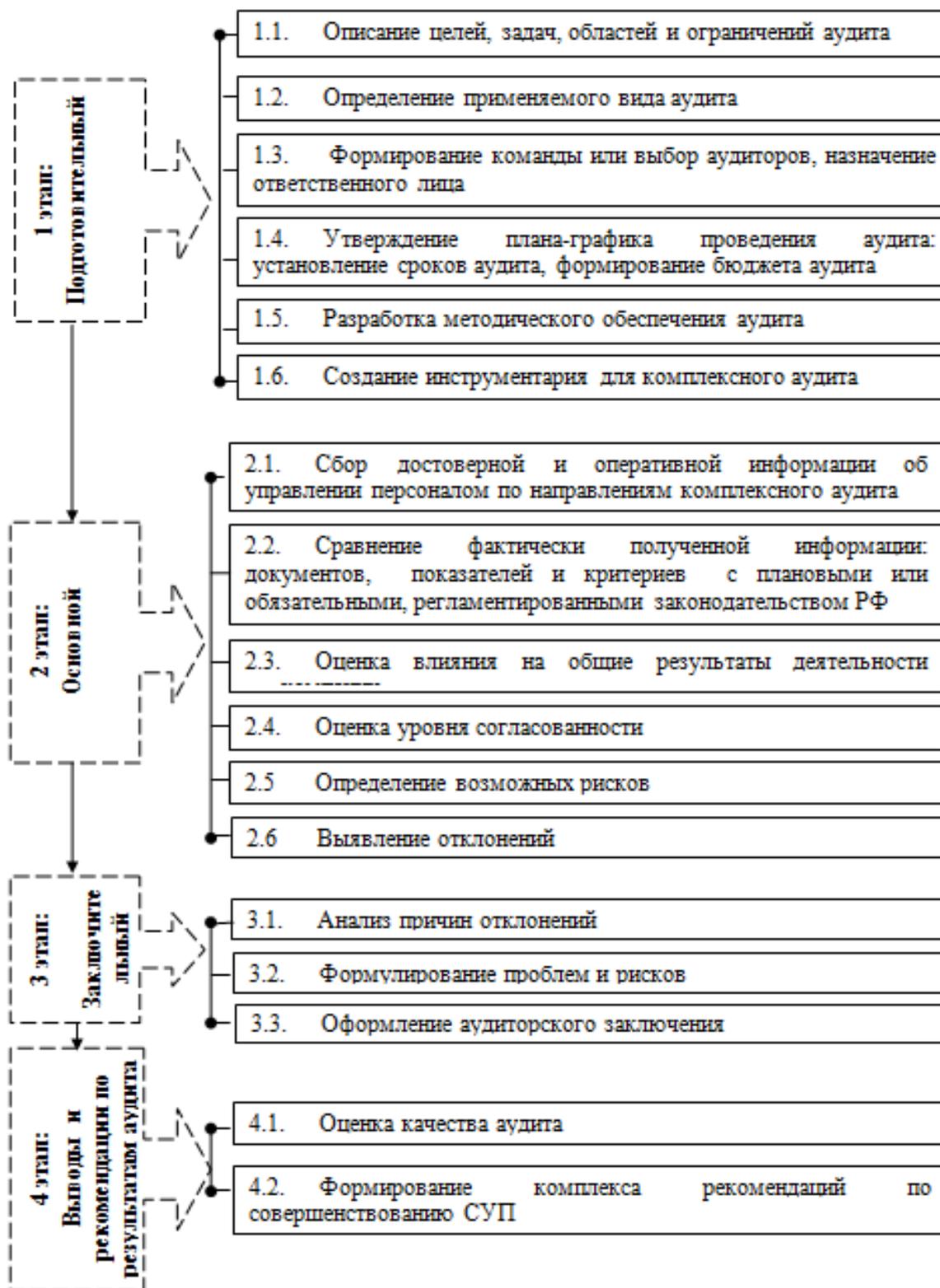


Рис. 2 Этапы процесса аудита СУП

1 этап: Подготовительный

1.1. Описание целей, областей и ограничений аудита

Проведение аудита СУП основано на наличии цели или проблемы, поэтому чёткое её описание является обязательным для организации и проведения всей дальнейшей работы:

- ✓ проводим аудит всей СУП или только кадрового делопроизводства;
- ✓ есть конкретная проблема в СУП;
- ✓ есть предписание представителей трудовой инспекции;
- ✓ обозначились возможные риски при развитии организации;
- ✓ поменялись внешние условия: рынок труда, поведение конкурентов или внутреннее состояние и т.д.

1.2. Определение применяемого вида аудита

В зависимости от целей необходимо принять решение, какой вид аудита будет наиболее целесообразен: приглашаем аудиторскую компанию или создаем группу из числа сотрудников компании; осуществляем выездной аудит или проводим его на территории предприятия.

1.3. Формирование команды или выбор аудиторов, назначение ответственного лица

Комплексный аудит является трудоёмким процессом, особенно в случае, когда планируется провести внешний и внутренний аудит, поэтому организацию работы по его проведению целесообразно начать с разделения обязанностей между субъектами по проведению отдельных элементов системы управления персоналом. Пример разделения ответственности приведен в **табл.2**

Таблица 2

Пример назначения ответственных за области аудита

Область аудита	Ответственный
- Организация всего процесса аудита - Консультация всех участников аудита по возникающим вопросам	Служба управления персоналом
- Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на систему управления персоналом	Высшее руководство
- Оценка состояния взаимосвязей системы управления персоналом с другими подсистемами управления организацией и всей системой в целом. - Выявление противоречий в интересах субъектов управления персоналом.	Консультанты

- Оценка уровня гармонизации социально-трудовых отношений.	
- Аудит трудового потенциала. - Аудит организации трудовых процессов и функций управления персоналом в своих подразделениях.	Линейные руководители
- Обобщение и анализ всей информации о системе управления персоналом. - оформление аудиторского заключения.	Аудиторская группа: высшее руководство, консультанты, руководитель СУП
И т.д.	

В каждой конкретной организации распределение обязанностей может быть различным, но его проведение силами только службы управления персоналом не всегда объективно: трудно абстрагироваться и оценить результаты своей деятельности.

1.4. Утверждение плана-графика проведения аудита: установление сроков аудита, формирование бюджета аудита

План - график отражает все направления, подлежащие аудиту и все этапы проведения аудита во временном промежутке как можно детально. При хорошо продуманной и организованной процедуре аудита её продолжительность не должна занимать более 1,5-2 месяцев.¹ Эти сроки позволяют соблюсти требование получения оперативной информации для принятия управленческих решений. При плановом проведении аудита целесообразно организовывать его проведение перед планированием работы организации на следующий календарный год, например, в сентябре-октябре месяце.

1.5. Разработка методического обеспечения аудита

Включает:

- методику проведения аудита,
- перечень основных критериев и показателей оценки по основным направлениям аудита,
- перечень организационных документов, которые можно использовать в ходе аудита,

¹ «Кадровик. Кадровый менеджмент» №3/2008г. Синявец Т. «Комплексный аудит СУП»

- специальные формы для сбора информации,
- схему коммуникаций между участниками аудита.

В зависимости от целей аудита могут использоваться различные сочетания методов и приемов анализа, представленные в **табл.3**

Таблица 3

Методы и приемы анализа, применяемые при проведении аудита СУП

Вид	Характеристика
Сравнение	Сопоставление изучаемого уровня с нормативной базой, данными за предыдущий год этого предприятия или других родственных предприятий, отраслей
Группировка	Раскрытие характерных граней явления путем группировки и сравнения этих групп
Детализация	Раскладка обобщенных (сводных) показателей на частные, различающиеся по времени, месту их формирования, исполнителям
Сводка	Форма обобщенного представления разнообразных показателей для оценки какого-либо процесса
Экспертная оценка	Выводы и оценки специалистов по какому-либо вопросу, процессу или объекту
Элиминирование	Изучение по элементам, прием установления воздействия отдельных факторов общих показателей. При этом определяется воздействие каждого элемента на объект по одному с учетом признания других измененными
Мониторинг	
Социологическое исследование	
Статистический анализ	Собирание статистических таблиц, рядов, использование статистических методов, формул

Для эффективного проведения аудита необходимо описать, какая система оценки результатов и эффективности труда персонала применяется в компании в целом и на разных её уровнях. Для этого целесообразно применить следующую систему, **табл.4**

Возможные технологии управления результативностью и эффективностью организации на основе систем стратегического управления:

1. Система сбалансированных показателей по Нортону и Каплану (BSC).
2. Ключевые показатели результативности (KPI).
3. Модель европейского фонда управления качеством (EFQM).
4. Пирамида результативности К. Макнейра, Р.Ланча, К Кросса.
5. Панель управления Tableau de Board.

6. Концепция «Шесть сигм»
7. Целеполагание и другие.

Таблица 4

**Система оценки результатов и эффективности труда
по категориям персонала**

Уровень управления по категориям/ по подразделениям	Система оценки результатов и эффективности труда	Описание
Руководители высшего звена		
Руководители среднего звена		
Руководители низшего звена		
Специалисты		
Служащие		
Рабочие, производственный персонал		
Вспомогательные рабочие		
Технический персонал, обслуживающий персонал		
И т.д.		
Служба управления персоналом		
Бухгалтерия		
И т.д.		

Определение наиболее оптимального набора показателей и критериев оценки эффективности системы управления персоналом является одной из ключевых задач, стоящих перед руководителями компании.

Документом, регламентирующим порядок проведения аудита системы управления персоналом в организации, является «Положение о кадровом аудите СУП», действие которого подтверждается Приказом руководителя организации о проведении кадрового аудита.

1.6. Создание инструментария для комплексного аудита

Схема коммуникаций является важнейшим инструментом аудита: позволяет отслеживать информационные потоки и своевременно обобщать промежуточную аудиторскую информацию, координировать и корректировать дальнейшие действия, избегать повторного сбора информации.

2 этап: Основной

2.1. Сбор достоверной и оперативной информации об управлении персоналом по составляющим комплексного аудита

Согласно утвержденного плана-графика в установленные сроки собирается вся информация по направлениям аудита и заносится в подготовленные ведомости, таблицы и т.д.

2.2. Сравнение фактически полученной информации: документов, показателей и критериев с плановыми или обязательными, регламентированными законодательством РФ

На данном этапе осуществляется сравнение фактически полученной информации с плановой. Выявляются отклонения, как в абсолютных, так и в относительных показателях. Отклонения целесообразно обозначать на те, которые находятся в пределах допустимых и в пределах критичных.

2.3. Оценка влияния на общие результаты деятельности компании

Оценивается изменение деятельности компании при допустимых и критичных отклонениях.

2.4. Оценка уровня согласованности

2.5. Определение возможных рисков

Управление рисками в компании строится на общекорпоративном уровне, и риски в области управления персоналом для каждой компании будут иметь свое значение. Более подробно система рисков рассмотрена в разделе 6 данного учебного пособия.

2.6. Выявление отклонений

Отклонения по всем составляющим СУП подробно регистрируются в бланках, предусмотренных на этапе подготовки к аудиту.

3 этап: Заключительный

3.1. Анализ причин отклонений

Анализ причин отклонений целесообразно фиксировать в форме описания проблемы с определением лица, ответственного за возникшие отклонения.

3.2. Формулирование проблем и рисков

По каждому направлению аудита целесообразно описывать проблемы и риски, связанные с возникновением этих проблем.

3.3. Оформление аудиторского заключения

Аудиторское заключение содержит подробный перечень выявленных отклонений по всем направлениям аудита, критические риски и их последствия в части законодательства РФ.

4 этап: Выводы по результатам аудита и рекомендации

4.1. Оценка качества аудита

На данном этапе оценивается степень достижения целей и задач проведения аудиторской проверки, грамотность оформления аудиторского заключения.

4.2. Формирование дальнейших направлений деятельности организации по итогам аудита

Разрабатываются конкретные решения по совершенствованию системы управления персоналом: технологии управления бизнесом, ключевые показатели деятельности, технологии управления персоналом и т.д.: программы, планы, политики, мероприятия.

3. Оценка внешней эффективности СУП

Понятие:

Внешняя эффективность СУП – взаимодействие СУП с внешними субъектами, а также её взаимодействие с другими подсистемами управления организацией и всей системой управления в целом.

Рассмотрим оценку эффективности внешней среды СУП по следующим областям и направлениям, представленным на **рис.3**.

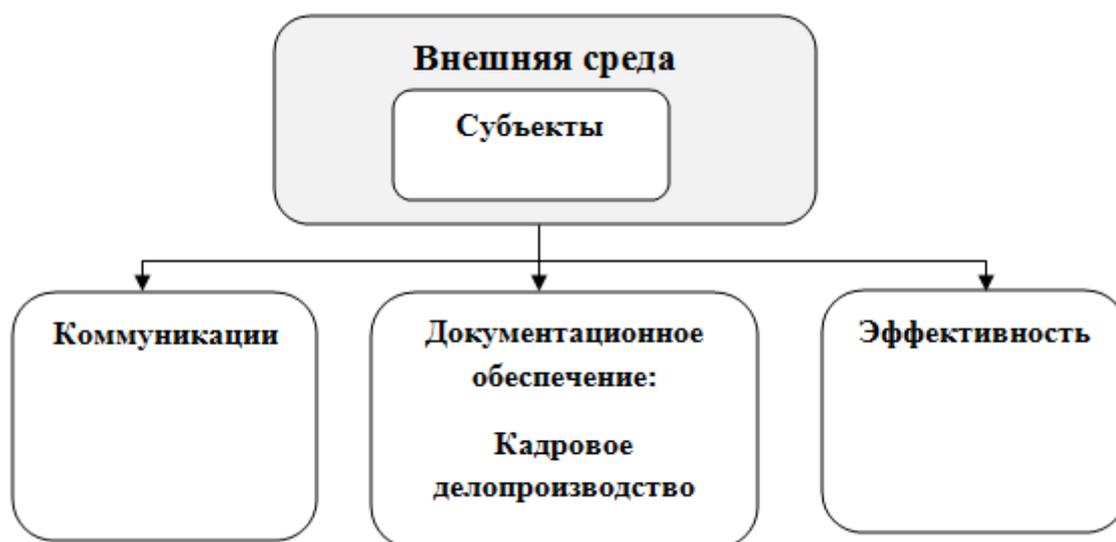


Рис. 3 Области и направления аудита внешней среды СУП

1. Аудит уровня коммуникаций

Аудит уровня коммуникаций с внешними субъектами управления персоналом необходимо начать с определения тех субъектов, с которыми организация поддерживает постоянные отношения. От того, насколько эффективно осуществляются эти взаимодействия, зависит и уровень эффективности СУП и деятельность всей организации.

Это могут быть:

- ✓ *Органы государственной власти: сотрудники инспекции по труду, центра занятости населения, органов местной власти и т.д.*

Если организация не имеет серьезных нарушений, её имидж значительно повышается, и при этом расширяются возможности сотрудничества и по другим вопросам, например участия в реализации социальных программ, получения дополнительных льгот и субсидий на социальные цели. В случае обращения недобропорядочных сотрудников в трудовую инспекцию

возможность получить информацию о данном факте и подготовиться и т.д.

- ✓ *Службы управления персоналом организаций одной сферы деятельности – специалисты по работе с персоналом конкурирующих компаний.*

Поддержание конструктивных взаимоотношений способствует обмену опытом, знанию сильных и слабых сторон в области управления персоналом конкурентов, принципов кадровой политики, получению быстрой и достоверной информации о состоянии рынка труда, о недобропорядочных сотрудниках и т.д.

- ✓ *Кадровые и рекрутинговые агентства.*

Способствуют формированию благоприятного имиджа компании на рынке труда, увыстряют процесс подбора на сложные вакантные должностные позиции, помогают трудоустроить высвобождающихся работников компании и т.д.

2. Аудит документационного обеспечения – кадрового делопроизводства

Аудит документационного обеспечения коммуникаций с внешней средой целесообразно начать с перечисления документации, обязательной для ведения в организации в соответствии с трудовым, гражданским, налоговым, бухгалтерским законодательством РФ.

Сравнение фактически имеющейся документации с требуемой необходимо провести в разрезе соответствия объективному состоянию дел в организации, юридическому оформлению, соблюдения сроков и законодательству РФ.

Примером такой документации может быть:

- *Все виды оформления договорных отношений.*
- *Обмен базами данных на недобропорядочных сотрудников, например, «черный список».*
- *Отчетность в органы по военнообязанным сотрудникам.*
- *Отчетность в статистические органы по численности персонала и т.д.*
- *Подача заявлений в центры занятости по вопросам высвобождения сотрудников – сокращения штата и т.д.*

3. Оценка эффективности

Эффективность взаимодействия с субъектами внешней среды важно оценить на основе критериев и показателей. Для начала необходимо перечислить круг вопросов, решаемых с помощью внешних субъектов, определить плановые, желаемые показатели и критерии их достижения, определить результативность за рассматриваемый период.

Эффективность в данном случае целесообразно оценивать с точки зрения:

- достижения целей организации;
- достижения плановых ключевых показателей;
- оценки окупаемости коммуникаций с внешней средой с позиции затраты – результат. Целесообразно оценивать не только экономический эффект, но и социальный и организационный.

4. Оценка внутренней эффективности СУП

Рассмотрим оценку эффективности внутренней среды СУП по областям и направлениям, представленным на **рис.4**.



Рис. 4 Области и направления аудита внутренней среды СУП

4.1. Аудит кадрового потенциала организации

Понятие:

Под кадровым потенциалом организации понимается совокупность личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.¹

Представим кадровый потенциал:

- Количественной структурой
- Качественной структурой
- Динамикой персонала

Аудит кадрового потенциала организации необходим для оценки уровня количественной и качественной укомплектованности организации персоналом в соответствии с организационным развитием и достижением стратегических целей.

4.1.1. Аудит уровня коммуникаций

Для проведения аудита необходимо определить субъекты, с которыми проходит внешнее взаимодействие по направлению «Аудит кадрового потенциала» и составить перечень документационного обеспечения, обозначить показатели и критерии оценки результативности коммуникаций. Пример аудита уровня коммуникаций и показателей их достижения представлен в табл. 5.

Таблица 5

Аудит уровня коммуникаций и их показатели оценки

Субъект	Предмет взаимодействия	Документ, регламентирующий	Сроки	Ответственный
1. Мед. страховая компания	Оформление обязательных мед. полисов	Договор об оказании услуги	До 2012 г.	Инспектор по кадровому делу пр-ву
Ключевые показатели и критерии	План Наличие мед. полисов в установленные сроки		Факт Оформляются	
Анализ отклонений:				
2. Налоговая инспекция	Отчет по численности персонала		На 1 число каждого месяца	Бухгалтер по з/п.
Ключевые показатели и критерии	План Подача информации в срок		Факт Не подаётся	
Анализ отклонений: Забыла об этой функции, вспомнила, лишь получив официальное письмо из налоговой инспекции				
И т.д.				

4.1.2. Аудит документационного обеспечения - кадрового делопроизводства

При аудите данного направления проверяется:

1. Наличие документов
2. Юридическая грамотность их оформления
3. Соответствие трудовому, гражданскому, налоговому, бухгалтерскому законодательству РФ

Рассмотрим поэтапное проведение аудита:

При аудите документационного обеспечения - кадрового делопроизводства необходимо составить перечень документов, содержащих информацию о кадровом потенциале компании. В графе «План» целесообразно указать перечень обязательных, рекомендательных и специфичных документов, отражающих деятельность по управлению персоналом в направлении «Аудит кадрового потенциала». А в графе факт перечислить имеющиеся документы. Пример перечня некоторых документов представлен в табл. 6.

Таблица 6

Пример перечня некоторых документов

Направление	Документы кадрового делопроизводства	
	План	Факт
Персонал организации		
1. Численность персонала организации		
1. Обязательные	1.1. Штатное расписание на первое число каждого месяца	
	1.2. Приказ об утверждении штатного расписания	
2. Рекомендательные	2.1.	
	2.2.	
3. Специфичные	3.1.	
	3.2.	
2. Структура кадрового потенциала		
1. Обязательные	1.1.	
	1.2.	
2. Рекомендательные	2.1.	
	2.1.	
3. Специфичные	3.1.	
	3.2.	
3. Документы, подтверждающие квалификацию работника		
1. Обязательные	1.1. Медицинская книжка	

	1.2. Журнал регистрации мед. книжек	
	1.3. Документ об образовании (диплом, свидетельство и т.д.)	
	1.4. В случае допуска до определенных видов работ – допуски (Например, электрик 4 группы допуска)	
	И т.д.	
2. Рекомендательные	2.1.	
	2.2.	
3. Специфичные	3.1.	
	3.2.	
4. Персональные данные работников		
1. Обязательные	1.1.Трудовая книжка	
	1.2.Приходно-расходная книга по учету трудовых книжек и вкладышей к ним	
	1.3.Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним	
	1.4.Положение о персональных данных работников	
	1.5.Личное дело работника	
	1.6.Личная карточка работника форма Т-2	
	1.7.Договоры о полной материальной ответственности	
	1.8. Книга регистрации договоров о полной материальной ответственности	
	И т.д.	
2. Рекомендательные	2.1.Справки о трудовой деятельности работников	
	2.2.Служебные записки	
	2.3.Журнал учета приказов по личному составу	
3. Специфичные	3.1.	
	3.2.	

Необходимо провести сравнение фактически полученной информации с плановой, обязательной, регламентированной законодательством РФ.

Перечень документов, обязательных для ведения в организациях всех форм собственности представлен в **Приложении №1**.

Результаты сравнения фактически имеющихся документов с плановыми необходимо оформлять в письменном виде для дальнейшего анализа и разработки плана мероприятий по устранению выявленных несоответствий. Пример отражения результатов аудита документационного обеспечения представлен в **табл.7**.

Таблица 7

Пример отражения результатов документационного обеспечения СУП

Наименование Документа	Утвержден	Подписан	Оформление сшит, скреплен	Ознакомление по категориям персонала	Соответствие формулировки ТК РФ	Срок действия - действителен
1. Трудовая книжка	Да На 1 странице	Да	Заполняются все записи	Да, если вновь заводится на предприятии	Есть	Не ограничен
И т.д.						

Выявляются отклонения, оценивается степень влияния на общие результаты, и определяются возможные риски при:

- отсутствию документов,
- юридически некорректному их оформлению
- несоответствию законодательству РФ

Пример определения рисков в области управления персоналом и их значимости для компании рассматривается в Разделе 6 данного методического пособия.

Например, если на предприятии не ведутся записи в трудовую книжку о занятии определенной должности, перемещениях, то это нарушает отражение трудового стажа работника и является грубым нарушением. При проверке трудовой инспекцией инспектор выдаст предписание устранить нарушения и в зависимости от количества ранее подобных нарушений может наложить административный штраф, а административное нарушение в количестве 3 – ведёт к дисквалификации

руководителя - невозможности занимать руководящую должность до 2 лет.

На этапе анализа причин отклонений, формулирование проблем и рисков анализируется, по какой причине не велись записи в трудовую книжку. Например, в организации с малой численностью отсутствует четкое распределение функциональных обязанностей по управлению персоналом, ведению кадрового делопроизводства – этот факт выявляется при проведении аудита всех функций управления персоналом и оформления матрицы подробного закрепления функций. Пример результатов выявленных отклонений в ходе аудита документационного обеспечения представлен в **табл.8.**

Таблица 8

Пример результатов выявленных отклонений в ходе аудита документационного обеспечения

Выявленные отклонения	Анализ причин	Формулировка проблемы и рисков	Решение
4. Персональные данные работников			
1. Обязательные документы			
1.1. Трудовая книжка			
Не ведутся записи в трудовую книжку	Функция не закреплена за работником	Административный штраф, за 3 раза дисквалификация ответственного лица	Вести записи в трудовые книжки в соответствии со сроками по ТК РФ. Назначить ответственного.
И т.д.			

Также для отражения результатов проверки корректности ведения кадрового делопроизводства можно воспользоваться следующей формой документа, представленного в **табл.9**

Таблица 9

Форма документа для отражения результатов корректности ведения
кадрового делопроизводства

Наименование - обязательного - рекомендательного - специфичного документа	Его наличие или как называется в компании	Юридическая грамотность оформления	Соответствие законодательству
Обязательные документы Штатное расписание	Есть Штатное расписание компании	Не по стандартной форме Отсутствует уральский коэффициент в графе Начисление заработной платы	Необходимо привести в соответствие с обязательными требованиями
И т.д.			

4.1.3. Аудит эффективности кадрового потенциала организации

При аудите кадрового потенциала проводится оценка эффективности кадрового потенциала по следующим направлениям:

1. Достижение организационных целей

Рационально ли сформирован кадровый потенциал компании – оптимальна ли численность, качественная характеристика соответствует ли стратегии, позволяет ли достичь организационных целей, реализуются ли принципы кадровой политики, уместны ли технологии, методы работы именно с таким качеством персонала, соответствует ли внешней и внутренней среде организации.

2. Достижение показателей и критериев

Соответствие плановым ключевым показателям количественной и качественной укомплектованности персоналом. Показатели определяются руководителями организации.

3. Окупаемость: затраты - результат

Сравнения затрат на поддержание кадрового потенциала и полученного результата – оценивается эффективность инвестиций в персонал.

Пример возможных показателей оценки эффективности кадрового потенциала организации представлен в **табл.10**.

Таблица 10

Возможные показатели эффективности
кадрового потенциала организации

Направление	Оценка Эффективности		
	Ключевые показатели	Затраты – результат Эффективность инвестиций в персонал	Достижение целей
	План/ факт	План/факт	План\факт
Персонал организации			
Количественная характеристика	<ul style="list-style-type: none"> - Списочная численность - Явочная численность - Среднесписочная численность 	<ul style="list-style-type: none"> - Общие затраты на персонал как % от оборота/выручки - Общие затраты на персонал как % от затрат на производство/реализацию - Расходы на 1 работника - Общие доходы на 1 инвестированный в персонал рубль - Затраты на аутсорсинг 	<ul style="list-style-type: none"> - Количественная укомплектованность кадрового состава, т.е. соответствие численности работников числу рабочих мест. - Достигаются ли цели организации при данной численности персонала

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Качественная характеристика</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Структура по категориям работников - Структура по полу - Структура по возрасту - Квалификационная структура - Наличие смежных профессий и специальностей - Структура по стажу работы в организации 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимальное соотношение в соответствии со стратегией развития компании и внешними условиями - Стоимость содержания различных составляющих кадровый потенциал (например, компании дешевле обходятся женщины предпенсионного возраста, чем молодежь) 	<ul style="list-style-type: none"> - Качественная укомплектованность, т.е. соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест. - Возможность достичь целей Компании данными характеристиками (например, изменение структуры при отсутствии на рынке труда мужчин определенного возраста и т.д.)
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Динамика</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Коэффициент текучести - Сменяемость кадров (количество увольнений в течение 1 года) - % укомплектованности персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - Влияние на изменение результатов деятельности: производительность труда, выполнение плановых показателей. 	

Необходимо отметить, что каждая компания самостоятельно определяет перечень показателей и критериев их достижения. Также формирует показатели приемлемых и критических отклонений.

4.2. Аудит деятельности службы управления персоналом

При проведении аудита деятельности службы управления персоналом необходимо комплексно подойти к оценке вклада службы управления персоналом в достижение общефирменных результатов деятельности. Представленные выше направления аудита:

- коммуникации
- документационное обеспечение: кадровое делопроизводство
- эффективность

целесообразно оценить по этапам, представленным на **Рис.5**



Рис. 5 Этапы аудита деятельности службы управления персоналом

Не всегда в организационной структуре компании служба управления персоналом выделена в отдельное структурное подразделение. Это зависит от сферы деятельности, размера организации, перспективных планов её развития. Независимо от того, выделена ли служба управления персоналом или функции распределены между сотрудниками, оценка её эффективности необходима. Ключевой задачей руководителя на подготовительном этапе 1.5. Разработка методического обеспечения аудита (рис.2), является определение ключевых показателей и критериев оценки СУП.

Рассмотрим более подробно технологию проведения аудита службы управления персоналом.

1. Определение типа службы управления персоналом. Оценка реализации функций по управлению персоналом: планирование, организация, координация и контроль.

Прогрессивный, традиционный, адаптивный, переходный. Выявляется статус и место в организационной структуре предприятия, отношение высшего руководства и сотрудников к службе управления персоналом, что позволяет оценить общий уровень развития системы управления персоналом.

Планирование работы по управлению персоналом может быть оценено с помощью следующих показателей²:

- наличие концепции и планов по управлению персоналом;
- степень связи с общефирменными планами развития;
- закрепление обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками;
- количество участников в процессе планирования;
- фактический уровень исполнения планов и бюджетов и т.д.

Уровень организации работы службы управления персоналом можно оценить с помощью следующих показателей:

- наличие и качество должностных инструкций специалистов службы;
- уровень организации труда,
- уровень организации коммуникаций между подразделениями фирмы по вопросам управления персоналом;
- меры по оптимизации кадровых технологий, методов, процедур и др.

Уровень координации действий внутри службы управления персоналом можно оценить с помощью показателей:

- уровень разделения обязанностей и ответственности за выполнение работы между специалистами службы;
- уровень согласования совместных действий специалистов службы, высших и линейных руководителей.

Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом:

- наличие положения об организации контроля деятельности службы;

² Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2208 №2 стр.48-56 Т.Д. Синявец, Е.Б. Нефедова «Теоретические основы аудита службы управления персоналом с использованием сбалансированной системы показателей».

- виды контроля, наличие разработанных инструментов контроля;
- закрепление обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями;
- наличие отчетов о состоянии управления персоналом в организации;
- факты информирования работников о результатах контроля.

2. Оценка уровня и качества проектирования службы управления персоналом

Критериями оценки могут быть:

- соответствие типа организационной структуры службы управления персоналом уровню организационного развития;
- уровень распределения прав и ответственности по выполнению функций управления персоналом между подразделениями службы;
- соответствие численности специалистов службы трудоёмкости выполняемых ими работ;
- наличие планов развития службы управления персоналом.

3. Определение и оценка профессионально-квалификационного уровня специалистов службы управления персоналом.

Критериями оценки могут быть:

- образовательный уровень специалистов службы,
- стаж работы в организации;
- возрастная структура работников;
- частота повышения квалификации, направления специализации знаний;
- уровень мотивации труда и т.д.

4. Оценка результатов деятельности службы управления персоналом.

Для оценки эффективности работы службы управления персоналом целесообразно воспользоваться следующей матрицей оценки исполнения процесса управления персоналом, представленной в **табл. 11**

Таблица 11

Матрица оценки исполнения процесса управления персоналом

Расходы	Сервис	Качество	Производительность
Время (в среднем)			

Количество			
Ошибки			
Реакции			

В данном направлении необходимо оценить степень достижения задач, поставленных перед службой управления персоналом.

Если в организации применяется какая-либо технология, например Сбалансированная система показателей, то необходимо руководствоваться данной технологией и учитывать установленные показатели по 4 составляющим.

Представим возможные показатели эффективности службы управления персоналом в **табл.12**

Таблица 12

Возможные показатели эффективности службы управления персоналом

Направление	Оценка Эффективности		
	Ключевые показатели	Затраты – результат	Достижение целей
	План/факт	План/факт	План/факт
Организационная структура общая	- Количество сотрудников на 1 руководителя		
Орг. структура службы управления персоналом	- Количество работников организации на 1 сотрудника кадровой службы		- Удовлетворенность сотрудников своим трудом и трудовыми отношениями
	- Наличие критериев оценки эффективности отдела управления		- Полезность работы специалистов по персоналу в подразделения

	персоналом		х
	- Стоимость принятых кадровых решений в расчете на 1 сотрудника отдела персонала	- Социально-экономические результаты (прибыль, производительность труда, потери по вине персонала) от реализации конкретных мероприятий, технологий в СУП	- Качество и сроки кадровых решений - уровень исполнения кадровых планов - Роль отдела персонала в решении принципиальных для компании вопросов: увеличение инвестиционной привлекательности, привлечение клиентов и т.д.
И т.д.			

4.2. Аудит системы управления персоналом

В данном случае при проведении аудита необходимо оценить системный подход к управлению персоналом в организации и ответить на вопросы:

1. Все ли функции по управлению персоналом реализуются в организации: кто, за какие функции и результаты отвечает.
2. Каким образом выстроены коммуникации в области управления персоналом внутри компании.
3. Каким образом ведётся документационное обеспечение - кадровое делопроизводство, информационные технологии в области управления персоналом.
4. Эффективна ли деятельность в области управления персоналом.

Основные параметры аудита функций управления персоналом представлены в **табл. 13**

Таблица 13

Основные параметры аудита функций управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Параметры аудита
Формирование кадровой политики организации	- Оценки текущего состояния КП, степени её согласования с целями организации и стратегией её развития. - Оценки степени связи КП со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	- Оценки наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале. - Анализ штатного расписания, степени его обоснованности - Анализ изменений кадрового потенциала организации.
Использование персонала	- Анализ уровня занятости персонала, природы предложенного труда - Анализ обеспечения стабильности состава работников - Изучение занятости по половозрастной структуре работников
Набор и отбор	- Оценка используемых методов подбора

персонала	<p>персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости подбора</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценка результативности подбора, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов - Оценка результативности оценочных процедур - Оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ применяемых форм деловой оценки персонала, периодичности её проведения, получаемых результатов и решений, принимаемых по её результатам
Профориентация и адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ применяемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности. Выявление проблем, возникающих в процессе адаптации.
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ целей и применяемых форм обучения, их соответствия целям организации - Изучение содержания и продолжительности обучения - Оценка персонала, прошедшего обучение - Оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации - Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва - Оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ системы продвижения персонала в организации - Анализ схем замещения должностей - Анализ реализации плана кадрового роста - Оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ условий труда и техники безопасности, охраны труда - Анализ состояния нормирования труда в организации - Оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ - Анализ вложений финансовых средств в эту сферу

	и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ применяемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала - Анализ уровня и структуры оплаты труда - Оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> - Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам - Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Направления и этапы аудита системы управления персоналом представлены на рис. 6.



Рис. 6. Направления и этапы проведения аудита системы управления персоналом

4.3.1. Коммуникации

Оценивается целесообразность распределения функций в области управления персоналом.

Как при выделенном структурном подразделении, так и при отсутствии менеджера по персоналу критерием диагностики может быть: уровень централизации функций управления персоналом, который целесообразно оценить, составив матрицу распределения функций и ответственности в области управления персоналом организации. **Табл. 14.**

Таблица 14

Матрица распределения функций и ответственности
в области управления персоналом

Функции/ Ответственный	Ген. директор	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Руководитель низшего звена	Специалист службы управления персоналом	Бухгалтер
1. Стратегия УП: - определени е - формулиро вание - оформлени е						
2. Принципы Кадровой политики: - определени е - формулиро вание - оформлени е						
3.Кадровое планирован ие						
4.Технолог ии УП:						
Подбор						
Найм						
И т.д.						

Подобным образом необходимо описать все функции и технологии работы с персоналом организации.

Итогом проведения аудита будет являться выявленное отсутствие реализации каких-либо функций, *Например, формированием кадрового резерва в организации не занимается никто, как следствие отсутствует политика развития персонала. Поэтому при увольнении сотрудника вакантная должность долгое время остаётся не закрытой. Компания несёт потери при внешнем подборе – увеличивается время вхождения новичка в работу и как следствие достижение плановых показателей по данному направлению деятельности. И т.д. по всем направлениям работы с персоналом.*

4.3.2. Документационное обеспечение: Кадровое делопроизводство.

На данном направлении необходимо:

- описать перечень имеющихся в компании документов, обеспечивающих выполнение функций в области управления персоналом;
- сравнить наличие имеющихся документов с обязательными, регламентированными законодательством РФ;
- сравнить фактическое оформление документов с обязательным, тем самым проверить юридическую грамотность их оформления;
- оценить соответствие этих документов трудовому, гражданскому, налоговому, бухгалтерскому законодательству РФ.

Пример представлен в **табл.15**

Таблица 15

Пример фиксирования результатов аудита кадрового делопроизводства

Область УП	Документальное обеспечение		
	Название документа		
	План	Факт	Отклонение
1. Стратегия УП	Стратегия компании	Нет	Отсутствует сформулированная стратегия УП
2. Кадровая политика	Кадровая политика	Нет	Отсутствуют сформулированные принципы и документ
- Анализ внутренней среды		Нет	
- Анализ внешней среды		Нет	
3. Кадровое			

планирование			
- Численности	Штатное расписание	Есть	Унифицированная форма
- Затрат на персонал	Бюджет	Нет	
4. Технологии УП			
- Должностные инструкции			
- Положения о подразделениях			
- Правила внутреннего трудового распорядка			
Подбор	Положение о подборе и найме	Положение о подборе и найме персонала в ООО «ИИИ»	
Найм			
Введение в работу	Положение об испытательном сроке в компании	Нет	Нигде не описана процедура, сроки, результаты испытательного срока
Адаптация персонала			
Наставничество			
Испытательный срок			
Оценка эффективности и результатов труда	Положение о результатах труда Положение об эффективности Положение о целеполагании в компании И т.д.		
Аттестация персонала			
Обучение персонала			
Служебно-профессиональное продвижение			
Высвобождение персонала			
5. Система			

оплаты труда и система мотивации персонала			
6. Развитие персонала			
7. Эффективность СУП	Положение о ключевых показателях деятельности подразделений		
И т.д.			

4.3.3. Оценка эффективности системы управления персоналом

Возможные показатели эффективности представлены в табл. 16

Таблица 16

Возможные показатели эффективности системы управления персоналом

Направление	Оценка Эффективности		
	Ключевые показатели	Затраты – результат	Достижение целей
	План/факт	План/факт	План/факт
Рабочее время и время отдыха			
	- Фонд рабочего времени на 1 работника (часы, дни)		
Условия труда и техника безопасности			
	- Стоимость вложений в оборудование рабочих мест (динамика по годам)		
Трудовая деятельность	- Производительн		

	<p>ость труда по:</p> <ul style="list-style-type: none"> - категориям работников, - видам работ, - временным промежуткам и т.д. - Объем реализации на 1 работника - Объем прибыли на 1 работника - Продукция на 1 работника И т.д. 		
Стратегия управления персоналом			
Кадровая политика			
Здоровая Корпоративная культура	<p>- Стоимость реализации мероприятий по формированию здоровой корпоративной культуры в целом по компании, на 1 сотрудника</p>	<p>- Изменение производственных показателей (производительность труда) в зависимости от расхода средств на корпоративные мероприятия</p>	
	<p>Положение о кадровой работе в компании</p>		
Кадровое планирование			
Подбор			

персонала			
Модель компетенций	- Наличие корпоративной модели компетенций		
Подбор	- Количество открытых вакансий на 1 работника отдела персонала - Время закрытия вакансии по категориям персонала - Стоимость подбора (замены) работника по категориям персонала - % неэффективного подбора (увольнения в течении испытательного срока по собственному желанию, непрошедших исп. срок) - % укомплектованности по категориям персонала		
Внутренние источники	- % вакансий, закрываемых внутренней ротацией		

Внешние источники	-% вакансий, заполняемых внешними кандидатами - % отклика на объявления - Конкурс на место		
Найм			
Введение в работу			
Адаптация новичков	- Количество работников на 1 наставника		
	- % сотрудников охваченных системой наставничества		
Оценка результатов труда и эффективности	- Наличие в организации системы управления ключевыми показателями: ССП, КРІ, МВО -% позиций, для которых определены КРІ и проводится регулярный мониторинг		
	- % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы		
	- % сотрудников, в отношении которых была изменена		

	система мотивации по результатам оценки		
	- % сотрудников изменивших свою должность по результатам оценки		
Деловая оценка персонала	-% сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности		
Обучение персонала			
Первичное	-Количество часов обучения на 1 нового работника		
Повышение квалификации	- Количество часов обучения на 1 опытного сотрудника		
	- Стоимость 1 часа по видам обучения - Затраты на обучение как % от затрат на персонал		
Структура расходов на обучение	- Начальное - Повышение квалификации при переводе - Повышение квалификации при введении нового оборудования или методов работы		

	<ul style="list-style-type: none"> - Управленческие компетенции - Общекорпоративное (тимбилдинг, иностранный язык и т.д.) 		
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> - % сотрудников от численности проходящих обучение ежегодно - Расходы на обучение 1 работника по категориям персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменение результатов труда 1 работника после обучения 	
Служебно-профессиональное обучение			
Высвобождение персонала	<ul style="list-style-type: none"> -% уволенных по инициативе работодателя 		
Система оплаты труда персонала			
Компенсационный пакет	<ul style="list-style-type: none"> - Структура компенсационного пакета по категориям персонала Условно-постоянная часть Переменная часть Годовой бонус 	<ul style="list-style-type: none"> - Зависимость роста результатов труда и заработной платы 	

	- Система оплаты труда		
	- Ориентация на рыночный уровень		
Социальные гарантии	- % затрат на соц. пакет как % от общих затрат на персонал		
Система мотивации персонала		- ФОТ, % от выручки - Обязательные соц. выплаты, % от	
Наличие измеримых результатов труда и их связь с заработной платой	- % работников, оплата труда которых зависит от личной результативности и (Производительности труда)		
	- % руководителей, у которых оплата труда зависит от ключевых показателей результативности и		
	- % сотрудников, получающих премии, привязанные к результату компании		
	- Измерение удовлетворенности трудом	- Зависимость удовлетворенности трудом и результатов: индивидуальных и корпоративных	

Развитие персонала			
Кадровый резерв	<ul style="list-style-type: none"> - Количество резервистов приходящихся на количество сотрудников по категориям персонала - Приходящихся на 1 должность - % назначений из числа резервистов - Среднее время нахождения в кадровом резерве по категориям персонала - Коэффициент текучести среди резервистов 	<ul style="list-style-type: none"> - Рентабельность инвестиций в развитие персонала: динамика средств на развитие персонала и прибыльность компании 	
Планы развития	<ul style="list-style-type: none"> - % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития 		
И т.д.			

Необходимо отметить, что показатели и критерии их достижения для каждого предприятия индивидуальны и в данном случае перечислены лишь возможные.

5. Результаты аудита системы управления персоналом

5.1. Этапы результатов аудита

3 этап: Заключительный

- 3.4.** Анализ причин отклонений.
- 3.5.** Формулирование проблем и рисков.
- 3.6.** Оформление аудиторского заключения.

4 этап: Выводы по результатам аудита и рекомендации

- 4.1.** Оценка качества аудита.
- 4.2.** Формирование дальнейших направлений деятельности организации по итогам аудита.

Результатом аудита системы управления персоналом является заключение участников аудита, в которое входит освещение следующих вопросов:

- 1. Достигнута ли цель проведения аудита.
- 2. Определен вклад системы управления персоналом в достижение организационных целей.
- 3. Представлена оценка соответствия выбранной стратегии, кадровой политики и технологий управления персоналом достижению организационных целей.
- 4. Представлена оценка экономической, социальной и организационной эффективности СУП.
- 5. Представлена оценка соответствия документов кадрового делопроизводства правильности юридического оформления, трудовому и иным существующим законодательствам РФ.
 - список выявленных в документах нарушений трудового законодательства;
 - список документов, отсутствующий на предприятии, но являющихся обязательными;
 - рекомендации по исправлению нарушений.
- 6. Определены риски от неэффективного управления персоналом организации и несоответствия трудовому и другим законодательствам РФ.
- 7. Выявлены проблемы в области управления персоналом организации.
- 8. Предложены решения (программа, план мероприятий и т.д., бюджет на реализацию): а) минимизирующие риски б) повышающие эффективность использования человеческих ресурсов организации, в) обеспечивающие

соответствие ведения кадрового делопроизводства трудовому и иным законодательствам РФ.

Результаты аудита целесообразно представить по следующим областям:

Оценка эффективности внешней среды СУП:

- Результаты аудита внешних субъектов управления персоналом.

Оценка эффективности внутренней среды СУП:

- Результаты аудита кадрового потенциала.
- Результаты аудита Службы управления персоналом.
- Результаты аудита системы управления персоналом

и объектам

- ❖ коммуникации
- ❖ документационное обеспечение – кадровое делопроизводство
- ❖ эффективность

1. Пример результатов выявленных отклонений в ходе аудита документационного обеспечения представлен в **табл.17**

Таблица 17

Аудит документационного обеспечения

Выявленные отклонения	Анализ причин	Формулировка проблемы и рисков	Решение
Не ведутся записи в трудовую книжку	Функция не закреплена за работником	Административный штраф, за 3 раза дисквалификация ответственного руководителя	Вести записи в трудовые книжки в соответствии со сроками по ТК РФ. Назначить ответственного.
И т.д.			

2. Пример формулировки выявленных в ходе аудита проблем и предложение их решения в области управления персоналом представлен в **табл.18**

Таблица 18

Формулировка выявленных проблем и предложения по их решению

Выявленная проблема	Принятое решение	Ответств. за реализацию	План Программа Мероприятия	Срок
Коммуникации Служба управления персоналом				
Отсутствует распределение функций по начислению заработной платы между службой управления персоналом и бухгалтерией, конечных показателей и сроков их реализации	Наладить процедуру	Начальник службы управления персоналом	1. Регламент начисления заработной платы <i>Приложение №2</i> (для магазинов розничной сети) 2. График документооборота <i>Приложение №3</i>	До 01.12.09г До 01.12.09г
Документац. обеспечение				
Система управления персоналом 1. Отсутствуют документы, регламентирующие деятельность отделов	Разработать документ. Внедрить технологию хранения и доступа.	Контроль – начальник СУП. Разработка – руководители всех отделов и служб	Разработать Положение о структурном подразделении по всем отделам	Окончательное внедрение – февраль 2010г.
Эффективность Службы управления персоналом 1. Отсутствует целеполагание для сотрудников	Внедрить технологию управления результативностью труда специалист	Начальник СУП	1. Выбрать технологию. 2. Разработать Положение	До 15.12.09г. Запустить с 01.01.10

службы, контроль за эффективностью их работы	ов СУП			

5.2. Оценка эффективности аудита СУП

Эффективность аудита СУП определяется:

- с позиции достижения целей аудита
- сравнения затрат на проведение аудита и результатов, полученных по его итогам, учитывая риски от не проведения аудита СУП.

5.3. Наиболее характерные ошибки, выявляемые в результате аудита СУП

1. Кадровая служба выступает как явный защитник прав сотрудников или руководства - работодателя, а не действует в равноправных интересах обеих сторон.
2. Не осуществляется кадровое планирование, что приводит к нерациональному использованию человеческих ресурсов и их рабочего времени.
3. Выполнение функций СУП не имеет запланированного характера, а представлено скорее спонтанным реагированием на возникающие проблемы.
4. Не назначены ответственные лица за осуществление тех или иных функций в области управления персоналом и соответственно ряд функций не осуществляется в плановом порядке.
5. Не определена единая технология управления результативностью или эффективностью предприятия, соответственно не определены:
 - ключевые показатели результативности (количественные и качественные):
 - а) для категорий персонала, б) для службы управления персоналом, в) по всем направлениям и функциям системы управления персоналом.
 - система оценки отклонений от плановых показателей – какие отклонения считаются возможными, а какие уже критическими;
 - нормативы показателей и функций.
6. Отсутствует связь СУП с достижением организационных целей – «ложные цели» СУП.

7. Отсутствует качественное документирование всех процессов и составляющих систему управления персоналом: Положения, порядки, меморандумы и т.д.
8. Кадровое делопроизводство ведётся с нарушением трудового законодательства: сроки, правила оформления, знакомство сотрудников с порядками, оплатой труда и т.д. под из подпись и другое.
9. Отсутствует система управления рисками по всем направлениям работы предприятия, в частности СУП.
10. Отсутствует системный подход к управлению затратами на персонал: не составляется бюджет, нет привязки к результатам организации.
11. Отсутствует логически организованный процесс коммуникаций службы управления персоналом с подразделениями организации.

5.4. Типичные нарушения в кадровом делопроизводстве, выявляемые в ходе проверок инспекции по труду и требования к документации

Типичные нарушения в кадровом делопроизводстве

Полномочия инспекторов по труду охватывают весь спектр вопросов, связанных с использованием наемной рабочей силы, - от проверки правильности оформления трудового договора до контроля состояния рабочей среды. Контроль за исполнением законодательства в сфере труда осуществляется в виде проверок - и чаще всего они связаны с наличием и правильностью оформления целого ряда документов, большая часть из которых - кадровая документация. Опыт автора позволяет дать обзор типичных ошибок, которые обычно выявляют инспекции по труду.

Инспекции труда входят в Федеральную службу по труду и занятости РФ, которая подчиняется Министерству здравоохранения и социального развития РФ. В соответствии с положениями ст. 357 Трудового кодекса РФ полномочия инспекторов по труду охватывают весь спектр вопросов, связанных с использованием наемной рабочей силы, - от проверки правильности оформления трудового договора до контроля состояния рабочей среды. При этом деятельность инспекторов по труду представляет

собой совокупность действий по проверке условий занятости на предприятии, их анализу и оценке соответствия требованиям законодательства о труде, а также принятию решений о привлечении к ответственности виновных в нарушениях и др.

Контроль за исполнением законодательных норм осуществляется в виде проверок.

Плановая проверка проводится на любом предприятии, находящемся на подведомственной территории, в соответствии с планом, составленным инспекцией (инспектором) по труду. О плановой проверке работодатель предупреждается заранее и проводится она не чаще одного раза за два года.

Контрольная (повторная) проверка проводится для выяснения вопроса о том, выполняется ли предписание об устранении нарушений, которые были выявлены в процессе плановой проверки.

Целевая проверка проводится по жалобе работника и может касаться вопросов оплаты труда, содержания и оформления трудовых договоров, условий хранения трудовых книжек и личной информации о сотрудниках и т.д.

Список документов, предъявляемых к проверке государственным инспекторам по труду, включает в себя:

- устав организации (копия);

- штатное расписание (копия);

- график отпусков (копия);
- правила внутреннего трудового распорядка (копия);
- положение (инструкция) о защите персональных данных работников;
- коллективный договор (копия);
- положение об оплате труда (копия);
- положение о премировании (стимулировании) или дисциплинарный устав (копия);
- приказы (кадровые, по основной деятельности);
- трудовые договоры;
- личные дела;
- трудовые книжки;
- приходно-расходную книгу по учету трудовых книжек и вкладышей к ним;
- книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;

- личные карточки формы Т-2;

- договоры о полной материальной ответственности;

- ведомости по заработной плате (за последние 3 месяца);

- таблицы учета использования рабочего времени (за последние 3 месяца);

- листки временной нетрудоспособности;

- список работников (сотрудников), получивших увечье или профзаболевание;

- форму расчетного листка;

- образец расчета выплат по возмещению вреда здоровью;

- справку об имеющейся задолженности по выплате заработной платы и другим выплатам или об ее отсутствии (в нее включаются данные о выплате зарплаты, расчете с уволенными сотрудниками, оплате отпускных, больничных, декретных, о выплате выходных пособий и других сумм при увольнении по сокращению численности или штата, о выплате компенсаций за неиспользованный отпуск и др.);

- другие документы по письменному требованию государственного инспектора труда.

Не менее важным вопросом является наличие документации по охране труда, которая должна быть на предприятии. Ее перечень приведен ниже:

- система управления охраной труда (СУОТ);
- журнал регистрации вводного инструктажа;
- программа вводного инструктажа;
- перечень производств и профессий, при которых обязательно прохождение медицинских осмотров;
- график проведения периодических медицинских освидетельствований;
- перечень бесплатно выдаваемой специальной одежды, обуви, других средств индивидуальной защиты;
- личная карточка учета спецодежды, спецобуви и предохранительных приспособлений;
- журнал учета первичных инструктажей;
- перечень основных вопросов инструктажа на рабочем месте;
- журнал приказов и распоряжений;

- приказы по созданию комиссий по проверке знаний безопасных методов труда;

- протоколы комиссий двух уровней - руководители (специалисты), работники;

- график проведения проверки знаний, проведения контроля по безопасности труда;

- программа обучения рабочих безопасным методам труда, оказанию первой медицинской помощи;

- перечень действующих инструкций по охране труда;

- инструкции по охране труда;

- перечень работ повышенной опасности;

- приказы о назначении ответственных лиц за производство работ повышенной опасности;

- журнал регистрации нарядов-допусков на работы повышенной опасности;

- перечень профессий и видов работ, к которым предъявляются повышенные требования по технике безопасности;

- журнал выдачи документации по охране труда;

- приказы о назначении ответственных лиц по безопасной эксплуатации грузоподъемных машин и электрохозяйства;

- приказ о допуске к работе персонала, обслуживающего грузоподъемные механизмы;

- планирование мероприятий по охране труда;

- журнал регистрации несчастных случаев на производстве;

- акты о несчастных случаях и материалы расследования;

- перечень должностей ИТР и электротехнологического персонала, которые должны иметь квалификационную группу по электробезопасности, перечень профессий и рабочих мест, требующих присвоение I группы, II группы (удостоверения по электробезопасности);

- приказ на комиссию по наблюдению за состоянием эксплуатации зданий и сооружений;

- приказ на лицо, ответственное за газовое хозяйство.

Кроме плановой, целевой и контрольной проверок, может быть проведена и проверка комплексная - она проводится на конкретном предприятии с целью контроля соблюдения трудового законодательства в

целом. Любая из проверок может тоже выявить целый ряд нарушений (табл. 1).

6. Требования к областям аудита

6.1. К системе управления персоналом

В компании используется какая-либо технология, если:

- есть документ, описывающий данную технологию;
- данный документ написан настолько детально, что технологию может воспроизвести любой специалист схожей квалификации;
- данный документ утвержден первым лицом, а исполнители, упомянутые в документе, прошли необходимое обучение;
- принимаемый документ не противоречит никаким другим документам организации;
- в результате исполнения процессов появляются записи, на основании которых можно делать выводы о реализуемости процесса,
- регламентируемая процедура должна распространяться на весь персонал, без каких-либо исключений.

6.2. К документам кадрового делопроизводства

Виды кадровой документации

Условно весь объем кадровой документации можно разделить на три больших блока, представленных в **Табл.19**

Табл.19

<p>1. Обязательные для ведения во всех организациях документы, независимо от сферы деятельности, численности персонала и организационно-правовой формы.</p>
<p>Обязательность ведения этих документов установлена действующим законодательством, например,</p> <ul style="list-style-type: none">- Правила внутреннего трудового распорядка являются обязательными согласно ст. 189 Трудового кодекса РФ,- график отпусков согласно ст. 123 Трудового кодекса РФ и т.д.
<p>2. Документы, носящие рекомендательный характер.</p> <p>Это, как правило, документы, служащие для оптимизации работы с кадрами. Здесь необходимо отметить, что документы, которые носят рекомендательный характер, при определенных обстоятельствах, переходят в раздел «обязательных для ведения».</p> <p>Эти документы разрабатываются и оформляются работодателем при необходимости или для соблюдения определенной процедуры, а также для защиты интересов работодателя при управлении персоналом.</p> <ul style="list-style-type: none">- Например, документ носящий рекомендательный характер, не является

обязательным но необходим в СУП – должностные инструкции. Ни одной нормой документ не установлен как обязательный, но при этом для защиты интересов работодателя должностные инструкции необходимы в СУП: требования к персоналу при подборе, установление обязанностей и ответственности.

- Примером рекомендательного документа, который при определенных обстоятельствах переходит в разряд обязательных может служить Положение об оплате труда сотрудников. Если в организации окладная система оплаты труда (оклады установлены штатным расписанием и трудовым договором), то это Положение не обязательно к ведению в данной организации. Но если в компании существует окладно - премиальная система оплаты труда или есть выплаты компенсаций, то без ведения локального акта определяющего принципы и критерии выплаты данных сумм работодателю не обойтись. Иначе работодателю будет сложно доказать, что он не дискриминирует работников.

- Коллективный договор не является обязательным, но если со стороны работников поступит инициатива к его заключению, работодатель не вправе отказать сотрудникам и тогда данный документ будет обязательным для заключения в данной организации.

3. Документы, зависящие от специфики конкретной организации – и соответственно, исходя из этой специфики, становящиеся обязательными для оформления и ведения в данной организации. В большей степени это относится к законодательству в сфере охраны труда.

- Если в организации есть профессии, относящиеся по законодательству к вредным, то для данной компании становится обязательным разработка дополнительных инструкций по охране труда, прохождения медосмотров и других процедур, что соответственно получает свое отражение в кадровых документах.

- Если в организации существует сменный график работы, то обязательным для данной конкретной организации является график сменности. Ст. 103 Трудового кодекса РФ.

Подвиды кадровой документации

Документация условно может быть разделена на подвиды **Табл. 20** в зависимости от специфики того или иного документа:

Табл. 20 Подвиды кадровой документации

1. Внутренние локальные нормативные акты	Определяют общие принципы работы организации и обязательны для исполнения всеми сотрудниками, деятельности которых они касаются: - Положения, инструкции, постановления и т.д.
2. Информационно-аналитические и расчетные документы	В них содержится информация, на которой базируются расчеты различного характера внутри организации, и/или служащие для сохранения необходимых для работы сведений: - Графики, таблицы, расчетные листки и т.д.
3. Документы, подтверждающие трудовой стаж работников	Документы, которые по трудовому и пенсионному законодательству являются подтверждением трудовой деятельности.
4. Распорядительные документы	Документы, издающиеся работодателем для передачи определенных распоряжений персоналу организации: - Приказы, распоряжения, постановления, указания.
5. Официальная внутренняя переписка	Документы, поступающие от сотрудников компании для донесения до работодателя каких-то сведений, личного мнения и поступающие от работодателя, но не носящие характер распоряжений: - Заявления, уведомления, служебные записки.
6. Система регистрации	В данном случае рассматривается журнальная система регистрации, как одна из самых распространенных. Журналы (книги) учета и регистрации документов, служащие для установления на документах определенного регистрационного индекса и придающие кадровым документам юридическую силу в трудовых спорах.

Перечень документов, обязательный для ведения в организациях всех форм собственности представлен в **Приложении №1**

На предприятии обязательно должны оформляться:

6. Приказы (распоряжения) по личному составу.
7. Приказы по основной деятельности (например, об утверждении штатного расписания).
8. Заявления сотрудников.
9. Объяснения сотрудников в форме служебных записок, объяснительных, заявлений.
10. Уведомления сотрудникам в письменной форме о существенных изменениях:

- прекращении срока действия трудового договора,
- предоставлении ежегодного отпуска в соответствии с графиком отпусков и т.д.

Нормативная база кадрового делопроизводства РФ

1. Кодекс РФ об административных правонарушениях.
2. Уголовный кодекс РФ.
3. Федеральный закон о бухгалтерском учете.
4. Налоговый кодекс РФ, часть 2.
5. Федеральный закон №294 о защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля.
6. Постановление от 13.10.08г. №749 об особенностях направления работников в служебные командировки.
7. Федеральный закон о персональных данных.
8. постановление от 17.11.07г. №781 об утверждении положения об обеспечении безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных.
9. Постановление от 15.09.08 г № 687 об утверждении положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляемой без использования средств автоматизации.
10. О порядке выдачи медицинскими организациями листков нетрудоспособности. О внесении изменений в порядок, утвержденный приказом министерства здравоохранения и социального развития РФ от 01.08.07г №514.
11. Об утверждении формы бланка листка нетрудоспособности.
12. Инструкция по подсчету общего и непрерывного стажей.
13. Личная карточка Т-2. инструкция по заполнению.
14. Постановление от 16.04.03г №225 о трудовых книжках.
15. Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей.
16. Постановление от 10.10.03г. №69 об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек.
17. Приказ от 22.12.03г №117 о трудовых книжках.
18. Федеральная служба по труду и занятости письмо от 15.06.05г №908-61 международная организация труда рекомендация №47 о ежегодных оплачиваемых отпусках.

19. Конституционный суд РФ постановление 22.03.07г. №4-П.
20. Перечень военно-учетных специальностей, а также профессий, специальностей, при наличии которых граждане женского пола получают военно-учетные специальности и подлежат постановке на воинский учет.

Более подробно перечень нормативных актов представлен в изучаемой вами дисциплине «Трудовое право».

6.3. К документам по охране труда и технике безопасности

1. Система управления охраной труда.
2. Журнал регистрации вводного инструктажа.
3. Программа вводного инструктажа.
4. Перечень производств и профессий, при которых обязательно прохождение медицинских осмотров.
5. График проведения периодических медицинских освидетельствований.
6. перечень бесплатно выдаваемой спец. одежды, обуви и др. средств Индивидуальной защиты.
7. Личная карточка учета спецодежды, спецобуви и предохранительных приспособлений.
8. Журнал учета первичных инструктажей.
9. перечень основных вопросов инструктажа на рабочем месте.
10. Журнал приказов и распоряжений.
11. Приказы по созданию комиссии по проверке знаний безопасных методов труда.
12. Протоколы комиссий двух уровней – руководители (специалисты), работники.
13. График проведения проверки знаний, проведения контроля по безопасности труда.
14. Программа обучения рабочих безопасным методам труда, оказанию первой мед. помощи.
15. Перечень действующих инструктажей по охране труда.
16. Инструкции по охране труда.
17. Перечень работ повышенной опасности.
18. Приказы о назначении ответственных лиц за производство работ повышенной опасности.
19. Журнал регистрации нарядов-допусков на работы повышенной опасности.

20. Перечень профессий и видов работ, к которым предъявляются повышенные требования по технике безопасности.
21. Журнал выдачи документации по охране труда.
22. Приказы о назначении ответственных лиц по безопасной эксплуатации грузоподъемных машин и электрохозяйства.
23. Приказ о допуске к работе персонала, обслуживающего грузоподъемные механизмы.
24. Планирование мероприятий по охране труда.
25. Журнал регистрации несчастных случаев на производстве.
26. Акты о несчастных случаях и материалы расследования.
27. Перечень должностей ИТР и электротехнологического персонала, которые должны иметь квалификационную группу по электробезопасности, перечень профессий и рабочих мест, требующих присвоение 1 группы, 2 группы и т.д. (удостоверение по электробезопасности).
28. Приказ на комиссию по наблюдению за состоянием эксплуатации зданий и сооружений.
29. Приказ на лицо, ответственное за газовое хозяйство.

7. Риски в области управления персоналом

В процессе проведения аудита на **2 этапе: Основном** Пункт 2.5. содержит определение рисков по всем направлениям аудита. Этот пункт необходим, т.к. только при объективных результатах аудита возможно оценить степень их влияния как на эффективность СУП, так и на эффективность всей организации. Независимо от сферы деятельности и размера организации управлять рисками необходимо, т.к. это влияет на:

- формирование деловой положительной репутации компании,
- снижение издержек (в случае не прогнозируемых увольнений ключевых сотрудников невозможность их быстрой замены – снижение производственных показателей, потери при дорогостоящем подборе через кадровое агентство и т.д.)

В настоящее время борьба за экономическую эффективность организации идет по всем направлениям, и снижение издержек является приоритетной задачей. Для малых предприятий некоторые риски могут стоить очень дорого.

Понятие:

Риск – ситуация (совокупность факторов) возникающая в процессе осуществления предпринимательской деятельности Компании, влекущая для организации различного рода неблагоприятные последствия – в т.ч. вероятность возникновения утраты или повреждение её имущества (реальный ущерб), неполучение доходов, которые можно было бы получить (упущенная выгода), ухудшение деловой репутации Компании.

Система управления рисками - комплекс мероприятий, направленный на оценку совокупности всех рисков Компании, определение политики управления рисками, разработка и внедрение методов управления рисками позволяющих комплексно обосновывать поведение рисков и предусматривать возможности их учета и оценки для принятия более рациональных управленческих решений, разделение ответственности, контроль и совершенствование механизмов управления рисками.

Первоочередная цель системы управления рисками — достижение максимальной эффективности использования активов Компании и уменьшение/предотвращение убытков при возникновении неблагоприятных событий;

Подчиненные цели общей системы управления рисками:

1. Разработка и внедрение карты рисков
2. Управление корпоративными рисками;
3. Управление проектными рисками;
4. Обоснование и оптимизация затрат Компании на мероприятия по снижению рисков;
5. Повышение привлекательности Компании для участников, инвесторов и кредиторов;
6. Поддержка единых корпоративных процедур по взаимодействию с внешними агентами (финансовыми и страховыми рынками, государственными инспектирующими органами, так называемая коммуникативная функция);
7. Определение задач и функций работы различных подразделений в сфере управления рисками;
8. Определение количественных и качественных показателей рисков для различных подразделений;

Задачи системы управления рисками и методы их управления:

1. **Избежание риска** - устранение опасности его реального наступления, (в т.ч. отказ от работы с высокорисковым контрагентом, отказ от каких-либо процедур (например, сокращения штата и т.д.)
2. **Уменьшение риска** - снижение вероятности реализации опасности и/или возможного ущерба (для этого разрабатывается ряд мер, которые направлены на влияние вероятности наступления рисков либо на влияние вероятности возникновения различных неблагоприятных последствий);
3. **Перенос риска**
нестраховой перенос риска — перенос риска в процессе деятельности Организации на третье лицо (на контрагента в договоре, в частности через условия договорных обязательств).
страховой перенос риска - перенос риска в процессе деятельности Организации на профессионального участника рынка страховых услуг.

4. Принятие риска на Компанию – плановое покрытие убытков за счет собственных средств (ресурсов) Компании из её резервных/стабилизационных фондов.

На предприятии эффективное управление рисками является одной из обязательных задач, поэтому управление рисками в области управления персоналом может осуществляться при организационном управлении и входить в состав общего корпоративного документа «Положение об управлении рискам», а может быть оформлено отдельно только лишь для Службы управления персоналом.

Пример «Положения о корпоративном управлении рисками» одной из компаний приведен в Приложении №4. В данном случае распределение рисков по критериям отнесения риска к допустимому/критическому /катастрофическому определен в общекорпоративной «Карте рисков».

Каждое предприятие самостоятельно определяет допустимые, критические и катастрофические риски и их значение для себя.

Пример «Программы управления рисками» представлен в Приложении №5

Список литературы

1. **Генкин Б.М.** Основания экономической теории и методы организации эффективной работы./.- М. Норма, 2007.- 400с.
2. **Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.** Аудит и контроллинг персонала: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа Пресс», 2010 г. – 672 с.
3. **Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.** Экономика персонала Часть 1. Теория:, 1056 с., Часть 2. Практика. 1312 с. Учебник. М: Альфа-Пресс, 2009г.
4. **Остапенко Ю.М.** Экономика труда: учебное пособие. – 2-е издание, М: Инфра-М, 2007. – 272с.
5. **Шлендер П.Э., Смирнова М.Е., Петроченко Н. П.** Аудит и контроллинг персонала организации: Вузовский учебник, 2010- 272 с.
6. **Эсаулова И.А.** Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие, Пермь: Изд-во ПГТУ, 2007.- 209 с.
7. **Эсаулова И.А.** Организация труда персонала, учебная программа и методические указания к выполнению курсовой работы.- Пермь: Изд-во ПГТУ, 2007.
8. **Эсаулова И.А.** Управление человеческими ресурсами организации - Пермь: Изд-во ПГТУ, 2006, -238 с.
9. **Под редакцией А.Я. Кибанова,** Экономика и социология труда учебник: Москва, ИНФРА-М, 2007 г., - 584 с.
10. ¹ Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент» №3/2008г. Синявец Т. «Комплексный аудит СУП»
11. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2208 №2 стр.48-56 Т.Д. Синявец, Е.Б. Нефедова «Теоретические основы аудита службы управления персоналом с использованием сбалансированной системы показателей».

Вопросы к зачёту

1. Каковы цели и задачи проведения аудита СУП
2. Что является объектом и субъектом аудита СУП
3. Случаи проведения аудита
4. Классификация видов аудита, их сходство и отличительные характеристики
5. Принципы проведения аудита СУП
6. Методы проведения аудита СУП
7. Области аудита и субъекты аудита
8. Участники аудита СУП: формирование команды
9. Технология проведения аудита, направления и этапы
10. Оценка эффективности внешней среды СУП: цель, задачи, направления
11. Основные показатели оценки внешней среды СУП, их характеристика
12. Оценка эффективности внутренней среды СУП: цель, задачи, направления
13. Основные показатели оценки внутренней среды СУП, их характеристика
14. Аудит кадрового потенциала организации: цель, задачи, направления аудита
15. Оценка эффективности кадрового потенциала организации
16. Аудит службы управления персоналом организации: Цель, задачи, направления аудита
17. Оценка эффективности службы управления персоналом организации
18. Показатели эффективности службы управления персоналом организации
19. Аудит Системы управления персоналом организации: цель, задачи, направления аудита
20. Оценка эффективности системы управления персоналом организации
21. Показатели эффективности системы управления персоналом организации
22. Основные параметры аудита функций управления персоналом организации
23. Процесс аудита СУП

24. Цель, задачи и составляющие 1 этапа аудита: Подготовительного
25. Цель, задачи и составляющие 2 этапа аудита: Основного
26. Цель, задачи и составляющие 3 этапа аудита: Заключительного
27. Цель, задачи и составляющие 4 этапа аудита: Выводы по результатам аудита
28. Результаты аудита, оформление заключения
29. Характерные ошибки в СУП, выявляемые в ходе аудита
30. Ошибки, выявляемые в ходе проверки инспекцией по труду, последствия выявленных ошибок: административная ответственность
31. Контроль качества аудиторской проверки внешними аудиторами-аудиторской фирмой
32. Основные требования к областям аудита: к СУП, к службе управления персоналом, к кадровой документации, к системе охраны труда и технике безопасности
33. Виды, подвиды, нормативная база кадровой документации
34. Перечень обязательной кадровой документации в организации
35. Риски в области СУП: понятие, цель, задачи, виды, система управления рисками в организации
36. Примеры управления рисками в организации: план мероприятий по устранению рисков
37. Как аудит способствует совершенствованию системы управления персоналом организации
38. Основные источники информации при проведении аудита
39. Содержание аудиторского заключения
40. Коммуникации при проведении аудита СУП

Практическое задание

1. Составить содержание аналитической части выпускной квалификационной работы по выбранной теме на примере исследуемого предприятия.

Приложения

Приложение №1

Перечень документов, обязательных для ведения в организациях всех форм собственности

составлен на 01.11.09г

Принятые сокращения:

- ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Перечень – «Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организации. с указанием сроков хранения» (утв. Росархивом 06.10.2000), (ред. от 27.10.2003);
- Альбом – Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. НИПИ статинформ Госкомстата России, 2004.

Наименование документа	Комментарии	Ссылка на нормативный акт и номер унифицированной формы в Альбоме унифицированных форм первичной	Срок хранения, согласно Перечня типовых документов, образующихся в деятельности организации с указанием	Юридическое оформление
------------------------	-------------	--	---	------------------------

		учетной документации по учету труда и его оплаты	сроков хранения	
Трудовые книжки	На всех сотрудников (за исключением совместителей)	ТК РФ ст. 66, 65	Хранятся до увольнения сотрудника. Невостребованные – не менее 50 лет, согласно Ст.342 Перечня.	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие журнала учета. - Наличие запаса бланков трудовых книжек и вкладышей к ним. - Наличие записей об оформлении трудовых отношений. - Соответствие записей формулировкам ТК РФ
Трудовые договора	Со всеми сотрудниками организации (включая совместителей, временных работников и т.д.)	ТК РФ ст. 56, 57, 67	Со сроком хранения 75 лет, согласно Ст. 338 Перечня	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие. - Изменения – доп.соглашения. - Подписан. - Прошит. - Срок действия – действителен. - Обязательные условия труда. - Реквизиты.
Штатное расписание	Утверждается приказом по основной деятельности. Изменения вносятся приказами.	ТК РФ ст.57. Форма Т-3 Альбома	С постоянным сроком хранения, согласно Ст.32 Перечня.	
Приказы по основной деятельности	Необходимы для управленческой деятельности в организации.	Унифицированной формы нет. Разрабатываются в произвольном виде с соблюдением принципов придания документам юридической силы.	С постоянным сроком хранения, согласно Ст. 6а Перечня.	<ul style="list-style-type: none"> - Подписаны. - Соответствующие даты.
Приказы по		ТК РФ ст. 68,	Со сроком	- Подписаны.

личному составу (прием, перевод, увольнение, долгосрочные российские и зарубежные командировки.		62 Формы Т-1, Т-1а, Т-5, т-5а, Т-8, Т-8а Альбома	хранения 75 лет. согласно ст. 6Б Перечня.	- Формулировки соответствуют законодательству. - Даты соответствующие.
Приказы по отпускам	Должны быть оформлены не позднее 3 дней до начала отпуска, чтобы соблюсти требование ст.136 ТК РФ об оплате отпускных.	Форма Т-6, Т-6а Альбома.	Со сроком хранения 5 лет, согласно ст. 6 Б Перечня, некоторые приказы на отпуска – 75 лет.	- Подписаны. - Даты соответствующие.
Заявления сотрудников об увольнении по собственной инициативе, отпуске.	Оформляются в случаях, предусмотренных ТК РФ для документирования «инициативы или просьбы работника»	ТК РФ ст.80, ст.128, 127, 122 и др.	Со сроком хранения 75 лет, согласно ст. 337 Б Перечня.	- подписаны. - Соответствующие даты.
Правила внутреннего трудового распорядка	Могут быть оформлены как приложение к коллективному договору, ТК РФ ст.190. Содержание правил ст. 189 ТК РФ.	ТК РФ ст. 189, 190.	Со сроком хранения 1 год после замены новыми, согласно Ст. 407 Перечня.	- Утверждены. - Дата, Приказ №. - Ознакомление работников – подписные листы или книга регистрации. - Оформление-сшит, скреплен. - Соответствие ТК РФ.
Положение (инструкция) или др. формы оформления работы с персональным и данными сотрудников	ТК РФ не устанавливает четкую форму оформления данных документов, это может быть: приказ, расписки, положение, инструкции, соглашения и	ТК РФ ст.86 п.8	Со сроком хранения согласно виду документа. Положение-постоянный, согласно ст.10 Перечня.	- Утверждены. - Даты соответствуют. - Ознакомление работников – книга регистрации ознакомлений. - соответствие ТК РФ.

	др.			
График отпусков	Утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления нового года.	ТК РФ ст. 123. Форма Т-7 Альбома.	Срок хранения 1 год после окончания, согласно ст. 356 Перечня.	- Утвержден. - Даты соответствуют. - Сотрудники ознакомлены.
Личные карточки Т-2	На всех сотрудников организации, заполняются не позднее первого дня работы	Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 №225 «о трудовых книжках» п.12 Форма Т-2 Альбома	Со сроком хранения 75 лет, согласно ст.339 Перечня	- внесены все данные. - Подписи. - формулировки соответствуют ТК РФ. - даты соответствуют.
Табель учета рабочего времени	Определяется требованием ТЗ вести учет фактически отработанного времени каждым сотрудником	ТК РФ ст. 91, 99. Форма Т-13, Т-12 Альбома	Со сроком хранения 1 год, согласно ст. 281 Перечня.	-Подписан.
Положение об оплате труда (о премировании, о надбавках, о вознаграждении и за год и т.д. по всем компенсационным и стимулирующим выплатам)	Точное наименование документа в законодательных актах не установлено	ТК РФ ст. 135	Со сроком хранения 5 лет, согласно ст. 154 Перечня	- Утверждено: Приказ, № , дата. - Ознакомлены работники: подписные листы, книга регистрации ознакомления. - Дата соответствующая.
Приказ о направлении работника в командировку		Форма Т-9, Т-9а Альбома	Со сроком хранения 75 лет, если командировка длительная или заграничная, в противном случае – 5 лет согласно ст. 6Б Перечня.	- Подписан. - Даты соответствующие
Инструкция по охране труда		Порядок обучения по охране труда и проверке знаний	С постоянным сроком хранения, согласно ст.10 Перечня	

		требований охраны труда работников организаций. Постановление Минтруда и соц. развития от 13.01.2003 п. 2.1.3.		
--	--	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ №2

РЕГЛАМЕНТ
Расчетов с персоналом магазинов

Утверждаю:
Генеральный директор

_____ **И. И. Иванов**
«30» октября 2011 г.

Регистрационный номер документа	
Место хранения оригинала	Служба управления персоналом
Контактная информация автора	Степанова И.И. телефон 222-222-222
Права доступа к документу	Управляющие магазинов, Операционный директор, Главный бухгалтер, Бухгалтер по заработной плате, Служба управления персоналом, Руководители всех подразделений.

Предмет

О порядке взаимодействия подразделений, участвующих в процессе расчета, начисления и выплаты заработной платы сотрудникам магазинов; о сроках предоставления первичной документации и расчета заработной платы.

Цель

Настоящий регламент направлен на упорядочение взаимодействия между подразделениями, участвующими в процессе расчета, начисления и выплаты заработной платы.

Содержание

1. Общие положения.
2. Подразделения – участники процесса расчета заработной платы, их сферы ответственности.
3. Порядок расчета авансовой части заработной платы.
4. Переменная часть заработной платы. Порядок расчета.
5. Начисление заработной платы.
6. Процесс работы с персоналом, оформленным по договорам подряда.
7. Процесс внесения изменений в организационную структуру и штатное расписание магазинов.

Приложения:

Приложение №1. Список сотрудников магазина на аванс.

Приложение №2. Правила заполнения табеля учета рабочего времени.

Приложение №3. Служебная записка о корректировке Табеля учета рабочего времени.

Приложение №4. Служебная записка о недочислении/премировании сотрудников магазина.

Приложение №5. Служебная записка о недочислении премиальной части сотрудников (категория УМ, ЗУМ).

Приложение №6. Служебная записка о недочислении/премировании сотрудников магазина (категория УМ, ЗУМ для Операционного директора).

Приложение №7. Служебная записка о недочислении премиальной части сотрудников магазинов по итогам проверок Службой безопасности.

Приложение №8. Служебная записка о недочислении/премировании сотрудников магазина (категория МОП для Бухгалтера по заработной плате).

Приложение №9. Лист «Премирование»

Приложение №10. Служебная записка о выплате премии наставникам.

Приложение №11. Сводная таблица «Сумма премиальной части сотрудников магазинов в зависимости от количества отработанных часов».

Приложение №12. Приказ о недочислении премии сотрудникам по итогам инвентаризации.

Приложение №12-а. Акт об отказе подписи.

Приложение №13. Служебная записка о недочислении премиальной части увольняющегося сотрудника.

Приложение №14. Приказ о поощрении победителей конкурса профессионального мастерства.

Приложение №15. Акт выполненных работ.

1. Общие положения

1.1. Данный Регламент распространяется на все магазины ООО «Искра».

1.2. Данный Регламент распространяется на процессы расчетов с персоналом магазинов.

1.3. Термины и определения, принятые в регламенте:

Расчетный период – период, за который происходит начисление заработной платы персоналу Компании.

Изменение организационной структуры и штатного расписания – любое изменение утвержденного ранее штатного расписания, касающееся структуры, количества штатных единиц, наименования и уровня должностей.

2. Подразделения – участники процесса расчета заработной платы, их сферы ответственности

2.1. служба управления персоналом – отвечает за своевременное согласование и внесение изменений в организационные структуры, штатные расписания магазинов, размеры и структуры заработных плат.

2.2. Бухгалтер по заработной плате – отвечает за своевременное осуществление расчета заработной платы персоналу Компании и соблюдение сроков выплаты заработной платы и всех ее составляющих.

- 2.3. Операционный директор - отвечает за правильность и своевременность предоставления финансовых показателей за отчетный период, необходимых для расчета премиальной части заработной платы сотрудникам магазинов.

3. Порядок расчета авансовой части заработной платы.

- 3.1. Список сотрудников на аванс (Приложение №1) передается Бухгалтеру по заработной плате.
- 3.2. Список формируется и отправляется по электронной почте.
- 3.3. Оригинал с подписью Управляющего магазина (или Заместителя управляющего магазина) отправляется в Центральный офис Бухгалтеру по заработной плате.
- 3.4. Ответственность за корректность и своевременность подачи списка несет Управляющий магазина.
- 3.5. Срок предоставления списка на аванс – до 20 числа отчетного месяца.

4. Переменная часть заработной платы. Порядок расчета.

<i>№ п/п</i>	<i>Перечень работ</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Срок</i>
1.	Заполненные табеля учета рабочего времени за месяц отправляются по электронной почте Специалисту по работе с персоналом и Бухгалтеру по заработной плате. Правила заполнения табеля учета рабочего времени приведены в Приложении №2.	Управляющий магазина (Заместитель управляющего магазина).	До 10-00 последнего рабочего дня отчетного месяца
2.	Проверка правильности заполнения табелей учета рабочего времени.	Специалист по работе с персоналом, Бухгалтер по заработной плате	Последний рабочий день отчетного месяца
3.	Предоставление Служебных записок по корректировке табелей (Приложение №3) Бухгалтеру по заработной плате и Менеджеру по подбору персонала	Управляющий магазина.	До 10-00 первого числа месяца, следующего за отчетным.
4.	Проверенные и откорректированные табеля Бухгалтер по заработной плате отправляет по электронной почте Менеджеру по подбору персонала	Бухгалтер передаёт Менеджер по подбору персонала принимает	До 18-00 первого числа месяца, следующего за отчетным
5.	Предоставление Служебной записки по премированию/недочислению премиальной части сотрудников Менеджеру по подбору персонала. (Приложение №4).	Управляющий магазина.	До 10-00 первого числа месяца, следующего за отчетным
6.	Предоставление Операционному директору Служебной записки по недочислению премиальной части Управляющим/ Заместителям управляющего магазина (Приложение №5)	Супервайзеры и другие руководители дирекций и отделов	До 1-го числа месяца следующего за отчетным
7.	Предоставление Операционному директору сводной Служебной записки по премированию/ недочислению премиальной части Управляющим/ Заместителям управляющего магазина (Приложение №6)	Менеджер по подбору персонала	До 18-00 1-го числа месяца следующего за отчетным
8.	Предоставление Операционному директору Служебной записки по недочислению	Начальник Службы безопасности	До 18-00 первого числа месяца, следующего за

	премиальной части сотрудникам магазинов по итогам проверок Службой безопасности (Приложение №7)		отчетным
9.	Предоставление сводной Служебной записки по премированию МОП Бухгалтеру по заработной плате (Приложение №8).	Менеджер по подбору персонала	2-го числа месяца следующего за отчетным.
10.	Предоставление Листа «Премирование» по итогам месяца Бухгалтеру по заработной плате. (Приложение №9)	Менеджер по подбору персонала	2-го числа месяца следующего за отчетным
11.	Предоставление Служебной записки «Премирование за наставничество» (Приложение №10) Бухгалтеру по заработной плате	Специалист по подбору персонала	До 3 числа месяца следующего за отчетным
12.	Предоставление Информации по среднему товарообороту за месяц по каждому магазину и коэффициенту выполнения планов (Сводная таблица) Менеджеру по подбору персонала	Операционный директор	До 12-00 первого числа месяца, следующего за отчетным.
13.	Предоставление информации по количеству отработанных часов сотрудниками магазинов Менеджеру по подбору персонала	Бухгалтер по заработной плате	До 15-00 второго числа месяца следующего за отчетным
14.	Предоставление сводной таблицы «Сумма премиальной части в зависимости от количества отработанных часов» Бухгалтеру по заработной плате. (Приложение №11)	Менеджер по подбору персонала	До 15-00 третьего числа месяца следующего за отчетным
15.	Предоставление Приказов на премирование/недочисление премиальной части по итогам инвентаризаций Бухгалтеру по заработной плате (Приложение №12)	Управляющий магазина	В течение трех дней после выведения окончательного итога инвентаризации, не позднее первого числа месяца, следующего за отчетным
16.	Предоставление Служебной записки «О недочислении премиальной части увольняющегося сотрудника» (Приложение №13) Бухгалтеру по заработной плате	Управляющий магазина	Электронный вариант предоставляется в день предшествующий последнему рабочему дню сотрудника. Оригинал с подписью Управляющего магазина отправляется Бухгалтеру по заработной плате.
17.	Предоставление Служебной записки «Премирование по итогам конкурсов профессионального мастерства» (Приложение №14) Бухгалтеру по заработной плате	Менеджер по обучению и развитию персонала	В течение трех рабочих дней со дня подведения итогов Конкурса профессионального мастерства.

5. Начисление заработной платы

1.	Предварительный расчет заработной платы (начисление по окладу, начисление отпусков, пособий, компенсаций за	Бухгалтер по заработной плате	Третий день месяца, следующего за отчетным
----	---	-------------------------------	--

	неиспользованный отпуск и т.п.)		
2.	Внесение изменений и корректировок в расчеты		Четвертый день месяца, следующего за отчетным
3.	Окончательный расчет заработной платы с учетом корректировок, расчет налогов с Фонда оплаты труда и формирование ведомостей на выплату заработной платы		Пятый-шестой день месяца, следующего за отчетным.
4.	Оформление заявки на уплату НДС, страховых взносов в Пенсионный фонд и в Фонд социального страхования		Седьмой день месяца, следующего за отчетным
5.	Перечисление денежных средств на счета сотрудников, зачисление заработной платы на счета работников		Не позднее 10 числа месяца, следующего за расчетным
	* Внесение исправлений, повторная загрузка данных и перерасчет в текущем расчетном периоде производится не более одного раза по одному магазину. Ошибки, обнаруженные после повторного расчета будут исправлены в следующем расчетном периоде.		

6. Процесс расчета с персоналом, оформленным по договорам подряда

- 6.1. Расчеты с персоналом, работающим по договорам подряда производятся один раз в месяц – не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным.
- 6.2. На каждого сотрудника, работающего по договору подряда, Управляющий магазина заполняет Акт выполненных работ (Приложение №15). Акт заполняется в трех экземплярах и подписывается работником.
- 6.3. Не позднее первого числа месяца следующего за отчетным Акты высылаются в Службу управления персоналом.
- 6.4. Специалисты по работе с персоналом, каждый в своей зоне ответственности, проверяют правильность составления (количество отработанных смен и часов) Акт. Правильно составленный Акт визируется Специалистом по работе с персоналом и передается на подпись Начальнику службы управления персоналом.
- 6.5. Один экземпляр Акта выполненных работ, подписанный с обеих сторон, отправляется Бухгалтеру по заработной плате.

7. Процесс внесения изменений в организационную структуру и штатное расписание магазинов

- 7.1. По результатам финансовых показателей деятельности магазина за месяц организационная структура и штатное расписание магазина может быть изменено.
- 7.2. Решение об изменении штатного расписания магазина принимает Операционный директор.
- 7.3. Ответственность за своевременное согласование и внесение изменений в организационные структуры и штатные расписания магазинов несет Менеджер по подбору персонала.
- 7.4. Срок утверждения штатного расписания – до 7 числа отчетного месяца.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Регламента расчетов с персоналом магазинов

Согласовано:

Должность	Подпись	И.О. Фамилия
Начальник службы управления персоналом		
Менеджер по подбору персонала		
Операционный директор		
Главный бухгалтер		

Визы (для ознакомления):

С Регламентом расчетов с персоналом магазина ознакомлен (-а):

Должность	Подпись	И.О. Фамилия
Специалист по работе с персоналом		
Менеджер по кадрам		
Менеджер по обучению и развитию		
Менеджер по корпоративной культуре		
Супервайзер		
Супервайзер		
Супервайзер		
Бухгалтер по заработной плате		
Бухгалтер по заработной плате		
Начальник Службы безопасности		

Визы (для ознакомления):

С Регламентом расчетов с персоналом магазина ознакомлен (-а):

Должность	Подпись	И.О. Фамилия
Управляющий магазина №1		
Управляющий магазина №2		
Управляющий магазина №4		

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

ГРАФИК ДОКУМЕНТООБОРОТА Службы управления персоналом

Приложение к приказу № _____ от _____
Утверждаю:

" _____ " _____ 200_ г.

№ п/п	Наименование документа	Создание документа		Проверка документа			Обработка документа ОУУ		Обработка документа в ОБх		Передача документа в архив	
		Отв. за создание/получение документа	Срок исполнения	Отв. за проверку	Кто представляет	Порядок представления	Срок представления в ОБх	Кто исполняет	Срок исполнения	Кто исполняет	Срок передачи	
1	Приказы (поименно) о переводе, перемещении, увольнении, отпуске	Менеджеры по персоналу	ежедневно	Менеджеры по персоналу	Дирекция персонала	на бум/носителе электронно	ежедневно	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
2	Табель учета рабочего времени	Менеджеры по персоналу, Начальники дирекции, Начальники отделов, УМ	1-4 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	Менеджеры дирекции персонала, Начальники дирекций, начальник отделов	на бум/носителе	1-4 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
3	Служебные записки на все виды прений, депримирующие работников	Менеджеры по персоналу, Начальники дирекции, начальники отделов, ФМ, Помощник ЗУСС, УМ, ЗУМ	1-6 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	Начальники дирекций, ФМ, НДМ, Помощник ЗУСС	на бум/носителе	1-6 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
4	Штатные расписания на магазины, центральный офис	ФМ, ДЭСС	1-4 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	ФМ, ДЭСС	на бум/носителе	1-4 число следующего за расчетным месяцем	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
5	Листы нетрудоспособности	Дирекция персонала	Раз в 2 дня	Менеджеры по персоналу, Бухгалтер по з/пл.	Менеджеры по персоналу	на бум/носителе	Раз в два дня	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
6	Договоры подряда, акты выполненных работ	Начальники дирекций	1 число следующего за расчетным месяцем	Зам.гл. бухгалтера, Бухгалтер по з/пл.	Начальники дирекций	на бум/носителе	1 день	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
7	Справка-расчет по среднему заработку для оплаты отпуска	Бухгалтер по з/пл.		Зам.гл. бухгалтера, Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	на бум/носителе		Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
8	Справка-расчет по среднему заработку для оплаты отпуска при увольнении	Бухгалтер по з/пл.		Зам.гл. бухгалтера, Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	на бум/носителе		Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	
9	Расчетно-платежная ведомость	Бухгалтер по з/пл.	13 число	Зам.гл. бухгалтера, Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	на бум/носителе	1 день	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	Бухгалтер по з/пл.	До 10.04 следующего года	

№ п/п	Наименование документа	Создание документа		Проверка документа			Обработка документа ОУУ		Обработка документа ОБХ		Передача документа в архив		
		Отв. за создание документа	Срок исполнения	Отв. за проверку	Кто представляет	Порядок предоставления	Срок представления	Кто исполняет	Срок исполнения	Кто исполняет	Срок передачи		
10	Расчетные листы	Бухгалтер по з/пп.	За 3 дня до выплаты з/пп.	Зам гл.бухгалтера, Бухгалтер по з/пп.	Бухгалтер по з/пп.	на бум/носителе		Бухгалтер по з/пп.		Бухгалтер по з/пп.	За 3 дня до выплаты з/пп.	Бухгалтер по з/пп.	Не передаются
11	Платежная ведомость, РКО, создание файлов	Бухгалтер по з/пп.	В день выплаты з/пп.	Зам гл.бухгалтера, Бухгалтер по з/пп.	Бухгалтер по з/пп.	на бум/носителе, Эл. виде.		Бухгалтер по з/пп.		Бухгалтер по з/пп.	1 день	Бухгалтер по з/пп.	До 10.04 следующего года
12	Лицевые счета на работников предприятия	Бухгалтер по з/пп.	До 28.02 следующего за отчетным годом	Зам гл.бухгалтера, Бухгалтер по з/пп.	Бухгалтер по з/пп.	на бум/носителе		Бухгалтер по з/пп.		Бухгалтер по з/пп.	До 28.02 следующего за отчетным годом	Бухгалтер по з/пп.	До 10.04 следующего года

**Положение о рисках компании
ООО «Искра»
Система управления рисками**

«Утверждаю»
Генеральный директор
ООО «Искра»
_____Иванов
И.И.
1 февраля 2011 года

Разработано
Начальник Юридического отдела
ООО «Искра»
_____Сидоров
А.А.

Содержание

1. Цели и задачи системы управления рисками
2. Классификация рисков
3. Качественная и количественная оценка рисков
4. Управление рисками
5. Ответственность руководителей Дирекций/Отделов
6. Карта рисков

«Ознакомлен» список Руководителей Дирекций/Отделов:
«Дата» _____

Директор по операционной деятельности	_____
Директор по маркетингу	_____
Директор по логистике	_____
Директор по персоналу	_____
Директор Управления недвижимости	_____
Коммерческий директор	_____
Главный бухгалтер	_____
Начальник отдела Информационных технологий	_____
Начальник службы безопасности	_____

Региональный директор
Категорийный менеджер
Менеджер по закупу
Финансовый менеджер

1. Цели и задачи системы управления рисками

Риск – ситуация (совокупность факторов) возникающая в процессе осуществления предпринимательской деятельности Компании, влекущая для организации различного рода неблагоприятные последствия – в т.ч. вероятность возникновения утраты или повреждение её имущества (реальный ущерб), неполучение доходов, которые можно было бы получить (упущенная выгода), ухудшение деловой репутации Компании.

Система управления рисками - комплекс мероприятий, направленный на оценку совокупности всех рисков Компании, определение политики управления рисками, разработка и внедрение методов управления рисками позволяющих комплексно обосновывать поведение рисков и предусматривать возможности их учета и оценки для принятия более рациональных управленческих решений, разделение ответственности, контроль и совершенствование механизмов управления рисками.

Первоочередная цель системы управления рисками — достижение максимальной эффективности использования активов Компании и уменьшение/предотвращение убытков при возникновении неблагоприятных событий;

Подчиненные цели общей системы управления рисками:

- Разработка и внедрение карты рисков
- Управление корпоративными рисками
- Управление проектными рисками
- Обоснование и оптимизация затрат Компании на мероприятия по снижению рисков
- Повышение привлекательности Компании для участников, инвесторов и кредиторов
- Поддержка единых корпоративных процедур по взаимодействию с внешними агентами (финансовыми и страховыми рынками, государственными инспектирующими органами, так называемая коммуникативная функция)
- Определение задач и функций работы различных подразделений в сфере управления рисками
- Определение количественных и качественных показателей рисков для различных подразделений;

Задачи системы управления рисками и методы их управления:

Избежание риска - устранение опасности его реального наступления, (в т.ч. отказ от работы с высокорисковым контрагентом, отсутствие бизнес-

активности в заведомо неприбыльных местах расположения торговых объектов);

Уменьшение риска - снижение вероятности реализации опасности и/или возможного ущерба. (для этого разрабатывается ряд мер, которые направлены на влияние вероятности наступления рисков либо на влияние вероятности возникновения различных неблагоприятных последствий);

Перенос риска

не страховой перенос риска — перенос риска в процессе деятельности Организации на третье лицо (на контрагента в договоре, в частности через условия договорных обязательств).

страховой перенос риска - перенос риска в процессе деятельности Организации на профессионального участника рынка страховых услуг.

Принятие риска на Компанию – плановое покрытие убытков за счет собственных средств (ресурсов) Компании из её резервных/стабилизационных фондов.

2. Классификация рисков

Классификация рисков - система их распределения на отдельные группы, в зависимости от областей деятельности в которых возможно их возникновение и/или в зависимости от их последствий.

Чистые риски – означают возможность наступления отрицательных или нулевых экономических последствий

1. Имущественные

- риск прекращения деятельности Компании в результате банкротства (заключается в том, что компания не сможет выполнить свои обязательства перед контрагентами в силу нехватки денежных средств или высоколиквидных активов. В каждый конкретный момент времени есть объективная возможность определить платежеспособна компания или нет).

- риск связанный с объектами недвижимости:

а) утрата основных объектов хозяйствования – магазинов:

аа) по арендуемым магазинам в результате прекращения договорных отношений с Арендодателями по различным основаниям;

аб) по магазинам находящимся в собственности – обращение на них взысканий в рамках ипотечных залогов, по долгам Компании;

б) невозможность дальнейшего осуществления в них торговой деятельности:

ба) вследствие аварийного состояния магазинов их инженерных коммуникаций;

бб) вследствие выявившихся обстоятельств препятствующих их использованию (отрицательные заключения/предписания уполномоченных органов, отзыв лицензий, наложение арестов и т.д.);

бв) в следствие стихийных бедствий;

- риски возникновения административной ответственности (как Компании так и её должностных лиц);

- риски возникновения уголовной ответственности;

- риски связанные с контрагентами – невыполнение/ненадлежащее выполнение договорных обязательств, предъявление имущественных претензий и исков к Компании.

2. Производственные -

– технические риски – выход из строя оборудования, программного обеспечения, вычислительной техники, инженерных систем и коммуникаций, отсутствие необходимого оборудования.

– информационные риски - утрата коммерческой информации, повреждение или утрата баз данных, в т.ч. составление прогнозов на основании недостаточной или неверной информации;

– риски ошибочных действий - Ошибка в выборе инструмента; Выбор ненадёжного контрагента; Неверный прогноз, Неверная стратегия;

- управленческие риски – несовершенство технологий и бизнес процессов, механизмов управления, недостатки локальных нормативно-правовых актов, несоблюдение внутренних правил и норм Компании, плохо отлаженный внутренний учёт и контроль на всех уровнях организационной структуры Компании;
- риски персонала - непрофессиональные действия или умысел сотрудников компании всех уровней, отсутствие необходимого персонала.

Спекулятивные (финансовые) риски – означают возможность получения как положительного экономического результата

1. Инвестиционные риски-

- риски упущенной выгоды;
- риски снижения доходности;
- риски прямых финансовых потерь.

2. Риски, связанные с покупательской способностью денег

- инфляционные риски;
- валютные риски;
- риск ликвидности.

3. Качественная и количественная оценка рисков

Оценка рисков - система их ранжирования, которая строится на основе оценки различного рода убытков (их размера)/неблагоприятных последствий воздействия на Компанию, которые могут возникнуть в результате возникновения (реализации) различных рисков.

- 1. безрисковая область** – деятельность Компании и соответствующая совокупность внешних и внутренних факторов при которых возникновение убытков/неблагоприятных последствий не ожидается;
- 2. область допустимого риска** - работа Компании и соответствующая совокупность внешних и внутренних факторов при которых предпринимательская деятельность организации является достаточно эффективной. При допустимом риске прогнозируемо получение прибыли/достижение плановых (расчетных) финансовых показателей;
- 3. область критического риска** - деятельность Компании и соответствующая совокупность внешних и внутренних факторов при которых предпринимательская деятельность Компании вероятно может оказаться недостаточно эффективной. При критическом риске нет гарантий получения планируемой прибыли/достижение плановых (расчетных) финансовых показателей.
- 4. область катастрофического риска** - деятельность Компании и соответствующая совокупность внешних и внутренних факторов при которых предпринимательская деятельность организации является неэффективной в результате чего может повлечь её полное прекращение

4. Управление рисками

Управление рисками - заключается в выборе между избеганием риска, принятием риска либо активным управлением риском в процессе его возникновения и изменения.

Основные этапы управления риском:

1. идентификация (выявление) риска и причин его возникновения.
2. количественная оценка риска и возможных потерь.
3. принятие решения о учете или отказе от риска и об изменении уровня риска.
4. выбор и реализация мер по снижению (увеличению) риска.
5. осуществление регулирующих воздействий на риск и контроль их эффективности.

В целях управления рисками следует постоянно пользоваться следующими организационными мероприятиями:

Руководством должна быть утверждена и периодически, по мере необходимости пересматриваться Карта рисков Компании и процедуры по управлению рисками. Они должны быть доведены до сведения уполномоченных лиц - руководителей разных уровней, которые должны четко понимать данные документы и реализовывать их в своей деятельности. При этом должна действовать система администрирования рисков включающая в себя:

- сбор на постоянной основе необходимых данных о контрагентах, объектах недвижимости;
- ведение учета собранной информации, её хранение и архивирование;
- юридическое, техническое и бухгалтерское сопровождение различных сделок;
- контроль за выполнением различных договорных обязательств, за состоянием объектов;
- своевременную и полную передачу необходимой информации (координацию и взаимодействие) заинтересованным службам.

Организационная структура системы управления рисками - система распределения компетенции по управлению рисками между структурными подразделениями и должностными лицами Компании.

В Компании устанавливается 2-х уровневая, ступенчатая (распределенная) система управления рисками, в соответствии с которой управление

конкретным возможным или существующим риском зависит от его степени влияния на Компанию:

- решения относительно идентификации риска, оценки риска, отказе от риска или его учете, минимизации, регулированию контролю, принимаются руководителями Дирекций/Отделов, в соответствии с распределением рисков согласно «Карте рисков», при деятельности Компании в безрисковой зоне, но при возможности возникновения или при реальном наличии **допустимого риска**;
- при деятельности Компании в безрисковой зоне, но при возможности возникновения или при реальном наличии **критических и катастрофических рисков** решения относительно идентификации риска, оценки риска, отказе от риска или его учете, минимизации, регулированию контролю, принимаются руководителями Дирекций/Отделов (в соответствии с распределением рисков согласно «Карте рисков») совместно с Начальником юридического отдела и Генеральным директором Компании.

При наличии или возможности дальнейшего возникновения **допустимого риска**, руководитель Дирекции/Отдела предпринимает все возможные меры по идентификации риска (определяет вид и степень риска), установлению причин появления (внутренние – ошибка персонала, неправильная оценка возможных последствий деятельности Компании и её контрагентов и иных третьих лиц), в письменном виде ставит в известность Начальника юридического отдела, производит оценку характера риска и возможных последствий для Компании, производит документальное фиксирование процедур управления риском.

В случае если управление данным риском находится в пределах его компетенции в соответствии со степенью риска и «Картой рисков» принимает решения о принятии риска к учету (управлению им), проводит необходимые действия по минимизации и ликвидации риска и по дальнейшему контролю за ним с одновременным информированием об этом начальника юридического отдела.

При наличии или возможности дальнейшего возникновения **критического или катастрофического риска**, руководитель Дирекции/Отдела незамедлительно предпринимает все возможные меры по идентификации риска (определяет вид и степень риска), и в письменном виде путем подачи служебной записки с указанием всех известных данных о риске, условиях и обстоятельствах его возникновения уведомляет Генерального директора Компании и Начальника юридического отдела, предоставляет документы имеющие отношение к данному риску и предлагаемые действия по его минимизации/предотвращению. Руководитель Дирекции/Отдела обязан по запросу Начальника юридического отдела предоставлять всю необходимую информацию.

После получения служебной записки начальник юридического отдела при необходимости с привлечением иных специалистов предпринимает меры по установлению причин появления риска (внутренние – ошибка персонала, неправильная оценка возможных последствий деятельности Компании и её контрагентов и иных третьих лиц), производит оценку возможных последствий для Компании, создает план мероприятий по избежанию или минимизации риска (по управлению риском) и утверждают его с Генеральным директором Компании.

После утверждения плана мероприятий он доводится до сведения всех заинтересованных лиц для его дальнейшего выполнения. Документальное фиксирование процедур управления риском производится либо начальником юридического отдела, либо начальником Дирекции/Отдела – в зависимости от утвержденного плана мероприятий.

Начальник юридического отдела осуществляет контроль за выполнением плана мероприятий, и, при возникновении необходимости, по согласованию с Генеральным директором Компании, вносит в него соответствующие коррективы.

5. Ответственность Руководителей Дирекций/Отделов

Бездействие руководителя Дирекции/Отдела в случае возможного возникновения или при реальном наличии **критических и катастрофических рисков** и не принятие решения относительно идентификации риска, оценки риска, отказе от риска или его учете, минимизации, регулированию контролю, является грубым нарушением трудовой дисциплины/нарушением (невыполнением) трудовых обязанностей и влечет за собой либо объявление выговора, либо увольнение.

ВСТАВИТЬ КАРТУ РИСКОВ

№5 Программа (план) управления рисками.

ВСТАВИТЬ ДОКУМЕНТ

