МЕДОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по организации внутреннего кадрового аудита

в органах местного самоуправления

1. Алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита

в органе местного самоуправления

Определение понятия внутренний кадровый аудит в настоящее время не закреплено нормативными правовыми актами органов государственной власти и органов местного самоуправления в Российской Федерации.

Тем не менее, понятие «аудит» широко распространено и общеизвестно. Под аудитом принято понимать проверку, оценку чего-либо.

Соответственно кадровый аудит – это проверка, оценка соответствия фактического осуществления кадровой работы определенным правилам ее осуществления.

Таким образом, внутренний кадровый аудит в органах местного самоуправления представляет собой независимую, объективную оценку структурным подразделением либо должностным лицом (лицами) органа местного самоуправления осуществления кадровой службой данного органа местного самоуправления мероприятий, отнесенных в соответствии со статьей 28 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ) к элементам кадровой работы в муниципальном образовании в целях выявления соответствия структуры системы управления работниками организационной структуре органа местного самоуправления, причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия, фактов нарушений правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой, а также выработки рекомендаций по устранению недостатков, выявленных в результате проведенной оценки.

Цель, объект, способы проведения конкретной аудиторской проверки могут определяться исходя из обстоятельств, послуживших основанием для осуществления внутреннего кадрового аудита, либо целей инициатора проведения аудита, либо из иных обстоятельств.

Правила проведения внутреннего кадрового аудита в органах местного самоуправления в настоящее время не закреплены на законодательном уровне.

Органы местного самоуправления самостоятельны в определении оснований, субъектов и объекта проведения внутреннего кадрового аудита, объема и способов осуществления проверочных мероприятий, а также других вопросов, связанных с осуществлением внутреннего кадрового аудита.

В муниципальном нормативном правовом акте о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления целесообразно отразить:

1) основания проведения аудиторской проверки кадровой работы, осуществляемой в органе местного самоуправления;

2) цели и задачи проведения аудиторской проверки;

3) состав лиц, уполномоченных инициировать проведение аудиторской проверки;

4) состав лиц, уполномоченных на принятие решения о проведении аудиторской проверки, порядок оформления такого решения;

5) состав лиц, уполномоченных на проведение аудиторской проверки;

6) направления осуществления внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления;

7) способы, методы осуществления внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления;

8) алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления, в том числе права и обязанности аудитора;

9) порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления;

10) порядок осуществления контроля за выполнением предписаний, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления.

Основания проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления.

Во-первых, может быть составлен план проведения аудиторских проверок. В таком случае проверка будет проводиться в связи с наступлением определенной даты.

Основанием проведения аудиторской проверки может являться наступление определенного события. В частности это может быть проверка деятельности органа местного самоуправления, осуществляемая органами государственной власти.

Также к основаниям проведения указанной проверки могут быть отнесены:

изменения законодательства, регламентирующего порядок осуществления кадровой работы;

увольнение сотрудника, ответственного за осуществление кадровой работы, ведение трудовых книжек, организацию воинского учета. Аудит кадрового делопроизводства поможет привести систему кадрового делопроизводства в надлежащий вид и сократит время адаптации нового работника, вступающего в должность;

назначение нового руководителя органа местного самоуправления, в целях обеспечения понимания реальной ситуации в сфере кадровой работы в органе местного самоуправления;

возникновение трудового спора с работником органа местного самоуправления;

существенные изменения условий труда, например, при установлении новой системы оплаты труда, изменении трудового распорядка;

принятие решения руководителем органа местного самоуправления о необходимости проведения внутреннего кадрового аудита.

Цели проведения аудиторской проверки.

Как правило, кадровые аудиторские проверки проводятся в целях выявления соответствия структуры системы управления работниками организационной структуре органа местного самоуправления, причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия, фактов нарушений правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой, а также выработки рекомендаций по устранению недостатков, выявленных в результате проведенной проверки.

Состав лиц, уполномоченных инициировать проведение внутреннего кадрового аудита.

Инициаторами аудиторской проверки могут быть:

руководитель органа местного самоуправления;

заместитель руководителя органа местного самоуправления, осуществляющий руководство деятельностью структурного подразделения, уполномоченного на осуществление внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления;

руководитель структурного подразделения, либо должностное лицо, уполномоченное на осуществление внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления;

иные лица (ограничения в настоящий момент не установлены).

В случае, когда устанавливается несколько лиц, уполномоченных инициировать проведение внутреннего кадрового аудита, целесообразно установить случаи, при которых то или иное лицо вправе его инициировать. Например, в зависимости от оснований проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления.

Очевидно, должен быть установлен порядок инициирования аудиторской проверки, а также состав лиц, уполномоченных на принятие решения о проведении аудиторской проверки и порядок оформления такого решения.

Инициатор должен направить предложение о проведении аудиторской проверки в адрес руководителя органа местного самоуправления. Такое предложение может быть оформлено в виде служебной записки.

В служебной записке рекомендуется отразить основание для проведения аудиторской проверки, а также лиц, уполномоченных на ее проведение. Возможно указание на предполагаемые сроки проведения внутреннего кадрового аудита.

Соответственно, решение о проведении внутреннего кадрового аудита может быть оформлено в виде резолюции на служебной записке, либо отдельным документом.

Конкретный способ оформления инициирования аудиторской проверки решения о проведении аудиторской проверки должны определяться муниципальным нормативным правовым актом.

Необходимо также определить состав лиц, уполномоченных на проведение аудиторской проверки.

Представляется немаловажным обеспечение того, чтобы внутренние аудиторы были независимы от проверяемого ими кадрового подразделения органа местного самоуправления. В этом случае они будут иметь возможность свободно выражать свое мнение.

В этой связи не рекомендуется функции по осуществлению внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления устанавливать для кадрового подразделения органа местного самоуправления.

В связи с тем, что органы местного самоуправления имеют небольшой штат работников, для осуществления внутреннего кадрового аудита достаточно одного-двух специалистов по кадровой работе.

Внутренними аудиторами могут выступать:

структурное подразделение органа местного самоуправления;

должностное лицо органа местного самоуправления.

Муниципальным нормативным правовым актом может быть определено конкретное структурное подразделение, должностное лицо органа местного самоуправления, уполномоченное на осуществление кадрового аудита, либо разные структурные подразделения и должностные лица в зависимости от направлений осуществления аудиторских проверок.

В случае, когда функции по проведению внутреннего кадрового аудита не закреплены за конкретным структурным подразделением, должностным лицом, аудитор может указываться в решении руководителя органа местного самоуправления о проведении внутреннего кадрового аудита.

Кадровый аудитор должен обладать следующими знаниями и навыками:

основами организации трудовых отношений, социологии, психологии;

прогнозирования и управления трудовыми ресурсами, мотивации персонала к деятельности, приемами и методами прикладной социологии;

методами и приемами анализа трудовых показателей, выявления резервов повышения эффективности труда и оценки эффективности деятельности органа местного самоуправления;

методами нормирования труда, рациональной организации основных трудовых процессов, рабочих мест, режимов труда и отдыха, способами разработки программ и проведения социологических исследований в трудовых коллективах;

принятия профессиональных решений с учетом экономических, экологических последствий, требований этики и права, формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием;

составления проектов положений о стимулировании оплаты труда, определения и обоснования размеров премий, доплат и надбавок к основной заработной плате;

разработки штатных расписаний, трудовых договоров и осуществления проверки их соблюдения, расходования фонда заработной платы и материального поощрения;

аттестации работников, определения потребности органа местного самоуправления в квалифицированных кадрах рабочих и специалистов, источников их пополнения, форм подготовки и повышения квалификации работников.[[1]](#footnote-1)

Направления отдельной аудиторской проверки зависят от оснований и целей ее проведения.

В общем, в настоящее время можно выделить следующие направления внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления.

1. Выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы.

2. Анализ кадрового потенциала органа местного самоуправления.

3. Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органов местного самоуправления.

4. Проверка кадровой документации.

5. Аудит рабочего времени.

Перечень нормативных правовых актов, регламентирующих порядок осуществления того или иного элемента кадровой работы, очень широк.

Перед аудитором при оценке правильности действий работников кадровой службы органа местного самоуправления стоит задача по определению соответствия указанных действий правилам и нормам, установленным в нормативных правовых актах, в том числе регламентирующих порядок:

формирования кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

подготовки предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесения указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

организации подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформления соответствующих документов;

ведения трудовых книжек муниципальных служащих;

ведения личных дел муниципальных служащих;

ведения реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

оформления и выдачи служебных удостоверений муниципальных служащих;

проведения конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включения муниципальных служащих в кадровый резерв;

проведения аттестации муниципальных служащих;

организации работы с кадровым резервом и его эффективного использования;

организации проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформления допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

организации проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены статьей 13 настоящего Федерального закона и другими федеральными законами;

консультирования муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

решения иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли орган местного самоуправления человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для его функционирования и развития; способны ли работники выполнять свои обязанности эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, а также выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их применения.[[2]](#footnote-2)

Оценка кадрового потенциала позволяет решить следующие задачи:

оценить обеспеченность органа местного самоуправления необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;

исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации;

проанализировать движение кадров и его влияние на эффективность функционирования органа местного самоуправления, динамику осуществления мероприятий, оказания услуг, а также выявить основные причины движения работников;

изучить социальные показатели и аспекты трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем).[[3]](#footnote-3)

Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:

уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

распределение персонала в рамках органа местного самоуправления (по уровням иерархии и функциональным направлениям);

потребности в обучении;

качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);

стили управления персоналом;

потенциал работников;

социально-психологический климат.[[4]](#footnote-4)

Источниками информации для анализа кадрового потенциала служат:

планы по труду;

статистическая отчетность по труду и численности персонала;

данные табельного учета кадров;

должностные инструкции работников;

нормы и нормативы по труду;

приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу);

другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).[[5]](#footnote-5)

Элементами аудита кадрового потенциала являются анализ численности и кадрового состава и анализ трудовых показателей.

Проведение анализа численности и кадрового состава предполагает осуществление:

оценки укомплектованности кадрового состава, путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью;

анализа движения кадров, заключающегося в исследовании формы, динамики и причин движения рабочей силы; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивности перемещений внутри органа местного самоуправления; состояния дисциплины труда; естественной убыли кадров;

анализа структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам в разрезе социальных, психофизиологических и мотивационных потребностей различных категорий работников;

анализа профессионально-квалификационного состава кадров, путем осуществления анализа требуемого состава кадров, анализа фактического состава кадров, анализа рациональности расстановки кадров и анализа потребности в обучении или повышении квалификации работников.

Анализ трудовых показателей работников заключается в изучении количественных и качественных показателей, характеризующих их трудовую деятельность в целом, структурных подразделений, группы или отдельных работников.[[6]](#footnote-6)

Основными качественными трудовыми показателями являются:

участие в рационализаторстве, изобретательстве, профессиональных конкурсах и т.п.;

поиск неиспользованных резервов;

повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, способность к обучению – ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

расширение профессионального профиля, трудовая карьера;

участие в работе общественных организаций, управлении предприятием;

интерес к выработке и принятию хозяйственных решений;

управленческая культура, в том числе культура обсуждения и принятия управленческих решений, культура ведения документации;

показатели интенсивности и тяжести труда;

показатели заболеваемости;

показатели работоспособности работников;

удовлетворенность трудом, должностным статусом;

показатели отношения к труду;

состояние социально-психологического климата в коллективе;

состояние трудовой дисциплины;

умение проектировать – умение строить процесс реализации деятельности, ориентируясь на результат и условия;

инновационный потенциал – способность работников принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

сверхнормативная активность – ориентация работников на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было предусмотрено поручением.

К количественным трудовым показателям относятся в первую очередь:

показатели эффективности труда;

показатели выполнения планов;

показатели эффективности использования рабочего времени, включая потери рабочего времени;

показатели качества выполняемой работы, включая число поручений, выполненных ненадлежащим образом.

Среди существующих методов кадрового аудита следует выделить: организационно-аналитические и социально-психологические методы.[[7]](#footnote-7)

Организационно-аналитические методы основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности органа местного самоуправления.

Социально-психологические методы предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения сотрудников к своей к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия,
МВО-подход.[[8]](#footnote-8)

В рамках сравнительного подхода аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда.

Экспертная оценка заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

Основой статистического подхода является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

Подход соответствия заключается в выявлении степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности структурных подразделений и руководителей.

Суть МВО-подхода заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

С учетом изложенного, алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита выглядит следующим образом.

1. Инициирование проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления путем подготовки и направления в адрес руководителя органа местного самоуправления служебной записки с указанием оснований для проведения аудиторской проверки, на лиц, уполномоченных на ее проведение, а также на предполагаемые сроки проведения внутреннего кадрового аудита.

2. Оформление решения о проведении внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления путем проставления резолюции на служебной записке, либо издания правового акта руководителя органа местного самоуправления, иного распорядительного документа.

3. Сбор информации. Проверка документации и отчетности; мониторинг персонала; наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками; предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

4. Обработка и анализ информации. Полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки. По разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности работников путем применения соответствующих методов проведения кадрового аудита.

5. Обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций. Готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки.

Аудиторское заключение должно содержать описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию кадровой работы.

В аудиторском заключении возможно указание на то, какими силами возможна реализация той или иной рекомендации. В идеальном случае аудиторы делают прогноз ситуации, если будут выполнены их рекомендации.

Контроль за выполнением предписаний, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита в органе местного самоуправления, может осуществляться путем предоставления отчетов о выполнении предписаний структурными подразделениями органа местного самоуправления, должностными лицами органа местного самоуправления, в отношении работы которых такие предписания выносились, а также путем проведения повторной проверки, направленной на выявление случаев пренебрежения исполнения предписаний аудиторов.

Возможно использование иных способов контроля за исполнением предписаний аудиторов.

2. Примерный порядок организации и проведения проверки

кадровой документации

В рамках проверки кадровой документации осуществляется проверка наличия документации, обязательной в силу требований законодательства, соответствие документации органа местного самоуправления установленным правилам, анализ процедур документирования трудовых отношений, анализ системы хранения кадровой документации.

Более конкретно объем аудиторской проверки целесообразно определять на этапе ее планирования.

В состав нормативных актов, обязательных для каждого работодателя, согласно положениям Трудового кодекса Российской Федерации входят:

штатное расписание (статья 57 Трудового кодекса Российской Федерации);

правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 Трудового кодекса Российской Федерации);

документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 Трудового кодекса Российской Федерации);

график отпусков (статья 123 Трудового кодекса Российской Федерации);

правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников
(статья 212 Трудового кодекса Российской Федерации).

В процессе выполнения кадровой службой своих обязанностей по документированию работы с персоналом создается документация по личному составу.

Документация по личному составу всегда привязана к конкретному работнику и отражает специфику его должности (профессии), условий приема на работу, результатов труда и т. п.

К этому виду документации относятся:

1. Распорядительные документы (об утверждении в организации штатного расписания, инструкции по кадровому делопроизводству, порядка проведения аттестации, о приеме на работу, об увольнении, о переводе на другую работу, о предоставлении отпусков, о поощрениях и дисциплинарных взысканиях). Многие из этих документов ведутся по типовым формам, утверждаемым Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации.

2. Документы, подтверждающие трудовую деятельность работника (трудовая книжка, трудовой договор, справка о трудовой деятельности, копии приказов о приеме на работу и увольнении). Назначение этих документов заключается в том, чтобы максимально точно отразить имеющийся у работника трудовой стаж. Дело в том, что стаж (общий трудовой или страховой) имеет значение как для будущего пенсионного обеспечения сотрудника, так и для назначения ему пособия по временной нетрудоспособности в период работы.

3. Информационно - расчетные документы (личная карточка работника, штатное расписание, табель учета рабочего времени, личные дела). Форма большинства этих документов также унифицирована.

4. Официальная внутренняя переписка. Внутренняя переписка в организации используется для документального оформления всех кадровых решений. Например, для привлечения работника к дисциплинарной ответственности требуется получить от работника объяснения.

Если же речь идет о поощрении работника, его непосредственный начальник направляет в адрес руководителя организации представление о поощрении работника.

При помощи внутренней служебной переписки происходит также официальный обмен мнениями между должностными лицами организации, между должностными лицами и руководством организации.

5. Журналы (книги) учета и регистрации документов.

Регистрационные журналы (книги) ведутся в организации для учета кадровой документации (приказов по кадрам, трудовых книжек, личных дел, удостоверений личности). Правильный учет документа (с присвоением определенного номера и с отметкой о дате регистрации) придает ему юридическую силу (силу доказательства), при помощи которой работодатель может с уверенностью победить в трудовом споре с работником.

Отдел кадров ведет регистрацию документов по личному составу и использует следующие регистрационные формы или их ведут иные уполномоченные на это лица:

журнал регистрации трудовых договоров;

журнал регистрации приказов о приеме, переводе и увольнении работников;

журнал регистрации приказов о предоставлении отпуска;

журнал регистрации приказов о командировках работников;

журнал регистрации командировочных удостоверений;

журнал регистрации служебных заданий;

журнал регистрации муниципальных нормативных актов;

книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;

приходно-расходную книгу по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;

журнал регистрации приказов о поощрениях и наложении дисциплинарных взысканий;

журнал выдачи справок по личному составу;

журнал учета больничных листов;

журнал регистрации несчастных случаев на производстве.

Документы, входящие в каждую из этих групп, имеют свои особенности. Они предназначены для различных целей, по-разному разрабатываются, утверждаются и вводятся в действие.

Схематически система кадровой документации показана на рисунке 1.

Система кадровой документации



(рисунок 1)[[9]](#footnote-9)

Все перечисленные внутренние документы организации условно делятся на три блока:

обязательные,

рекомендованные,

зависящие от специфики организации.

Обязательные документы должны вестись всеми без исключения организациями, независимо от их организационно-правовой формы, сферы деятельности и численности персонала. Все эти документы либо прямо, либо косвенно названы в Трудовом кодексе Российской Федерации. Так, необходимость ведения правил внутреннего трудового распорядка следует из статей 189, 190 Трудового кодекса Российской Федерации, обязательность штатного расписания — из статьи 57 Трудового кодекса Российской Федерации, а документы о защите персональных данных готовятся исходя из требований главы 14 Трудового кодекса Российской Федерации.

Рекомендованные документы служат для оптимизации работы с кадрами. Они могут быть, а могут и не быть в органе местного самоуправления.

Перечень необходимых кадровых документов приведен в приложении № 1 к настоящим методическим рекомендациям.

При создании ряда кадровых документов необходимо использовать унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденные Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации. В эти формы при необходимости можно вносить дополнительные реквизиты, однако при этом все реквизиты, изначально утвержденные указанной Федеральной службой, должны оставаться без изменений (включая код, номер формы, наименование документа). Введенные изменения должны быть оформлены соответствующими организационно-распорядительными документами.

Особенность кадровых документов заключается в том, что помимо требований к их оформлению и удостоверению трудовое законодательство содержит также определенные требования к содержанию.

Соответствие документа всем указанным требованиям также подлежит проверке в ходе аудита.

Проверка рекомендуется проводить следующим образом.

Сначала проверяется наличие каждого из указанных в перечне документов. При проверке приказов по личному составу необходимо также убедиться в наличии документов-оснований к этим приказам. Зачастую указанные документы существуют только виртуально - ссылка на них в приказе есть, но сами документы кадровой службой не составляются.

Следующим необходимым этапом является оценка оформления существующих документов на предмет их соответствия действующему законодательству. Проверяется как наличие в документе всех необходимых реквизитов, так и соблюдение требований к их оформлению.

Если при проверке документов аудитор обнаруживает, что в унифицированную форму были введены дополнительные реквизиты, он обязательно должен запросить и проверить наличие организационно-распорядительного документа, которым было оформлено введение этих реквизитов. Для документов, с которыми работодатель в силу закона должен знакомить работников, в обязательном порядке проверяется отметка об ознакомлении работника.

Критерии, по которым осуществляется проверка содержания документа, также зависят от его вида. Например, важнейшим (и практически единственным) критерием при проверке содержания приказов об увольнении работников будет указание причины и основания увольнения в точном соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Количество критериев проверки, по которым оценивается содержание трудового договора, будет намного большим:

указаны ли в договоре фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших договор, ИНН работодателя;

есть ли сведения о документах, удостоверяющих личность работника;

указаны ли место и дата заключения трудового договора;

указано ли правильно место работы работника;

соответствует ли название должности штатному расписанию;

указана ли в договоре дата начала работы;

если заключен срочный договор, оговорен ли в тексте срок его действия, указаны ли обстоятельства (причины), послужившие основанием заключения;

прописаны ли четко условия оплаты труда, указан ли размер должностного оклада;

включено ли в договор условие об обязательном социальном страховании работника;

соответствуют ли дополнительные условия, включенные в текст договора, трудовому законодательству;

другие критерии.

Принятая в организации процедура документирования трудовых отношений должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать:

фиксацию в документах всей необходимой информации;

соблюдение в процессе их создания действующего законодательства Российской Федерации;

защиту созданных документов от несанкционированного доступа или уничтожения.

По этим основным критериям ее и следует проверять.

Начать проверку целесообразно с изучения нормативного правового акта, регламентирующего кадровый документооборот. Полученную информацию целесообразно зафиксировать в виде схемы.

Четкое понимание того, как именно организован документооборот, позволяет сразу увидеть состав оформляемой кадровой документации, то есть понять, действительно ли вся необходимая информация фиксируется в кадровых документах.

Проверка системы регистрации кадровой документации - следующий важный момент аудита. Регистрация документа является доказательством самого факта его существования. Ее отсутствие может создать работодателю серьезные проблемы в случае, если придется подтверждать законность своих действий в суде.

Наиболее часто в кадровом документообороте используется журнальная форма регистрации.

Следует проверить журналы регистрации приказов по личному составу. Для этого можно провести выборочный анализ, сравнив ряд случайно выбранных приказов с соответствующими записями в журнале за те даты, когда они были изданы.

Также проверке подлежит оформление самих журналов. Все листы журналов регистрации должны быть пронумерованы, сами журналы прошнурованы, скреплены печатью и заверены руководителем организации. Никаких исправлений в журналах регистрации не допускается.

Кроме того, необходимо удостовериться в том, что должным образом ведется книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним - в ней заполнены все графы, нет исправлений, данная книга прошнурована и опечатана. Книга имеет установленную форму, которой она должна обязательно соответствовать.

Поскольку Трудовой кодекс Российской Федерации обязывает работодателя по требованию работника выдавать ему копии документов, связанных с работой (и происходит это на практике довольно часто), следует также проверить наличие учетных форм по выдаче справок работникам и наличие копий выданных документов в личном деле работника или в ином деле (в соответствии с утвержденной номенклатурой дел).[[10]](#footnote-10)

3. Примерный порядок анализа эффективности распределения функций

и полномочий между структурными подразделениями,

работниками органов местного самоуправления

Для того чтобы оценить эффективность распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органов местного самоуправления необходимо провести комплексный анализ полномочий, выявить необходимые для их осуществления указанных функций органа местного самоуправления, определить необходимые для выполнения этих функций трудозатраты.

Выполнение анализа полномочий и функций необходимо проводить с учетом методик, нормативов и норм, утвержденных следующими нормативными правовыми актами:

постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.12.1992 № 57 «Об утверждении укрупненных норм времени на работы, выполняемые в объединенных архивах, хранящих документы по личному составу учреждений, организаций, предприятий»;

постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26.09.1995 № 56 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях»;

постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.07.1998 № 28 «Об утверждении межотраслевых типовых норм времени на работы по сервисному обслуживанию персональных электронно-вычислительных машин и организационной техники и сопровождению программных средств»;

постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.05.2001 № 43 «Об утверждении норм времени на работы по назначению и выплате пенсий»;

постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26.03.2002 № 23 «Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти»;

решение коллегии Администрации Ростовской области от 25.07.2005 № 75
«О согласовании методических рекомендаций по определению штатной численности и формированию организационных структур исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления Ростовской области»;

решение коллегии Администрации Ростовской области от 22.01.2007 № 2
«О критериях формирования структуры органов исполнительной власти Ростовской области».

При выполнении анализа эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органов местного самоуправления аудитор должен использовать действующие федеральные и областные правовые акты, инструктивные, методические и иные материалы, в том числе: положения структурных подразделениях органа местного самоуправления, должностные регламенты работников органа местного самоуправления.

Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органов местного самоуправления предполагает поэтапное выполнение следующих видов работ:

формирование реестра полномочий органа местного самоуправления, структурных подразделений органа местного самоуправления;

выявление функций, необходимых для реализации органа местного самоуправления, структурных подразделений органа местного самоуправления, в том числе по вопросам предоставления муниципальных услуг;

определение трудозатрат, необходимых для выполнения выявленных функций органа местного самоуправления, структурных подразделений органа местного самоуправления, в том числе по вопросам предоставления муниципальных услуг;

проведение расчета оптимальной штатной численности органа местного самоуправления, структурных подразделений органа местного самоуправления;

подведение итогов анализа, подготовка заключения об уровне эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органа местного самоуправления.

На основе анализа федерального и областного законодательства формируется перечень основных полномочий исполнительно-распорядительных органа местного самоуправления.

На основе анализа полномочий, содержащихся в рамках перечня, сформированного в соответствии с перечнем основных полномочий органа местного самоуправления, формируется оптимальный перечень функций органа местного самоуправления, которые группируются по родственным признакам.

Определяются средние трудозатраты на выполнение отдельных функций, сгруппированных в соответствии с оптимальным перечнем функций исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления.

Исходя из объема трудозатрат, можно рассчитать штатную численность муниципальных служащих структурных подразделений органа местного самоуправления, по формуле:



        T

Чj – штатная численность муниципальных служащих структурного подразделения органа местного самоуправления, необходимая для выполнения j-ой группы родственных функций;

ti – средние трудозатраты на выполнение i-ой функции, входящей в состав j-ой группы родственных функций;

Ni – количество повторяющихся операций (разрабатываемых нормативных правовых актов, рассматриваемых обращений, проводимых проверок и т.п.) в рамках деятельности по реализации i-ой функции, входящей в состав j-ой группы родственных функций, в базовом периоде (базовые показатели) \*;

Т – годовой фонд рабочего времени в часах, определяемый по формуле:

Т = В х q, где

В – продолжительность рабочего дня, равная 8 часам;

q – продолжительность полезного рабочего времени, равное 210 рабочим дням;

К – коэффициент неучтенного объема работ (время на выполнение различных функций, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах), равный 1,1.

Сравнивая полученные результаты с фактически сформированными штатами структурных подразделений, а также существующим распределением полномочий и функций между структурными подразделениями, работниками органа местного самоуправления аудитор может сделать вывод об эффективности, либо неэффективности такого распределения функций и полномочий.

Заключение аудитора о проведенном анализе эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками органа местного самоуправления должно содержать помимо расчетов и пояснений, также и предложения по оптимизации распределения функций и полномочий.

Существует вероятность, что оцениваемое неоптимальное распределение полномочий и функций невозможно будет оптимизировать простым перераспределением полномочий и функций структурных подразделений и работников органа местного самоуправления.

В таком случае заключение аудитора должно содержать предложения по оптимизации штатной численности структурных подразделений органа местного самоуправления, а возможно и оптимизации структуры органа местного самоуправления.

При этом необходимо учитывать положения методических рекомендаций по формированию организационных структур исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления Ростовской области, утвержденных решением коллегии Администрации Ростовской области от 25.07.2005 № 75.

В соответствии с указанными методическими рекомендациями в структуру местной администрации могут входить следующие отраслевые (функциональные) и территориальные органы местной администрации:

Департамент - орган местной администрации, обладающий статусом юридического лица, включающий в себя не менее двух структурных подразделений (управлений, отделов, секторов) и имеющий штатную численность муниципальных служащих не менее 11 единиц.

Отдел - орган местной администрации, обладающий статусом юридического лица, имеющий штатную численность муниципальных служащих не менее 5 единиц.

В структуру местной администрации, органов местной администрации могут входить следующие структурные подразделения:

Управление - структурное подразделение местной администрации, департамента, включающее в себя не менее двух структурных подразделений (отделов, секторов) и имеющее штатную численность муниципальных служащих не менее 11 единиц.

Отдел - структурное подразделение местной администрации, департамента, имеющее штатную численность муниципальных служащих не менее 4 единиц.

Сектор - структурное подразделение местной администрации, органов местной администрации, имеющее штатную численность муниципальных служащих не менее 2 единиц.

Группа - подразделение, формируемое в структуре местной администрации, органов местной администрации, имеющих на своем балансе административные здания, для выполнения функций материально-технического и хозяйственного обеспечения деятельности соответствующего органа, при минимальной штатной численности технического и обслуживающего персонала 2 единицы.

4. Примерный порядок проведения аудита рабочего времени

в органе местного самоуправления

Анализ использования рабочего времени заключается в изучении бюджета рабочего времени одного работника в год, выявлении причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям.

Цель анализа использования рабочего времени – выявление степени использования рабочего времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения производительности труда.

Анализ использования рабочего времени начинается с установления планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется перечень следующих показателей, выраженных как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:[[11]](#footnote-11)

среднесписочное количество работников;

общее количество отработанных дней;

среднее количество отработанных дней одного работника;

количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);

средняя продолжительность рабочего дня;

среднее количество часов работы одного работника в день;

общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по органу местного самоуправления в целом и по отдельным структурным подразделениям, работникам составляется фотография рабочего времени (необходимое рабочее время для неплановых этапов рабочего процесса при выполнении рабочего задания, которое определяется посредством длительного замера). После проведения измерений анализируются сводные фотографии рабочего времени по подразделениям, группам работников, наиболее трудоемким видам работ и операций.

В процессе такого анализа выявляются потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения руководства; заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, отсутствия электроэнергии и пр.

Целесообразно отдельно выделить потери рабочего времени, связанные с уклонением от выполнения обязанностей без уважительной причины (отсутствием работников на рабочем месте по различным причинам, как уважительным, так и неуважительным).

Уровень потерь рабочего времени, связанных с уклонением от выполнения обязанностей без уважительной причины определяется как отношение количества рабочего времени, пропущенного работниками в течение периода (года), к общему объему рабочего времени органа местного самоуправления за период.

Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для органа местного самоуправления причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв увеличения производительности труда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

Приложение № 1

к методическим рекомендациям

по организации внутреннего

кадрового аудита в органах

местного самоуправления

ПЕРЕЧЕНЬ

необходимых кадровых документов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Документ | Ссылка на законодательство | В каких случаях оформляется |
| Правила внутреннего трудового распорядка | статья 189 Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Штатное расписание | постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |
| Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них | постановление Министерства труда и социальной защиты от 10.10.2003 № 69 | обязательно |
| Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием | статья 12 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ | обязательно |
| Положение о персональных данных работников | статья 86 Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Положение об оплате труда работников | Раздел VI Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Положение о премировании и материальном стимулировании работников | Раздел VI Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Положение об охране труда | Раздел X Трудового кодекса Российской Федерации | не обязательно |
| Инструкции по охране труда по профессиям | Раздел X Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Журнал инструктажа (ознакомление с инструкциями) | Раздел X Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| График отпусков | статья 123 Трудового кодекса Российской Федерации, постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |
| Трудовой договор | Статьи 16, 56, 67 Трудового кодекса Российской Федерации  | обязательно |
| Приказ о приеме на работу | статья 68 Трудового кодекса Российской Федерации, постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |
| Личная карточка работника | постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |
| Трудовая книжка | статья 66 Трудового кодекса Российской Федерации, постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225, постановление Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10.10.2003 № 69 | обязательно |
| Приказ о предоставлении отпуска работнику | постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |
| Заявление работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы | статья 128 Трудового кодекса Российской Федерации | обязательно |
| Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда | постановление Федеральной службы государственной статистки Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 | обязательно |

Приложение № 2

к методическим рекомендациям

по организации внутреннего

кадрового аудита в органах

местного самоуправления

МОДЕЛЬНЫЙ ПРАВОВОЙ АКТ

о проведении внутреннего кадрового аудита

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

РОСТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

«ИВАНОВСКИЙ РАЙОН»

АДМИНИСТРАЦИЯ

ИВАНОВСКОГО РАЙОНА

РАСПОРЯЖЕНИЕ

22.05.2014 № 99

Об утверждении Положения о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в Администрации Ивановского района

В целях оценки состояния организационно-кадровой работы в Администрации Ивановского района, обеспечения соблюдения требований законодательства о муниципальной службе и выработки единых подходов к его применению:

1. Утвердить Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в Администрации Ивановского района.

2. Распоряжение вступает в силу со дня его официального опубликования.

3. Контроль за выполнением распоряжения оставляю за собой.

Глава

Ивановского района И.И. Иванов

Приложение

к распоряжению

Администрации

Ивановского района

от 02.04.2014 № 71

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке проведения внутреннего кадрового аудита

в Администрации Ивановского района

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет общие требования по организации и проведению кадрового аудита в Администрации Ивановского района (далее – кадровый аудит).

1.2. Кадровый аудит представляет собой оценку организационно-кадровой работы в Администрации Ивановского района.

1.3. Кадровый аудит проводится в целях:

- повышения эффективности осуществления организационно-кадровой работы в Администрации Ивановского района;

- анализа практики применения законодательства о муниципальной службе;

- предупреждения нарушений в сфере муниципальной службы;

- распространения лучшего опыта ведения кадровой работы, реализации кадровой политики и оптимального использования кадрового потенциала.

2. Организация и планирование проведения кадрового аудита

2.1. Кадровый аудит проводится в плановом порядке один раз в течение календарного года, в соответствии с распоряжением Администрации Ивановского района.

2.2. Кадровый аудит проводится \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (указать структурное подразделение, либо должностное

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

лицо Администрации Ивановского района, уполномоченные на проведение кадрового аудита)

2.3. Цели, задачи, объем планового кадрового аудита устанавливаются распоряжением Администрации Ивановского района о его проведении.

2.4. Кадровый аудит может проводиться во внеплановом порядке.

2.5. Основаниями проведения внепланового кадрового аудита являются:

2.5.1. Изменения законодательства, регламентирующего порядок осуществления кадровой работы;

2.5.2. Увольнение сотрудника, ответственного за осуществление кадровой работы, ведение трудовых книжек, организацию воинского учета;

2.5.3 Возникновение трудового спора с работником Администрации Ивановского района;

2.5.4. Существенные изменения условий труда;

2.5.5. Принятие Главой Ивановского района решения о необходимости проведения внутреннего кадрового аудита;

2.5.6. Возникновение необходимости проведения повторного кадрового аудита;

2.5.7. Иные основания.

2.6. Инициаторами осуществления внепланового кадрового аудита могут быть:

2.6.1. Глава Ивановского района;

2.6.2. Один из заместителей Главы Администрации Ивановского района;

2.6.3. Руководитель кадровой службы Администрации Ивановского района;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать, в случае необходимости, иных лиц, имеющих право инициировать проведение кадрового аудита,

в том числе руководителя структурного подразделения, либо должностное лицо Администрации Ивановского района,

уполномоченных на проведение кадрового аудита)

2.7. Инициатива проведения кадрового аудита оформляется в виде служебной записки на имя Главы Администрации Ивановского района.

2.8. В служебной записке должны содержаться следующие сведения:

2.8.1. Основание для проведения аудиторской проверки;

2.8.2. Предполагаемые сроки проведения кадрового аудита.

2.9. Проведение внепланового кадрового аудита осуществляется на основании распоряжения Администрации Ивановского района.

2.10. В распоряжении Администрации Ивановского района о проведении внепланового кадрового аудита указываются:

2.10.1. Основание для проведения внепланового кадрового аудита;

2.10.2. Цели, задачи и объем внепланового кадрового аудита;

2.10.3. Структурное подразделение, должностное лицо, уполномоченное на проведение данной аудиторской проверки;

2.10.4. Дату начала и срок проведения внепланового кадрового аудита.

3. Проведение кадрового аудита в Администрации Ивановского района

3.1. Кадровый аудит в Администрации Ивановского района представляет собой изучение и анализ состояния организационно-кадровой работы по следующим направлениям:

3.1.1. Выявление фактов нарушения установленных правил в сфере осуществления кадровой работы;

3.1.2. Анализ кадрового потенциала Администрации Ивановского района;

3.1.3. Анализ эффективности распределения функций и полномочий между структурными подразделениями, работниками Администрации Ивановского района;

3.1.4. Проверка кадровой документации;

3.1.5. Аудит рабочего времени;

3.1.6.  Аудит удовлетворенности работников и психологического климата в коллективе;

3.1.7. Иные направления в зависимости от оснований проведения кадрового аудита.

3.3. Кадровый аудит проводится сплошным или выборочным способом по выбору аудиторов.

При проведении кадрового аудита сплошным способом изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении всех без исключения работников Администрации Ивановского района.

При проведении кадрового аудита выборочным способом изучение и анализ документов в рамках проверяемого направления осуществляются в отношении отдельных работников Администрации Ивановского района.

3.4. Распоряжением Администрации Ивановского района о проведении кадрового аудита может быть определен способ проведения кадрового аудита.

3.5. При проведении кадрового аудита аудиторы обязаны соблюдать действующее законодательство, права и законные интересы работников Администрации Ивановского района, а также требования законодательства по защите персональных данных.

3.6. При проведении кадрового аудита аудиторы вправе:

- запрашивать и получать документы и материалы по направлениям кадрового аудита;

- запрашивать письменные или устные объяснения работников Администрации Ивановского района по возникающим в ходе кадрового аудита вопросам.

3.6. При проведении кадрового аудита аудиторы не вправе:

- требовать представления документов, информации, не относящихся к направлению кадрового аудита;

- изымать оригиналы документов;

- нарушать нормы, регулирующие обработку персональных данных работников Администрации Ивановского района.

3.7. По результатам проведения кадрового аудита составляется заключение, которое подписывается всеми аудиторами, проводившими кадровый аудит.

3.8. В заключении отражаются информация о результатах кадрового аудита по каждому из направлений и предложения по устранению выявленных нарушений законодательства с указанием срока их устранения и рекомендации по совершенствованию деятельности Администрации Ивановского района.

3.9. Заключение представляется Главе Ивановского района.

4. Анализ результатов кадрового аудита и контроль за выполнением предписаний заключения, составленного по результатам

проведения кадрового аудита

4.1. Результаты проведенного кадрового аудита обобщаются и анализируются кадровой службой Администрации Ивановского района.

4.2. Кадровая служба Администрации Ивановского района готовит информацию на имя Главы Ивановского района о результатах выполнения предписаний, отраженных в заключении, в течение десяти дней после истечения срока устранения выявленных нарушений.

4.3. В целях контроля устранения нарушений, выявленных в результате проведения кадрового аудита, может проводиться повторный кадровый аудит.

1. См. Антошина О.А*.* Аудит социально-трудовой сферы организации, Аудиторские ведомости. 2007. № 6. [↑](#footnote-ref-1)
2. Аудит и контроллинг персонала организации, под ред. П.Э. Шлендера. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина; Аудит и контроллинг персонала организации, под ред. П.Э. Шлендера. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом, под ред. С.И. Самыгина. [↑](#footnote-ref-4)
5. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей, Аудиторские ведомости. 2007. № 7. [↑](#footnote-ref-5)
6. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей. Аудиторские ведомости. 2007. № 7. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом организации, под ред. А.Я. Кибанова. [↑](#footnote-ref-7)
8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контролллинг персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экзамен, 2004. [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.bizneshaus.ru/kadry4.html [↑](#footnote-ref-9)
10. Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2007, N 7 [↑](#footnote-ref-10)
11. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей, Аудиторские ведомости. 2007. № 7. [↑](#footnote-ref-11)