

КОМПЛЕКСНЫЙ АУДИТ ПАКЕТА ДОКУМЕНТОВ ОТДЕЛА КАДРОВ

Реестр документов, карта функций, противоречия, пробелы и план актуализации

1. Объём и предмет аудита

Проверен комплект внутренних документов, регулирующих работу кадровой функции: распределение обязанностей, приём и перевод работников, отпуска, увольнения, обработку персональных данных, передачу сведений в смежные подразделения, контроль сроков и управление рабочими формами. Аудит оценивает пакет как единую систему, а не как набор самостоятельных файлов.

Ключевой критерий: по каждой операции должно быть возможно без дополнительных устных договорённостей установить инициатора, исполнителя, согласующего, срок, результат, форму фиксации и контрольную точку завершения.

1.1. Реестр документов

№	Документ	Назначение	Статус
1	Положение об отделе кадров	Функции, подчинённость, полномочия, ответственность	Действует
2	ДИ руководителя отдела кадров	Управление функцией, контроль, взаимодействие	Действует
3	ДИ специалиста по кадрам	Операционные кадровые действия	Действует
4	Регламент приёма, перевода и увольнения	Сквозные кадровые маршруты	Действует
5	Положение об обработке ПД работников	Получение, хранение, доступ, передача, защита	Действует
6	Регламент отпусков и отсутствий	Планирование и кадровое оформление	Действует
7	Чек-лист приёма сотрудника	Ознакомления, доступы, передача сведений	Рабочая форма
8	Чек-лист увольнения	Доступы, имущество, передача дел, архив	Рабочая форма

1.2. Методика проверки

- Нормативная согласованность: один и тот же процесс не должен иметь разные сроки, роли или основания в разных документах.
- Процессная полнота: действие должно иметь начало, последовательность шагов, критерий результата и точку закрытия.
- Ролевая определённость: «отдел кадров» как коллективный исполнитель заменяется конкретной ролью там, где требуется персональная ответственность.
- Межфункциональные стыки: передача задачи в бухгалтерию, ИТ, АХО, службу безопасности или руководителю подразделения должна завершаться подтверждением результата.
- Управление версиями: у форм, чек-листов и регламентов должны быть владелец, версия, дата ввода и правило пересмотра.

1.3. Ключевые выводы

- Функции описаны фрагментарно. Положение содержит задачи верхнего уровня, но не связано с конкретными кадровыми маршрутами.
- Обязанности пересекаются. Руководитель и специалист одновременно названы ответственными за контроль без разделения «исполнение / проверка».
- Процессы не замкнуты. В нескольких маршрутах отсутствует финальная отметка о фактическом завершении действия.

Правовая рамка аудита учитывает требования к локальным нормативным актам и защите персональных данных работников. Конкретная редакция должна сверяться с фактической моделью работодателя и применимыми нормами на дату утверждения.

1.4. Границы аудита и источники подтверждения

При проверке учитываются не только тексты документов, но и фактические рабочие формы: шаблоны заявлений, чек-листы, реестры, маршруты согласований и используемые каналы передачи кадровых задач.

Отдельно проверяется: совпадает ли фактический исполнитель с закреплённой ролью; существует ли подтверждение выполнения; используются ли актуальные версии форм; можно ли восстановить историю кадрового действия без устных пояснений.

2. Карта функций и распределение ответственности

Сопоставление функций показывает, где документы дублируют друг друга, где функция «проваливается» между подразделениями и где отсутствует независимая контрольная роль.

Функция	Источник	Исполнитель	Контроль	Вывод
Проверка документов кандидата	Регламент приёма	Специалист	Руководитель	Нет перечня контрольных пунктов
Подготовка трудового договора	Регламент + ДИ	Специалист	Руководитель	Не разделены типовые и индивидуальные условия
Ознакомление с ЛНА	Регламент приёма	Специалист	Не назначен	Не связано с чек-листом
Создание доступов	Чек-лист приёма	HR + IT	Не назначен	Нет срока и подтверждения
Перевод работника	Регламент	Специалист	Руководитель	Не описан маршрут согласования условий
Отпуск	Регламент отпусков	Специалист	Руководитель	Сроки расходятся с рабочей формой
Изменение ПД	Положение о ПД	Специалист	Руководитель	Нет контроля обновления зависимых систем
Увольнение	Регламент + чек-лист	Специалист	Руководитель	IT/АХО участвуют вне регламента
Архивирование	ДИ специалиста	Специалист	Не назначен	Нет периодической контрольной проверки
Передача ПД	Положение о ПД	Не конкретизирован	Не назначен	Нет матрицы получателей и оснований

2.1. Основные системные разрывы

- Нет единой RACI-модели. Документы называют должности, но не показывают, кто иницирует, исполняет, согласует и принимает результат.
- Стыки с другими подразделениями описаны как «направить информацию». Обязательное подтверждение результата отсутствует.
- Сроки считаются от разных событий. Используются формулировки «с даты заявления», «после согласования», «после получения документов» без единого определения точки старта.
- Чек-листы не закреплены приложениями. Они фактически применяются, но формально могут быть пропущены без нарушения текста регламента.

2.2. Целевая модель ролей

Роль	Что делает	Что не должно смешиваться
Инициатор	Создаёт кадровую потребность/запрос и предоставляет исходные данные	Не подтверждает сам себе завершение кадровой процедуры
Исполнитель HR	Проверяет данные, оформляет документы, регистрирует действие	Не заменяет согласующего в нестандартных условиях
Согласующий	Принимает решение в пределах полномочий	Не выполняет техническое оформление вместо HR
Контролёр	Проверяет полноту результата и закрывает контрольную точку	Не совпадает с исполнителем в критичных процедурах
Смежное подразделение	Выполняет свою часть и возвращает подтверждение	Передача запроса не считается завершением

2.3. Практический результат перераспределения

После закрепления ролей должностные инструкции становятся короче и точнее: они описывают участие должности в процессах, а сами сроки, документы и последовательность действий остаются в профильных регламентах. Это снижает риск появления нескольких несовпадающих источников одного правила.

2.4. Контрольные события кадрового процесса

Событие	Что считается завершением	Контроль
Запрос руководителя	Зарегистрирован и принят в работу	Номер/дата/исполнитель
Передача в смежную функцию	Получено подтверждение результата	Статус и дата ответа
Изменение данных	Обновлены все зависимые системы	Перечень обновлений
Закрытие процедуры	Все обязательные пункты выполнены	Закрывающая отметка

3. Реестр противоречий и пробелов

Ниже приведены несоответствия, влияющие на управляемость кадровой функции. Уровень риска отражает вероятность неодинакового исполнения, потери контрольной точки или некорректной работы с доступами и персональными данными.

№	Несоответствие	Последствие	Ур.	Действие
3.1	Контроль приёма одновременно закреплён за руководителем и специалистом	Самопроверка, размытая ответственность	В	Развести исполнение и контроль
3.2	Нет обязательной проверки ознакомления с ЛНА	Процедура закрывается до фактического завершения	В	Добавить контрольную точку
3.3	Положение о ПД не связано с перечнем систем и получателей	Неодинаковая практика доступа и передачи	В	Создать матрицу данных и доступа
3.4	Увольнение не требует подтверждения закрытия доступов	Доступ может сохраниться после увольнения	В	Обязательный ответ ИТ
3.5	Срок передачи сведений об отпуске различается	Сбой расчётов и спор о сроке	С	Один источник правила
3.6	Не описано замещение кадровика	Остановка операций при отсутствии сотрудника	С	Резервная роль и доступы
3.7	Нет реестра кадровых запросов руководителей	Задачи теряются в почте/мессенджерах	С	Единый канал и статусы
3.8	Чек-лист увольнения не определяет владельца возврата имущества	Незакрывающийся пункт остаётся без владельца	С	Назначить владельца/эскалацию
3.9	Нет правила актуализации шаблонов	Параллельно используются разные редакции	С	Версия, владелец, дата ввода
3.10	Перевод не отделён от иных изменений условий	Разные сценарии проходят по одному шаблону	С	Классифицировать типы изменений
3.11	Не определено закрытие доступа временно отсутствующих работников	Избыточные права доступа	С	Правила временной блокировки

3.1. Дублирование функций

- Проверка кадровых документов встречается одновременно в Положении, ДИ руководителя, ДИ специалиста и регламенте приёма.
- Контроль сроков описан как обязанность руководителя, но фактически часть сроков отслеживает сам специалист.
- Хранение и актуализация рабочих форм упомянуты в должностных инструкциях, но владелец шаблона не определён.

3.2. Функции, не закреплённые полностью

- Администрирование кадровых доступов и подтверждение их закрытия.
- Резервное исполнение обязанностей при отсутствии основного специалиста.
- Регистрация и приоритизация внутренних кадровых запросов.
- Контроль синхронного обновления персональных данных в связанных системах.
- Фиксация завершения межфункциональной задачи после ответа бухгалтерии, ИТ или АХО.

3.3. Принцип исправления

Не рекомендуется копировать одинаковую норму в несколько документов. Для каждого правила выбирается основной источник: регламент процесса, положение о ПД, матрица полномочий либо рабочая форма. Остальные документы содержат ссылку и описывают только роль участника.

Приоритет «В» означает необходимость устранения до утверждения новой версии пакета; «С» — существенный операционный пробел, который включается в ближайший цикл актуализации.

3.4. Примеры конфликтующих формулировок

Пример 1. «Специалист контролирует своевременность оформления» и одновременно «руководитель отдела осуществляет контроль кадрового оформления». Без уточнения объекта контроля обе нормы описывают одну функцию.

Пример 2. «Передать сведения в бухгалтерию после согласования» и «передать не позднее следующего рабочего дня после заявления». Разные точки отсчёта создают два допустимых варианта поведения.

Решение: для спорной нормы выбирается один документ-источник, определяется событие начала срока и конкретная контрольная запись.

4. Детальная проверка ключевых кадровых маршрутов

4.1. Приём и перевод работника

Текущая схема содержит основные действия, но не оформлена как сквозной процесс. Между получением документов, подготовкой договора, ознакомлением, созданием записи, выдачей доступа и передачей сведений отсутствует единая последовательность контрольных отметок.

Точка	Контрольное условие	Фиксация
До оформления	Проверен комплект документов и основания индивидуальных условий	Отметка в чек-листе + ответственный
До допуска к работе	Оформление и обязательные ознакомления завершены	Дата/способ подтверждения
После оформления	Данные внесены в обязательные внутренние системы	Подтверждение каждой передачи
При переводе	Согласованы должность, подразделение, условия и дата	Единая карточка изменения

4.2. Персональные данные работников

Положение о персональных данных должно описывать не абстрактное хранение, а реальную карту кадровой информации: какие сведения получает HR, кому они передаются внутри организации, какие системы используются и кто подтверждает необходимость доступа.

Категория	Типичные получатели	Контроль
Идентификационные данные	HR, бухгалтерия — в объёме рабочей задачи	Цель, основание, ограничение доступа
Контактные данные	HR, руководитель — по рабочей необходимости	Актуальность и допустимый объём
Кадровые условия	HR, бухгалтерия, уполномоченный руководитель	Ролевой доступ и журнал изменений
Документы/копии	Только уполномоченные пользователи	Место хранения и срок

- Отделить постоянный доступ по должности от разового доступа по конкретной задаче.
- Связать изменение персональных данных с обязательным обновлением зависимых систем.
- Определить порядок передачи сведений внешним сервисам и получателям с проверкой основания.

4.3. Отпуска и отсутствия

Необходимо разделить планирование, согласование руководителем, кадровое оформление, передачу данных в расчёт и изменение ранее согласованного периода. Для каждого шага — отдельная точка завершения и единый срок.

4.4. Увольнение

Этап	Пробел	Целевая норма
Основание	Нет единой проверки даты и комплекта документов	Контрольная карточка увольнения
Передача дел	Нет подтверждающего руководителя	Роль принимающего + статус
Доступы	Запрос IT не требует обратного ответа	Срок закрытия + подтверждение
Имущество	Нет владельца незакрытого пункта	Ответственный + эскалация
Архив	Нет финальной проверки комплекта	Закрывающая отметка HR

Кадровый маршрут считается закрытым после выполнения всех обязательных пунктов либо документированной передачи незавершённого пункта конкретному владельцу с установленным сроком.

4.5. Изменение персональных данных в ходе работы

Событие	Действие HR	Связанные точки
Смена ФИО/документа	Проверка основания и обновление кадровой записи	Бухгалтерия, доступы, шаблоны
Изменение адреса/контактов	Обновление только необходимых систем	Проверка объёма распространения
Изменение должности	Обновление роли и связанных прав	IT, руководитель, матрица доступа

4.6. Контроль кадровых доступов

Доступ к кадровым данным следует привязывать к роли и рабочей необходимости. При переводе, длительном отсутствии или увольнении изменение прав должно быть частью кадрового маршрута, а не отдельной неформальной задачей IT.

5. План актуализации пакета документов

Обновление рекомендуется вести по зависимостям: сначала карта процессов и ролей, затем базовые регламенты, затем должностные инструкции, чек-листы и формы. Иначе новые документы снова будут противоречить друг другу.

Приор.	Изменение	Документы	Результат
1	Карта процессов и единая матрица ответственности	Весь пакет	Владельцы и контрольные точки
2	Сквозной регламент приёма/перевода/увольнения	Регламент + чек-листы	Единая последовательность действий
3	Матрица данных, систем, получателей и доступов	Положение о ПД	Рабочая модель обработки данных
4	Единые сроки отпусков и передач в расчёт	Регламент отпусков	Один источник правила
5	Обновление должностных инструкций после процессов	ДИ руководителя/специалиста	Роли соответствуют процессам
6	Версии, владельцы и пересмотр форм	Чек-листы и шаблоны	Нет параллельных редакций
7	Регистрация внутренних кадровых запросов	Рабочий регламент	Статусы, приоритеты, контроль сроков
8	Правило резервного исполнения	Положение + ДИ + доступы	Непрерывность кадровых операций

5.1. Целевая архитектура пакета

- Положение об отделе кадров — назначение подразделения, функции верхнего уровня, полномочия и ответственность.
- Процессные регламенты — последовательность, сроки, роли, точки передачи и критерии завершения.
- Положение о персональных данных — правила обработки, доступа, хранения и передачи, связанные с реальными процессами.
- Должностные инструкции — участие конкретной должности в процессах без копирования регламентов.
- Чек-листы и формы — рабочие инструменты с номером версии и владельцем.

5.2. Контроль версий и актуальности

Элемент	Обязательное поле	Контроль
Регламент	Версия, дата ввода, владелец	Периодический пересмотр + пересмотр при изменении процесса
Чек-лист	Ссылка на регламент и версия	Одновременная замена со связанной редакцией
Шаблон	Владелец и дата актуальности	Исключение устаревшей формы из рабочего доступа

6. Требования к новой редакции документов

6.1. Каждый документ содержит владельца, дату введения, номер версии и правило пересмотра. Устаревшая редакция исключается из рабочих каталогов одновременно с вводом новой.

6.2. Для каждого действия указываются ответственная роль, событие начала срока, ожидаемый результат и способ подтверждения выполнения.

6.3. Передача задачи между HR и другим подразделением оформляется как контролируемая точка: отправка запроса не завершает кадровую процедуру.

6.4. В регламенте приёма отдельно описываются нестандартные случаи: неполный комплект документов, изменение даты выхода, дистанционный формат, срочный перевод, специальные доступы и дополнительное согласование. Для каждого такого случая определяется...

6.5. Новая редакция должна исключать неопределённые формулировки

Фразы «при необходимости», «своевременно», «в установленном порядке», «ответственный сотрудник» допустимы только тогда, когда документ прямо определяет условие применения, срок, порядок и конкретную роль либо содержит ссылку на источник такого правила.

6.6. Рабочие формы включаются в систему документов

Чек-лист, карточка кадрового события, реестр запросов и матрица доступа должны иметь связь с соответствующим регламентом. Изменение обязательного поля формы рассматривается как изменение процесса и проходит контролируемую актуализацию.

6.7. Для регулярного контроля пакета рекомендуется установить выборочную проверку завершённых кадровых маршрутов, при которой оцениваются полнота записей, соблюдение сроков, наличие подтверждений и актуальность применённых форм. В первую очередь проверяются...