

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Комплексная поддержка в области
кадрового учета и управления
персоналом

ОГЛАВЛЕНИЕ

Кадровый аудит	3
Сопровождение проверок трудовой инспекции	6
Защита персональных данных	10
Переход на кадровый ЭДО	12
Оптимизация оплаты труда	15
Оценка системы оплаты труда	18
HR-диагностика команды	21
Нормирование труда. Индустрия 4.0	23
Разработка системы мотивации (KPI)	25
ПРОЕКТНЫЙ ОПЫТ	28
НАПРАВЛЕНИЯ УСЛУГ ГРУППЫ	29
КЛИЕНТЫ ГРУППЫ	30

КАДРОВЫЙ АУДИТ

Согласно закону №294-ФЗ предметом надзора в сфере труда является соблюдение требований трудового законодательства, в том числе полноты и своевременности выплаты заработной платы и соблюдения нормативных требований охраны труда.

УСЛУГИ КАДРОВОГО АУДИТА

Мы оказываем весь комплекс услуг кадрового аудита, включая проверку:

- всех обязательных кадровых документов, документов по охране труда и оплате труда
- локальных нормативных актов, регулирующих кадровые процессы;
- правоустанавливающих документов (в части полномочий, связанных с кадровыми процедурами)
- кадровых процедур, процедур по охране труда, процедур, связанных с оплатой труда
- работы кадровой службы с персональными данными
- соблюдения законодательства по режимам работы
- соблюдения законодательства по оплате труда
- соблюдения требований законодательства в отношении отдельных категорий работников (водителей, совместителей, инвалидов, сотрудников, работающих во вредных условиях труда и пр.)
- соблюдения требований законодательства в отношении кадровой отчетности — анализ участка воинского учета

Кроме того, в рамках кадрового аудита эксперты проведут:

- анализ текущего состояния кадрового дела с целью перехода на электронный кадровый документооборот
- анализ применяемой системы оплаты труда с точки зрения оптимальности, отсутствия рисков нарушения норм трудового и налогового законодательства
- анализ положений о подразделениях и должностных инструкций, их полноту и корректность, соответствие профессиональным стандартам (при наличии), нормам трудового законодательства
- анализ процедур и документов материальной ответственности в организации: оформление отношений с материально ответственными лицами, корректность процедур наступления материальной ответственности
- анализ оформления отношений с самозанятыми гражданами, риски переквалификации гражданско-правовых договоров (ГПХ) в трудовые
- анализ оптимальности режимов работы в организации (гибкие графики работы, суммированный учет рабочего времени)
- анализ участка миграционного учета

ПОДДЕРЖКА ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

В рамках кадрового аудита специалисты дополнительно могут полностью взять на себя задачи по кадровому делопроизводству или оказать, при необходимости, поддержку:

- **в разработке рекомендаций** по восстановлению системы кадрового учета и содействию в его сопровождении
- **в восстановлении** кадровых документов
- **в разработке локально-нормативных актов** с учетом специфики деятельности компании
- **в разработке** должностных инструкций
- **в разработке графика отпусков,** штатного расписания, табеля учета рабочего времени
- **в надлежащем оформлении** обязательных кадровых журналов, трудовых книжек и т.д.

Мы проведем независимую комплексную проверку системы кадрового делопроизводства, которая позволит выявить нарушения и несоответствия в текущей системе, своевременно принять меры по их исправлению и предупредить риски возникновения штрафных санкций.


Специалисты практики Кадрового консалтинга также составят индивидуальный план с конкретными практическими рекомендациями по исправлению недочетов и повышению эффективности кадрового делопроизводства.

КЕЙС

Кадровый аудит для крупного холдинга

КЛИЕНТ: Крупная компания в сфере производства и распределения электроэнергии


СИТУАЦИЯ:

 После внедрения системы кадрового электронного документооборота в структурных подразделениях холдинга руководство обратилось в Группу «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» для проведения кадрового аудита и оценки имеющихся в структурных подразделениях кадровых рисков.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Холдинг имеет разветвленную структуру, компании расположены по всей территории России.
- Кадровый аудит на предприятиях холдинга до настоящего времени не проводился.
- Кадровый аудит охватывал последние 4 года, включая год проведения проверки.
- Некоторые из компаний холдинга относятся к значительной категории риска, что увеличивает шанс проведения плановой проверки соблюдения трудового законодательства.

РЕШЕНИЕ:

 В ходе кадрового аудита осуществлялась проверка всей документации компаний, входящих в структуру энергохолдинга. Проводилась как проверка наличия кадровых документов, так и их правовая экспертиза.


Результаты проведенного аудита выявили нарушения трудового законодательства, допущенные в ряде структурных подразделений холдинга, которые могли привести к возникновению судебных исков работников и штрафов Минтруда на общую сумму **196 млн руб.**

Проведение аудита сопровождалось оценкой кадровых рисков, результаты которой позволили выявить проблемы организации работы кадровых служб в части проведении аттестации работников структурных подразделений энергохолдинга, отсутствие единых стандартов ее проведения и недостаточное количество критериев, принимаемых во внимание.

В ряде структурных подразделений был отмечен рост текучести производственных кадров, что приводило к росту затрат на поиск, обучение новых работников, снижению качества сервисов, росту неудовлетворенности клиентов.

По результатам проведенного кадрового аудита и оценки выявленных кадровых рисков по каждому из аудируемых структурных подразделений была предложена программа мероприятий по сокращению кадровых рисков, повышающая привлекательность структурных подразделений холдинга как работодателя, способствующая сокращению текучести кадров и росту удовлетворенности работников результатами труда и оплатой.

РЕЗУЛЬТАТ:

 Общий эффект от рекомендаций, предоставленных командой проекта по результатам кадрового аудита и оценки кадровых рисков, составил более **284 млн руб.** экономии, в том числе **196 млн руб.** от выявленных правовых рисков, которые могли привести к ущербу в виде судебных исков и штрафных санкций.

СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОВЕРОК ТРУДОВОЙ ИНСПЕКЦИИ

Несмотря на введение моратория на проведение проверок на 2022 год, вероятность привлечь внимание госорганов все же остается – в рамках внеплановых проверок при обращении работников, а также в том случае, если компания отнесена к категории высокого риска.

Обращаем внимание, что помимо ГИТ, работодателя могут также проверить прокуратура, Роскомнадзор, миграционная служба, военный комиссариат на предмет соблюдения норм трудового законодательства.

НАРУШЕНИЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Ключевые нарушения, на которые обращают особое внимание госорганы, в первую очередь, связаны с угрозой жизни и здоровью (Приказ Роструда №160 от 13.06.2019 г.):

- Невыплата работникам заработной платы или ее частей.
- Непредставление оплачиваемых отпусков.
- Нарушение режима труда и отдыха.
- Уклонение от оформления трудовых отношений или их ненадлежащее оформление.
- Необеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты.
- Допуск к работе лиц, не прошедших обучение, инструктажи, стажировку на рабочем месте, медицинские осмотры, психиатрические освидетельствования.
- Отсутствие системы управления охраной труда или ее ненадлежащее функционирование.
- Непроведение специальной оценки условий труда (СОУТ).
- Непредставление, нарушение порядка представления гарантий и компенсаций работникам за работу во вредных или опасных условиях труда по результатам проведения СОУТ.

Эксперты практики Кадрового консалтинга Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» предлагают комплексное решение по предотвращению нарушений, минимизации рисков и дальнейшему сопровождению проверки.

УСЛУГИ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ ПРОВЕРОК ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» окажет полный комплекс услуг в области сопровождения проверок в сфере труда:


- Проведение аудита документов, содержащих данные по теме планируемой проверки надзорными органами.
- Разработка рекомендаций по минимизации выявленных рисков, разработка плана-графика работ по внесению необходимых изменений.
- Формирование стратегии защиты работодателя. Исправление выявленных нарушений.
- Подготовка необходимого пакета документов для передачи в надзорные органы с учетом согласованной правовой позиции.
- Взаимодействие с надзорными органами, представление интересов работодателя в надзорных органах.
- Выполнение требований и распоряжений надзорных органов по итогам проведения проверки, при необходимости.
- По желанию заказчика может быть оказан как весь комплекс услуг, так и отдельные части.

КЕЙС

Подготовка нефтяной компании к проверке ГИТ и сопровождение проверки

КЛИЕНТ: Крупная нефтяная компания

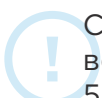
СИТУАЦИЯ:

 В отношении одного из наших крупных клиентов, работающих в нефтегазовой сфере, была назначена плановая выездная проверка соблюдения трудового законодательства. Клиент обратился к нам за помощью в подготовке к проверке ГИТ и сопровождению на всех ее этапах.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Заказчик недавно принял решение о переходе на ЭДО в сфере трудовых отношений, однако данный переход пока не завершен, и осуществить цифровизацию документооборота полностью не удалось.
- В штате заказчика работают более 2 тысяч человек, что существенно повышает риски выявления возможных нарушений.
- Предыдущая плановая проверка ГИТ заказчика проводилась более пяти лет назад, независимый кадровый аудит в этот период не проводился.
- Из-за произошедшего в компании несчастного случая повысилась категория риска заказчика, что может привести к расширению вопросов, охватываемых проверкой, и увеличению периода охвата.

РЕШЕНИЕ:

 С заказчиком были согласованы условия работы, которые предусматривали проведение кадрового аудита документации по трудовым отношениям за последние 5 лет. Основной целью, которая была поставлена перед специалистами Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ», стало выявление рисков, которые могут возникнуть в ходе проверки ГИТ и их минимизация, а также представление интересов клиента перед проверяющими.

В кадровом делопроизводстве командой проекта была оказана помощь в исправлении личных карточек работников; были разработаны и заключены с работниками дополнительные соглашения к действующим трудовым договорам с целью дополнения их необходимыми обязательными условиями и сведениями в соответствии с трудовым законодательством; внесены требуемые изменения в первичную документацию по учету труда и его оплаты.

В области ведения локальных нормативных актов: были разработаны недостающие локальные нормативные документы, с которыми работники, деятельность которых с ними связана, были ознакомлены надлежащим образом.

В ходе проведения аудита команда проекта обращала особое внимание на вопросы защиты трудовых прав и свобод работников, контролировала, чтобы процедура увольнения проводилась должным образом, в соответствии с нормами трудового законодательства, в установленные сроки и в надлежащем размере работникам выплачены суммы по ежегодным оплачиваемым отпускам, денежным авансам, пособиям, установленным законодательством, заработная плата была установлена в соответствии с минимальным размером оплаты труда. Специалистами кадрового аудита были рассчитаны суммы процентов за задержку указанных выплат и обеспечена их выплата работникам.

После начала проверки ГИТ, команда проекта сопровождала заказчика в течение всего времени ее проведения, что означало:

- выезд специалистов команды проекта на место проверки;
- анализ запрашиваемых в ходе проверки документов на предмет возможных несоответствий трудовому законодательству;
- помощь в подготовке документов для проверки (инвентаризация, систематизация, оперативное изучение и проверка, ксерокопирование, заверение);
- консалтинг по вариантам оперативного снижения кадровых рисков;
- контроль за соблюдением проверяющими прав заказчика и его представителей, требований действующего законодательства;
- подготовку письменных заявлений, ведение переписки с инспекцией по вопросам проводимых проверок;
- ведение переговоров с должностными лицами инспекции, участие в совместных совещаниях;
- выявление и документировании процедурных нарушений со стороны проверяющих, когда таковые имели место;
- анализ обоснованности (законности) акта проверки соблюдения трудового законодательства.

Итоги проверки оказались для заказчика положительными и необходимости в оформлении мотивированных возражений по акту проверки и в их представлении для досудебного регулирования не возникло.

РЕЗУЛЬТАТ:



В ходе проведения выездного кадрового аудита, командой проекта было выявлено более **40 различных нарушений** трудового законодательства, допущенных заказчиком, которые могли не только повлечь за собой административные штрафы, но и привести судебным искам, со стороны работников, права которых были нарушены.

Поддержка заказчика при проведении плановой проверки ГИС позволила защитить его от штрафных санкций и возможных исков почти на **37,4 млн руб.**

ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Федеральный закон №266-ФЗ от 14.07.2022 внес изменения в ст. 22 Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных». Новые правила работы с персональными данными вступают в силу с 1 сентября 2022 года. Теперь работодатели обязаны сообщать в Роскомнадзор о планах обрабатывать личную информацию сотрудников.

СЛУЧАИ УВЕДОМЛЕНИЯ РОСКОНАДЗОРА

Уведомлять Роскомнадзор о планах обрабатывать персональные данные непосредственно до начала обработки данных необходимо теперь в следующих случаях:

- если это данные обрабатываются в соответствии с трудовым законодательством;
- при однократном пропуске субъекта персональных данных на территорию;
- если обрабатываются данные, включающие в себя только фамилии, имена и отчества субъектов персональных данных;
- в других случаях

УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Специалисты практики Кадрового консалтинга оказывают комплексную поддержку в обеспечении соответствия требованиям законодательства:

- Консультирование по порядку действий в отношении защиты персональных данных в компании.
- Подготовка необходимых типовых шаблонов документов и локальных нормативных актов.
- Кадровый экспресс-аудит имеющихся документов по защите персональных данных.
- Адаптация всех необходимых документов по защите персональных данных под Вашу организацию.
- Подготовка персональных комплектов документов под каждого работника компании.

ШТРАФЫ В СФЕРЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ

В соответствии со ст. 13.11 КоАП РФ ответственность юридического лица наступает в следующих случаях:

НАРУШЕНИЕ	ШТРАФ	ПОВТОРО
Обработка персональных данных в случаях, не предусмотренных законодательством РФ в области персональных данных	от 60 до 100 тыс.	от 100 до 300 тыс.
Обработка персональных данных без согласия в письменной форме субъекта персональных данных на обработку его персональных данных в случаях, когда такое согласие должно быть получено в соответствии законодательством РФ	от 30 до 150 тыс.	от 300 до 500 тыс.

НАРУШЕНИЕ	ШТРАФ	ПОВТОРНО
Невыполнение оператором обязанности по опубликованию или обеспечению иным образом неограниченного доступа к документу, определяющему политику оператора в отношении обработки персональных данных, или сведениям о реализуемых требованиях к защите персональных данных	от 30 до 60 тыс.	
Невыполнение оператором обязанности по предоставлению субъекту персональных данных информации, касающейся обработки его данных	от 40 до 80 тыс.	
Невыполнение оператором при сборе личных данных, в том числе посредством сети «Интернет», обязанности по обеспечению записи, систематизации, накопления, хранения, изменения или извлечения персональных данных с использованием баз данных, находящихся на территории РФ	от 1 до 6 млн	от 6 до 18 млн

Консультация с экспертами Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» позволит выявить потенциальные риски и предотвратить привлечение к административной ответственности и настроить грамотную работу с персональными данным в соответствии с актуальными положениями законодательства.

ПЕРЕХОД НА КАДРОВЫЙ ЭДО

Федеральным законом №377-ФЗ разрешено ведение кадровых документов в электронном виде.

Под электронным документооборотом в сфере трудовых отношений понимается создание, подписание, использование и хранение работодателем, работником или лицом, поступающим на работу, документов, связанных с работой, оформленных в электронном виде без дублирования на бумажном носителе (Ст. 22.1 ТК РФ «Электронный документооборот в сфере трудовых отношений»).

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ КАДРОВОГО ЭДО

1. Аудит текущего состояния участка кадрового учета (особенности компании, наличие льготных категорий и пр.) и текущих кадровых процессов (особенности процессов кадрового учета, количество подписантов кадровых документов, применяемые формы документов и пр.). Фиксирование текущих бизнес-процессов по кадровому учету «как есть».
2. Фиксирование текущих бизнес-процессов по кадровому учету («как есть»)
3. Определение вариантов оптимизации кадрового учета – моделирование бизнес-процессов «как должно быть».
4. Выбор системы электронного документооборота, выбор способов подписания электронных документов (УКЭП, ПЭП).
5. Маркировка кадровых документов – разделение на:
 - обязательные по закону;
 - необязательные, но включенные в кадровое делопроизводство с учетом особенностей компании;
 - необязательные по закону и не используемые в компании.
6. Внедрение электронного кадрового документооборота:
 - Разработка локальных нормативных актов, регулирующих законность применения электронного документооборота (политика по применению электронного документооборота, порядок использования электронных подписей и др.);
 - Подписание с работниками необходимых форм документов (соглашение об использовании электронной подписи и др.);
 - Получение сертификатов электронных подписей;
 - Обучение работников работе принципам эффективной работы в СЭД;
 - Создание электронного архива документов;
 - Запуск процесса перехода на электронный документооборот.


В результате Вы получите отлаженные и полностью автоматизированные бизнес-процессы по кадровому блоку, а также сопровождение переходного периода и обучение сотрудников работе с новой системой.

КЕЙС

Автоматизация кадрового документооборота в крупной фармацевтической компании

КЛИЕНТ: Крупный фармритейлер

СИТУАЦИЯ:


 Один из крупнейших представителей российского фарм-ритейла перевел часть персонала на удаленную работу: сначала – на фоне локдаунов в результате распространения пандемии коронавируса, затем – из экономической целесообразности использования удаленного режима труда для отдельных категорий работников.

Компанией самостоятельно были разработаны формы документов, которыми она обменивалась по электронной почте с дистанционными работниками. Однако данный процесс оказался весьма трудозатратным и имел высокие риски упущений в кадровом документообороте. В результате фармритейлер обратился в Группу «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» для автоматизации процессов электронного кадрового документооборота сотрудников, работающих на удаленном режиме.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Заказчик, помимо аптечной сети, имеет интернет-магазин, реализующий фармацевтическую продукцию, отпускаемую без рецепта.
- Сотрудники, обеспечивающие функционирование интернет-магазина, работают в удаленном режиме.
- Специфика работы интернет-магазина и зависимость оплаты труда работников от числа сгенерированных лидов и фактических продаж требует индивидуальной настройки программы КЭДО.
- Часть кадровых документов не может быть переведена в систему КЭДО в соответствии с действующим законодательством, и система должна предусматривать возможность обмена бумажными документами.

РЕШЕНИЕ:

 В ходе разработки системы электронного документооборота совместно с заказчиком был детализирован перечень актуальных процессов и отчетов, улучшений в формах документов и процедурах согласования, а также список целей для автоматизации с численными параметрами.

Специалистами были составлены регламенты обработки документов и сформулированы инструкции с зонами ответственности и порядком электронного взаимодействия между сотрудниками.

В ходе внедрения системы ЭДО была произведена ее интеграция в предварительно настроенную систему кадрового учета. Настроена система личного кабинета, которая позволяла контролировать статус процессов, отправлять уведомления, напоминания и пр. в систему был дополнительно встроено механизм генерации ЭЦП сотрудников.

Подписание электронных документов может осуществляться со смартфона, компьютера или инфокиоска, авторизация входа сотрудников осуществляется через SMS-сообщения.

В результате был сформирован реестр документов ЭДО и обеспечено их безопасное хранение, реализована возможность электронного документообмена по защищенным каналам связи.

РЕЗУЛЬТАТ:



Компания получила индивидуально настроенную систему ЭДО, которая позволила сократить трудозатраты менеджеров по организации работы дистанционных работников.

Экономия составила **12,6 млн руб.** в год. Организация ЭДО и интуитивно понятный интерфейс нивелировал риски срыва сроков реализации проектов, выполняемых дистанционными сотрудниками, и снизил риски возможных претензий со стороны контрагентов заказчика. Количество спорных ситуаций сократилось более чем на **50%**.

ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

Продуманная оптимизация системы оплаты труда и режима рабочего времени позволяет сократить затраты, сохранив при этом штат и уровень эффективности работы.

ЭТАПЫ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Специалисты практики окажут поддержку в грамотной оптимизации системы оплаты труда и режима рабочего времени:

- Проведут комплексный анализ блока системы оплаты труда и режима рабочего времени, включая анализ наличия и корректности всех документов и локальных нормативных актов.
- Выявят неточности и риски по каждому блоку и разработают рекомендации по их исправлению и минимизации.
- Сформируют сценарии изменений системы оплаты труда и режима рабочего времени с учетом норм трудового законодательства и специфики деятельности.
- Предоставят оценку рисков, преимуществ и стоимости каждого варианта оптимизации, подготовят рекомендации по наиболее оптимальному сценарию изменений.
- Разработают формы документов для реализации изменений в системе оплате труда и режиме рабочего времени.
- При необходимости восстановят документы по личному составу.
- Окажут консультационное сопровождение в рамках процесса внедрения изменений в систему оплаты труда и режимов рабочего времени.

СЦЕНАРИИ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И РЕЖИМА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Самыми часто применяемыми антикризисными решениями являются следующие:

1. Изменение режима рабочего времени, в том числе, введение неполного рабочего дня (ст. 72, 74 ТК РФ).
2. Снижение фонда оплаты труда за счет изменения системы оплаты труда (ст. 72, 74 ТК РФ).
3. Сокращение численности или штата (ст. 81 п.2, 178,179, 180 ТК РФ).
4. Введение простоя (ст. 157 ТК РФ).

Результат оптимизации оплаты труда:

- Сокращение издержек при полном (максимальном) сохранении штата и уровня эффективности.
- Абсолютный порядок в документах, касающихся оплаты труда и режима рабочего времени.
- Полную картину всех неточностей и нарушений, выявленных в ходе предварительного анализа, исправление и восстановление всей необходимой документации.

Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» не предлагает типовых решений. Эксперты практики Кадрового консалтинга подходят индивидуально к каждому проекту, учитывая отраслевую специфику и особенности ведения деятельности каждой конкретной компанией.

КЕЙС

Оптимизация оплаты труда и разработка системы мотивации в крупном российском банке

КЛИЕНТ: Кредитная организация

СИТУАЦИЯ:



Крупный российский банк изменил структуру, выделив инновационные команды в отдельные структурные подразделения, которые будут отвечать за запуск цифровых продуктов. В этой связи банк обратился к специалистам Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» для поиска вариантов оптимизации системы оплаты труда и повышения заинтересованности сотрудников в реализации выбранной банком стратегии.

В связи с тем, что информации, которая раскрывается в рамках годовой (промежуточной) отчетности, было недостаточно для проведения оценки эффективности системы оплаты труда, перед нашими экспертами также была поставлена задача провести анализ действующей в кредитной организации системы оплаты труда, оценить ее соответствие требованиям законодательства и нормативным документам Банка России.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Банк входит в число 50 крупнейших в России и имеет широкую сеть филиалов по всей России, многие сотрудники банка работают удаленно или в гибридном формате.
- Кредитная организация активно автоматизирует бизнес-процессы, поэтому преобладающая часть кадрового документооборота переводится в электронный формат.
- Был отмечен активный рост количества сотрудников, привлечение в штат большого числа «непрофильных» для кредитной организации специалистов из IT и финансовой сферы, ритейла, e-commerce, телекоммуникаций.

РЕШЕНИЕ:



Этап 1. Оценка существующей в банке системы оплаты труда на предмет ее соответствия характеру и масштабу совершаемых банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

- Анализировались внутренние нормативные документы кредитной организации, регламентирующие систему оплаты труда, и оценивалось их соответствие требованиям Инструкции №154-И.
- Рассматривалась применяемая в кредитной организации система финансовых и нефинансовых показателей, учитываемых при оплате труда.
- Оценивался существующий в банке порядок расчета вознаграждений ключевого персонала, в том числе: работников, принимающих риски, работников.
- Был проведен анализ учета влияния рисков на размер нефиксированной части оплаты труда ключевых работников.
- Оценивалось соотношение результатов работы кредитной организации с размером выплат ключевым работникам, принимающим риски.
- Рассматривались, применяемые в кредитной организации способы корректировки размера, условия рассрочки/отсрочки выплат.

Этап 1. Проведенный анализ показал, что действующая система оплаты труда отвечала требованиям регулятора, но не соответствовала новой разветвленной структуре.

При разработке системы мотивации персонала была предложена новая система оплаты труда, частью которой, помимо KPI, являются результаты выполнения краткосрочных целей, поставленных перед каждым конкретным работником кредитной организации или перед рабочей группой.

В предложенной модели «управления по целям» (Management by Objectives, MBO) предусматривалась процедура оценки выполнения сотрудниками банка поставленных перед ними индивидуальных целей за прошедший период, а также постановка новых задач на следующий.

По итогам проведения оценки экспертами Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» были разработаны и предоставлены Заказчику-кредитной организации следующие документы:

1. Экспертное заключение (Отчет) для вынесения результатов оценки системы оплаты труда на рассмотрение Совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации.
2. Рекомендации по совершенствованию действующей в кредитной организации системы оплаты труда.

РЕЗУЛЬТАТ:



- Предложенная модель совмещает KPI и MBO подходы в расчете заработной платы, делает систему прозрачной и понятной для сотрудников и повышает уровень удовлетворенности работников оплатой труда.
- Менеджмент кредитной организации тратит меньше времени на анализ эффективности работы персонала и может оперативно получать информацию об интенсивности работы и планируемых выплатах заработной платы в разрезе структурных подразделений, рабочих групп и отдельных работников.
- Грамотная постановка целей в MBO и отслеживание процесса их реализации повышает ответственность менеджеров структурных подразделений, руководителей групп и сотрудников. А отсутствие срывов в выполнении целей положительно отражается на деловой активности и репутации банка.

Уровень удовлетворенности работников оплатой труда вырос на **30%** по итогам проведенного внутреннего опроса.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

С 1 января 2015 года вступила в силу Инструкция Банка России от 17.06.2014 N 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда», согласно которой кредитная организация должна обеспечить регулярное, не реже одного раза в год, полное и достоверное раскрытие информации о системе оплаты труда.

Чтобы соответствовать требованиям регулятора и избежать неблагоприятных последствий, Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» предлагает кредитным организациям провести независимую оценку системы оплаты труда.

ЭТАПЫ ОЦЕНКИ СОТ

Самыми часто применяемыми антикризисными решениями являются следующие:

1. Анализ документов банка:
 - оргструктуры и штатного расписания, а также стратегии развития;
 - внутренних документов, определяющих политику в области оплаты труда и стимулирования персонала;
 - текущих финансовых и нефинансовых показателей, используемых для премирования работников;
 - внутренних документов, определяющих перечень работников, принимающих риски.
2. Оценка эффективности корпоративного управления в сфере выплаты вознаграждений.
3. Оценка обеспечения полноты содержания внутренних документов банка, устанавливающих систему оплаты труда, а также неукоснительность ее соблюдения.
4. Оценка существующего в банке порядка расчета вознаграждений ключевых работников, подпадающих по действие Инструкции 154-И.
5. Оценка деятельности подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управления рисками в части вопросов системы оплаты труда.

РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Экспертное заключение, представленное специалистами Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» по результатам оценки системы оплаты труда банка, будет содержать:


- анализ существующей системы оплаты труда и выводы о ее соответствии требованиям Инструкции 154-И;
- рекомендации по совершенствованию существующей системы оплаты труда в рамках действующей Инструкции;
- выводы и рекомендации по перечню показателей, которые могут быть использованы для премирования, в том числе долгосрочного (с условием отсрочки/рассрочки, в соответствии с требованиями Инструкции № 154-И);
- выводы о соответствии перечня и объема раскрываемой информации требованиям Банка России.

Консультанты Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» постоянно отслеживают изменения требований Центрального Банка и оперативно реагируют на них, предлагая квалифицированную поддержку в вопросах соблюдения актуального законодательства.

КЕЙС

Оценка системы вознаграждения и разработка системы мотивации персонала для коммерческого банка

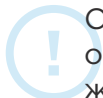
СИТУАЦИЯ:

 Коммерческий банк на фоне глобального экономического кризиса провел реструктуризацию персонала, сократив штат на 15%. в этой связи встал вопрос о пересмотре существующей системы вознаграждения и разработке новой системы мотивации персонала. Для решения поставленной задачи руководство коммерческого банка обратилось в Группу «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ», с которой банк ранее уже сотрудничал по другим направлениям.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- КПЭ, разработанные под потребности и структуру подразделений и работников коммерческого банка, удовлетворяющую требованиям Инструкции №154-И.
- МВО-модель «управления по целям», в которой при начислении заработной платы оценивается достижение целей, поставленных перед сотрудниками коммерческого банка в предыдущем отчетном периоде.
- Отчет с рекомендациями по совершенствованию действующей системы премирования персонала.
- Эффективную систему оплаты труда и мотивации персонала, отвечающую требованиям Инструкции №154-И, ключевым стандартам и лучшим практикам.

РЕШЕНИЕ:

 Оценка системы КПЭ, действующая в коммерческом банке, проводилась на основе данных управленческой отчетности об исполнении финансового и бюджетного планов, данных финансовой (бухгалтерской) отчетности и отчетности по ВПОДК.

Командой проекта были проведены работы по оценке и оптимизации системы премирования персонала, которые включают:

- Оценку эффективности существующей системы премирования и мотивации персонала коммерческого банка и ее соответствие требованиям действующего законодательства.
- Оценку и доработку существующих КПЭ подразделений и работников банка, позволяющих учитывать все значимые для него организации риски.
- Оценку полноты и достаточности списка лиц, принимающих риски.
- Оценку степени интеграции элементов системы оплаты труда в процедуры риск-менеджмента.
- Разработку механизмов оценки возможности отложенного вознаграждения.

Учитывая, что уровень эффективности системы мотивации зависит от основных мотиваторов профессиональной деятельности и личностных компетенций, команда проекта предоставила заказчику:

- КПЭ, разработанные под потребности и структуру подразделений и работников коммерческого банка, удовлетворяющую требованиям Инструкции №154-И.
- МВО-модель «управления по целям», в которой при начислении заработной платы оценивается достижение целей, поставленных перед сотрудниками коммерческого банка в предыдущем отчетном периоде.
- Отчет с рекомендациями по совершенствованию действующей системы премирования персонала.
- Эффективную систему оплаты труда и мотивации персонала, отвечающую требованиям Инструкции №154-И, ключевым стандартам и лучшим практикам.

РЕЗУЛЬТАТ:



Предложенная модель совмещает KPI и МВО подходы в расчете заработной платы, делает систему прозрачной и понятной для сотрудников и повышает уровень удовлетворенности работников оплатой труда.

Проведенная оценка профессиональных компетенций позволила эффективно перераспределить функционал работников структурных подразделений, что снизило загруженность, которая образовалась после сокращения штата. Рост удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда на **47%**.

HR-ДИАГНОСТИКА КОМАНДЫ

HR-диагностика позволяет адекватно оценить ситуацию и определить направления развития. Диагностика кадровой ситуации проводится в отношении ключевых блоков:

- Кадровые процессы – подбор и увольнение персонала, адаптация, оценка, обучение и развития, мотивация, корпоративная культура
- Организационная структура – расстановка персонала, распределение ответственности и дублирование функционала
- Планирование численности персонала
- Квалификация сотрудников – hard и soft-skills, профессиональные знания и лидерские качества

КОГДА НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ HR-ДИАГНОСТИКУ

Кадровая диагностика необходима в следующих случаях:

- оценить возможности и пути внедрения новых стандартов и регламентации процедур;
- оценить эффективность обучения и оценки персонала;
- оценить возможность и целесообразность внедрения новой системы мотивации;
- оценить потенциал для повышения индивидуальной производительности каждого сотрудника;
- выявить причины возникновения конфликтных ситуаций;
- оценить причины низкого уровня взаимодействия сотрудников между собой и найти пути решения

Команда HR-консультантов Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» проведет комплексный анализ кадровой системы и выявит резервы для повышения эффективности. В результате Вы получите подробный аналитический отчет с оценкой текущей ситуации, а также рекомендациями по совершенствованию системы управления персоналом.

КЕЙС

Оценка системы вознаграждения и разработка системы мотивации персонала для коммерческого банка

СИТУАЦИЯ:

Крупная российская логистическая компания, занимающаяся крупногабаритными перевозками, обратилась в Группу «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» в связи с поиском возможных вариантов увеличения производительности рабочего коллектива. За последний квартал наблюдалось снижение выручки ввиду сниженной мотивации сотрудников к работе, отсутствия прозрачной системы мотивации и горизонтальной структуры.

Необходимо было оценить целесообразность введения новой системы мотивации для сотрудников и проведения реорганизации внутри компании.

РЕШЕНИЕ:

Для решения поставленной проблемы специалисты практики Управленческого консалтинга провели HR-диагностику с элементами аудита бизнес-процессов для определения рамок функционала каждого из них. Как оказалось, основная проблема заключалась в отделе управления логистическими операциями.

Обязанности сотрудников данного отдела были следующими:

- поиск заказчиков;
- согласование маршрута;
- подбор подходящего транспорта для крупногабаритного груза;
- организация и согласование погрузки транспорта перед рейсом.

На момент обращения в Группу «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» в компании клиента сотрудники получали фиксировано 2% от закрытой совершённой сделки. В связи с тем, что данная система мотивации не стимулировала сотрудников к оптимизации маршрутов и согласованию лучших условий, было решено перераспределить функционал внутри отдела. Создать определенный элемент соревнования для стимулирования конкуренции.

Сотрудникам был установлен план и градация вознаграждения в зависимости от личного и общего результата отдела (все показатели и цифры изменены в соответствии с требованиями NDA):

- 16 закрытых сделок за месяц – 1.8% от сделки;
- 17-28 закрытых сделок за месяц – 2% от сделки;
- 28-40 закрытых сделок за месяц – 2.2% от сделки.

Таким образом, сотрудники, работающие с меньшей эффективностью, будут замотивированы работать усерднее, чтобы получить больший бонус, тем самым способствуя улучшению общего результата по блоку и росту выручки.

РЕЗУЛЬТАТ:

Компания опробовала новую систему мотивации в 3 филиалах в разных регионах страны. Результаты показали, что с одной стороны, мотивация сотрудников увеличилась только спустя несколько месяцев – в силу адаптации к новым изменениям и смене 10% сотрудников, которые не смогли адаптироваться к новым реалиям.

Через полгода выручка компании в этом блоке выросла на 17%.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА: ИНДУСТРИЯ 4.0

Основная цель нормирования труда – обеспечить эффективность использования трудового потенциала организации и повысить производительность. Грамотная система нормирования позволяет снизить трудоемкость производства, стоимость аллоцируемого труда в конечной продукции и тем самым увеличить прибыльность

Оптимизация норм труда, проведенная специалистами Группы, даст возможность:

- Повысить финансовый результат компании.
- Оптимизировать структуру персонала и трудовые процессы.
- Наладить эффективное планирование производства.
- Определить факторы увеличения производительности труда.
- Осуществлять гибкое планирование персонала.
- Разработать и внедрить новую систему мотивации персонала (ссылка на услугу KPI) по выполнению норм.
- Производить динамический контроль работы и оперативно вносить изменения.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ

Подготовительный этап:

- определение целей нормирования труда в организации;
- анализ регламентирующих документов;
- анализ существующих технологических норм и типовых отраслевых норм.

Аналитический этап:

- проведение интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками компании;
- проведение хронометражей производственных операций (как ручных, так и на оборудовании);
- расчет норм труда, разработка целевых карт на основании проведенных измерений времени, затрачиваемого на реализацию операции / изготовление детали или изделия;
- создание регламентирующих документов (Положение о нормировании труда).

РЕЗУЛЬТАТ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА


- Четкий прозрачный алгоритм расчета трудовых норм и повышение эффективности процессов.
- Повышение производительности труда.
- Рационализация планирования загрузки.
- Разработка эффективной системы мотивации.

Специалисты Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» при выполнении работ проводят интервью с сотрудниками компании, а также изучают существующие технологические и типовые отраслевые нормы. Такой подход позволяет выстроить систему индивидуально, с учетом особенностей каждого бизнеса.

КЕЙС

Разработка инновационной системы нормирования труда и мотивации персонала для производственной компании

СИТУАЦИЯ:

 Крупному промышленному предприятию требовалось решить проблему нормирования труда персонала, в том числе в целях более корректного расчета себестоимости продукции. Из-за отсутствия прозрачной аллокации расходов, клиент испытывал трудности в самостоятельном выстраивании системы нормирования и правильного учета издержек.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Отсутствие налаженной системы учета расходов на труд в разрезе различных операций.
- Непрозрачная аллокация расходов - учитывались, по сути, только расходы на материалы.
- Сложность сортировки операций по товарной номенклатуре из-за их большого объема.


РЕШЕНИЕ:

 В рамках реализации проекта были выполнены следующие этапы:

- Разработка дорожной карты проекта с целью систематизации процессов и установления конкретных сроков реализации каждого из этапов
- Отбор наименований, справочник операций которых различен.
- Уточнение особенностей изготовления деталей, настройки оборудования и технического контроля за отдельными экземплярами партии.
- Составление списков норм по операциям и привлечение специалистов практики Аудита к расчету объема аллокации издержек на ручной труд в процессе автоматического изготовления деталей.
- Предоставление итоговой инновационной системы нормирования труда и мотивации операторов узлов

Специалисты предложили оптимальное современное решение в области управленческого учета и нормирования труда персонала, отвечающее целям и приоритетам клиента. в результате сотрудничества производитель обратился к опыту Группы в области сегментации рынка и поиска новых потенциальных ниш.

РЕЗУЛЬТАТ

 Специалисты предоставили руководству компании итоговую отчетную документацию в виде справочника по нормам выполнения операций с учетом машинного времени на разных стадиях осуществления операций и отдельно рассчитанную стоимость издержек по отобранной номенклатуре, а также провели обучение по работе с новой системой нормирования.

Грамотная, упорядоченная аллокация расходов позволила выявить убыточные единицы (около **20%**) и наиболее рентабельные (**+40%**), в результате чего **прибыль клиента увеличилась на 10%** уже в следующем квартале.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ (KPI)

Разработка системы мотивации на основе KPI нацелена на вовлечение руководителей всех уровней в системное развитие компании, стимулирование каждого сотрудника на максимально эффективное выполнение своих обязанностей, обеспечение прозрачной связи между результатами труда и переменной частью вознаграждения и внедрение понятной системы санкций и вознаграждений за выполнение работы.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ KPI И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Разработка системы мотивации экспертами Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»

включает ряд этапов:

1. Организационная диагностика.
2. Проведение анализа состава и структуры, а также текущих методов мотивирования персонала компании клиента.
3. Определение оптимального сочетания методов оценки деятельности и мотивации.
4. Разработка ключевых показателей эффективности для заданных подразделений и должностей.
5. Определение оптимальной структуры заработной платы – сочетания постоянной и переменной части по заданным должностям.
6. Разработка необходимых регламентов.
7. При необходимости – автоматизация и внедрение системы.
8. Оценка эффективности предложенных мероприятий и обратная связь.

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МОТИВАЦИИ ПО KPI

- **EVA (Economic Value Added)** — модель добавленной стоимости для расчета финансовых KPI «верхнего» уровня.
- **Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)** — модель описания стратегических показателей компании.
- **Функциональные KPI** — показатели, отражающие параметры исполнения трудовой функции.
- **Проектные KPI** — показатели, отражающие степень реализации проекта.
- **Исполнение стандартов, регламентов и правил.**
- **Выполнение планов, задач и поручений.**


Разработка мотивации по KPI не имеет универсальной общепризнанной методики, а состоит из ряда методов, применяемых в совокупности или отдельно в зависимости от размера и оргструктуры компании, ее отраслевой специфики, должности сотрудников, подлежащих мотивации, и др.

Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» тесно работает с руководителями отделов персонала и подразделений как на этапе разработки и внедрения системы, так и после – для анализа действенности предложенных KPI и их корректировки.

КЕЙС

Разработка системы показателей для оценки эффективности работы персонала вуза


СИТУАЦИЯ:

 В условиях происходящей модернизации системы высшего образования непрерывно повышаются требования к качеству подготовки специалистов. в этой связи один из ведущих вузов Москвы принял решение разработать систему оценки качества работы преподавательского состава.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА:

- Широкий штат преподавателей: как штатных, так и работающих по совместительству на условиях почасовой оплаты труда.
- Оценивается не только педагогическая, но и научная деятельность преподавательского состава.
- Вуз, помимо подготовки отраслевых специалистов, организует подготовительные курсы, проводит мероприятия по повышению квалификации и переподготовке кадров предприятий отрасли.
- Разработанные критерии должны быть применимы для периодической оценки эффективности работы преподавательского состава.

РЕШЕНИЕ:

 Команда проекта была сформирована из специалистов кадрового консалтинга и аналитиков. Многие из них имеют опыт преподавательской работы в вузах и знают педагогическую работу «изнутри». Поэтому, учитывая специфику вуза, команда проекта разработала и согласовала с заказчиком программу анализа, опросные листы и тесты, которые сформировали инструментарий для аналитической работы.

Сложный характер профессиональной деятельности педагога вуза требует использования различных, дополняющих друг друга методов оценки ее эффективности. Основным фактором в оценке эффективности работы преподавателя вуза являлась оценка прогресса образовательных результатов студентов.

При проведении оценки также учитывались ключевые компетенции педагогов вуза, в том числе:

- личные качества;
- методика преподавания учебных дисциплин;
- мотивации для студентов;
- обеспечение информационной основы преподавания;
- разработка программы курсов, методических, дидактических материалов;
- участие в организации дополнительных курсов и программ повышения квалификации и переподготовки кадров.

Предложенная система критериев оценки была внедрена в «электронный дневник» вуза, где оценки, выставляемые студентами и руководителями структурных подразделений вуза, формировали основу для периодической оценки эффективности работы преподавательского состава вуза.

РЕЗУЛЬТАТ



- Итоги оценки эффективности работы преподавательского состава использовались для начисления и выплаты премий, а также других поощрений.
- Результаты периодической оценки эффективности работы преподавательского состава планируется использовать для принятия кадровых решений.

Введение критериев оценок позволило повысить эффективность работы преподавательского состава за полгода применения системы на **36%**.

ПРОЕКТНЫЙ ОПЫТ



МИКОЯНОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ

Кадровый аудит, разработка необходимой документации, подготовка рекомендаций по минимизации рисков



CP FOODS

Комплексный анализ деятельности российской компании, включая анализ кадрового учета



МХК ЕВРОХИМ

Аудит кадровой документации, локальных нормативных актов, документов по охране труда, внешней кадровой отчетности



АКБ АЛМАЗЭРГИЕНБАНК

Оценка системы оплаты труда



МЕЛИТЭК

Разработка решений по оптимизации кадровой политики (планирование, обучение, контроль за качеством работы, нормирование труда, мотивация и оплата), KPI, подготовка должностных инструкций с учетом расчета норм труда



ЛЮКССТАЛЬ

Проведение кадрового анализа (планирование, начисление зарплаты, премирование, мотивация, квалификация), разработка регламента производственной деятельности с учетом нормирования времени по производственным операциям



АРНИ

Аудит кадровой документации, документации по технике безопасности и охране труда, разработка рекомендаций по минимизации рисков



ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Аудит системы кадрового делопроизводства, разработка рекомендаций по минимизации рисков



МОССВЕТ

Проверка кадровой документации и документов по технике безопасности и охране труда



ЦНИТИ ТЕХНОМАШ

Аудит системы кадрового делопроизводства, консультационные услуги по вопросам бухгалтерского учета



BARKLI

Разработка модели по изменению финансово-корпоративной структуры, анализ и настройка бизнес-процессов по работе с персоналом, корректировка финансовой части модели KPI



GAC GROUP

Проверка кадровой документации и документов по технике безопасности и охране труда, разработка локальных нормативных актов

НАПРАВЛЕНИЯ УСЛУГ ГРУППЫ

DELOVOY PROFIL Аудит и Консалтинг

- Аудит по РСБУ, МСФО и US GAAP
- Обязательный аудит
- Трансформация по МСФО
- Консолидация по МСФО
- Аудит компонента
- Постановка и восстановление бухгалтерского учета
- Бухгалтерский аутсорсинг

DELOVOY PROFIL Финансовый консалтинг

- Повышение эффективности управления запасами
- Комплексная инвентаризация
- Аудит закупок
- Постановка и оптимизация СВК
- Переход на ФСБУ
- Анализ ФХД
- Финансовый due diligence
- Разработка и анализ учетной политики
- Постановка и экспертиза управленческого учета
- Кадровый аудит и консалтинг
- Форензик
- Бюджетирование

DELOVOY PROFIL Инвестиционный консалтинг и оценка

- Привлечение финансирования
- Финансовое моделирование
- Экспертиза инвестпроектов
- Оценка бизнеса
- Оценка движимого имущества и специализированного оборудования
- Переоценка основных средств
- Оценка нематериальных активов
- Оценка для целей МСФО
- Оценка недвижимого имущества

DELOVOY PROFIL Налоги и Право

- Налоговый мониторинг
- Сопровождение применения мер господдержки
- Налоговое сопровождение сделок
- Налоговый аудит
- Налоговый due diligence
- Трансфертное ценообразование
- Услуги для КИК
- Международное налоговое планирование
- Правовое сопровождение бизнеса
- Сопровождение M&A сделок
- Правовой due diligence
- Структурирование бизнеса и активов
- Сопровождение судебных споров
- Антимонопольная практика
- Таможенная практика
- Валютное регулирование
- Трудовое право
- Контролируемое банкротство
- Защита от субсидиарной ответственности

DELOVOY PROFIL Управленческий консалтинг

- Стратегия и диагностика бизнеса
- Организационное проектирование
- Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов
- HR-консалтинг
- Маркетинговые исследования
- Разработка маркетинговой стратегии
- Операционный due diligence
- Interim management
- IT-консалтинг




КЛИЕНТЫ ГРУППЫ





 127015, г. Москва, ул. Вятская, д. 70

 +7 (495) 740-16-01

 info@delprof.ru

 www.delprof.ru

Информация, содержащаяся в данном документе, представлена исключительно в ознакомительных целях, не является советом или рекомендацией и не может служить основанием для вынесения профессионального суждения. Компания «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» не несет ответственности за действия, совершенные на основе изложенной в данном документе информации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.