

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Περιεχόμενα

Σε αυτό το κεφάλαιο	2
Λέξεις κλειδιά	2
11.1 Ερωτηματολόγιο	2
11.2 Ερωτηματολόγιο ανθρώπινου δυναμικού	2
• Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας.....	11
• Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας.....	12
• Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας.....	12
• Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας.....	12
11.3 Πρόγραμμα ελέγχου – γενικά	13
11.4 Πρόγραμμα ελέγχου διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
Βήματα ελέγχου	14
Αναγνώριση αναγκών σε προσωπικό.....	14
Επιλογή και Στρατολόγηση Προσωπικού	15
Αρχείο – Φάκελοι Προσωπικού	15
Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού.....	15
Μετακινήσεις και προαγωγές προσωπικού	16
Άδειες – Αυξήσεις Μισθού και Προκαταβολές / Δάνεια.....	16
Τεκμηρίωση Ωρών Εργασίας.....	16
Προετοιμασία Μισθοδοτικών Καταστάσεων.....	17
Πληρωμή Μισθών Προσωπικού	17
Πληρωμή με Δελτία Παροχής Υπηρεσιών.....	18
Έξοδα Ταξιδιών.....	18
• Παράδειγμα κατανόησης: Δικλείδες στο κύκλωμα του Ανθρώπινου Δυναμικού..	18
Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου	21

Σε αυτό το κεφάλαιο

- Παρουσιάζονται οι σκοποί του ελέγχου στον συναλλακτικό κύκλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρουσιάζονται πληθώρα ερωτήσεων ανά περίπτωση με σκοπό τη διευκόλυνση του αναγνώστη ως προς την κατανόηση των επιμέρους λειτουργιών.
- Παρουσιάζεται πρόγραμμα Εσωτερικού Ελέγχου για τον έλεγχο του συναλλακτικού κύκλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις κλειδιά

- Επαρκής κατανόηση,
- Εντοπισμός αδύναμων σημείων,
- Δικλείδες ασφαλείας,
- Διαχωρισμός καθηκόντων,
- Πρόσβαση,
- Αποτελεσματικότητα δικλείδων.
- Πρόγραμμα Εσωτερικού Ελέγχου.

11.1 Ερωτηματολόγιο

Ακολουθείται σε κάθε περίπτωση το ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου. Στην περίπτωση του συναλλακτικού κύκλου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τα ερωτήματα σχετίζονται με την **πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αποχώρηση, προκαταβολές και δάνεια στο προσωπικό, μισθοδοσία, μετακίνηση, παραίτηση και απόλυση προσωπικού.**

11.2 Ερωτηματολόγιο ανθρώπινου δυναμικού

Σκοπός του ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση των παρακάτω:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Επαρκές και κατάλληλα έμπειρο προσωπικό προσλαμβάνεται, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι της οικονομικής μονάδας. |
|---|

- Οι πολιτικές που υποστηρίζουν την πρόσληψη, τη διατήρηση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αμοιβή και τη λήξη της απασχόλησης του προσωπικού, εφαρμόζονται και παρακολουθούνται.
- Τηρείται η κείμενη νομοθεσία.
- Το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για την άσκηση των καθηκόντων του και ότι οι δεξιότητες και ικανότητές του αναπτύσσονται και συντηρούνται σύμφωνα με τις τρέχουσες και μελλοντικές επιχειρησιακές απαιτήσεις.
- Οι προσλήψεις προσωπικού είναι **εξουσιοδοτημένες, εγκεκριμένες** και με βάση τις εταιρικές διαδικασίες.
- Τα αρχεία του προσωπικού προστατεύονται από μη **εξουσιοδοτημένη πρόσβαση**.
- Οι επιδόσεις του προσωπικού παρακολουθούνται και αξιολογούνται σε τακτική βάση.
- Υφίσταται **σύστημα αξιολόγησης** του προσωπικού το οποίο έχει εγκριθεί από τη διοίκηση.
- Το σύστημα αξιολόγησης υποστηρίζεται από ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες διαδικασίες.
- Η διοίκηση και το προσωπικό είναι πλήρως ενήμεροι για τους στόχους τους και τα καθήκοντά τους.
- Το προσωπικό γνωρίζει τις ευθύνες του που του έχουν ανατεθεί.
- Το ποσοστό επίτευξης των στόχων παρακολουθείται όπως και οι λόγοι μη επίτευξης, οι οποίοι προσδιορίζονται και επανεξετάζονται.
- Οι προσωπικές ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται.
- Η **διαδικασία αξιολόγησης** είναι δίκαιη, αμερόληπτη, και παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να σχολιάσουν και να συμφωνήσουν τις υποχρεώσεις τους και τα πρότυπα επιδόσεων τους.
- Όλα τα συστήματα αξιολόγησης και τυχόν πειθαρχικές κυρώσεις λειτουργούν μέσα στα όρια της ισχύουσας νομοθεσίας.
- Τα θέματα των απουσιών και της ανάρμοστης συμπεριφοράς αντιμετωπίζονται αναλόγως.
- Παρέχονται διευκολύνσεις για το προσωπικό να μπορεί να φέρει τα προβλήματα και τις ανησυχίες του εις γνώση της διοίκησης.
- Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων είναι στοχευμένη προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι επιπτώσεις.
- Οι εργαζόμενοι είναι **επαρκώς** εκπαιδευμένοι για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις ευθύνες τους.
- Οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού διατηρούνται στο κατάλληλο επίπεδο και σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- **Επαρκής πρόβλεψη** των μελλοντικών αναγκών εκπαίδευσης.
- Το κόστος εκπαίδευσης έχει προϋπολογισθεί και εγκριθεί.
- Οι ώρες εργασίας τεκμηριώνονται επαρκώς.

- Η μισθοδοσία αφορά πραγματικούς υπαλλήλους και για πραγματική παρασχεθείσα εργασία.
- Υφίσταται εγκεκριμένη διαδικασία η οποία και εφαρμόζεται αναφορικά με τη λήψη αδειών, απουσιών, διαχείριση ασθενειών, μετακινήσεων, αμοιβή υπερωριών, χορήγηση προκαταβολών και δανείων.
- Κάθε μεταβολή στο προσωπικό **τεκμηριώνεται και παρακολουθείται επαρκώς.**

Οι αντίστοιχες ερωτήσεις που θα μπορούσαν να τεθούν, προκειμένου να κατανοηθεί επαρκώς, η λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, χωρίς φυσικά να θεωρούνται οι αποκλειστικές ή να είναι οι δεσμευτικές, παρατίθενται ακολούθως. Με βάση τις απαντήσεις και τις πληροφορίες που θα συλλεχθούν, ο Εσωτερικός Ελεγκτής, θα είναι σε θέση να κατανοήσει όχι μόνο την αντίστοιχη λειτουργία, αλλά και να εντοπίσει τυχόν αδύναμα σημεία όπως επίσης και δικλείδες που θα πρέπει να δοκιμάσει την αποτελεσματικότητά τους.

- Έχουν συνταχθεί **πολιτική και διαδικασίες** προσωπικού;
- Έχουν καθοριστεί συγκεκριμένα επίπεδα αποδοχών ανά οργανική θέση και τίτλο;
- Γνωστοποιούνται στη διοίκηση περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με τα επίπεδα των αποδοχών;
- Ποιες διαδικασίες εξασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης καθορίζονται με ακρίβεια ως βάση αξιολόγησης των υπαλλήλων;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι έχει επιλεγεί η πλέον κατάλληλη μέθοδος πρόσληψης και ότι αποφεύγονται υπερβολικά κόστη πρόσληψης;
- Ποια μέτρα επιβεβαιώνουν το παρελθόν του υποψηφίου και ποια παρεμποδίζουν την πρόσληψη υποψηφίου με ακατάλληλο ή ψευδές παρελθόν
- Πως μπορεί η διοίκηση να είναι σίγουρη ως προς την **συμμόρφωση** με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις;
- Ποια μέτρα εξασφαλίζουν ότι οι νέοι υπάλληλοι έχουν εγκατασταθεί ορθά στο σύστημα της μισθοδοσίας και ότι η μισθοδοσία τους είναι κατάλληλη για τη θέση τους;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι οι ατομικοί φακέλοι του προσωπικού είναι ενημερωμένοι;
- Έχει περιοριστεί η **πρόσβαση** στους ατομικούς φακέλους σε εξουσιοδοτημένους μόνο

υπαλλήλους;

- Με ποιο τρόπο εντοπίζονται και καθορίζονται οι απαιτήσεις κάθε πρόσληψης;
- Τελούν όλες οι προσλήψεις υπό **εξουσιοδότηση** και πως αυτό τεκμηριώνεται;
- Πως παρεμποδίζεται η μη εξουσιοδοτημένη κάλυψη θέσης;
- Συνοδεύονται όλες οι οργανικές θέσεις από περιγραφές θέσεων εργασίας;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι η πρόσληψη συμβαδίζει με την περιγραφή θέσεως εργασίας;
- Ακολουθείται προγραμματισμένη προσέγγιση που καθορίζει τη βέλτιστη μέθοδο που θα ακολουθήσει η εταιρεία;
- Η μέθοδος που θα ακολουθήσει η εταιρεία έχει συμφωνηθεί με τη διοίκηση;
- Δημοσιεύονται αγγελίες σε εφημερίδες για την πρόσληψη υποψηφίων ή η εταιρεία αναθέτει την πρόσληψη σε εξειδικευμένα γραφεία;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι το κόστος πρόσληψης είναι **εντός προϋπολογισμού** και ότι αυτό παρακολουθείται;
- Πριν την επιλογή υποψηφίου, εξετάζεται η περίπτωση κάλυψης της θέσης από υπάλληλο εντός της εταιρείας;
- Η απόδοση της διαδικασίας προσλήψεων παρακολουθείται από τη διοίκηση ώστε να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει την πλήρη συμμόρφωση με τις νομοθετικές διατάξεις;
- Λαμβάνονται υπόψη οι συστατικές των υποψηφίων;
- Λαμβάνονται υπόψη τα πτυχία και πιστοποιητικά των υποψηφίων;
- Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται από έμπειρο προσωπικό και με επαγγελματισμό;
- Παρακολουθούνται και ελέγχονται τα έξοδα των συνεντεύξεων;
- Πως μπορεί να αποφευχθεί η εξόφληση μη εξουσιοδοτημένων συνεντεύξεων;
- Εξετάζονται οι υποψήφιοι για τις περιπτώσεις κάλυψης θέσεων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά;
- Ελέγχεται η υγεία των υποψηφίων πριν την πρόσληψη τους;

- Οι απορριφθέντες υποψήφιοι ενημερώνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα;
- **Τηρούνται αρχεία** όλων των υπαλλήλων ενεργών και αποχωρησάντων;
- Πως μπορεί η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι όλες οι συμβάσεις είναι έγκυρες;
- Ελέγχεται κάθε σύμβαση ως προς την ακρίβεια του περιεχομένου της;
- Οι νέο-προσληφθέντες υπάλληλοι είναι ενήμεροι περί των συνθηκών εργασίας, πρακτικών και συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας και πως αυτό τεκμηριώνεται;
- Πως μπορούν να εντοπιστούν ανακριβείς ή ελλιπείς ατομικοί φάκελοι προκειμένου να διορθωθούν;
- Υφίσταται εγκεκριμένο **σύστημα αξιολόγησης** του προσωπικού που να υποστηρίζεται από τεκμηριωμένες διαδικασίες;
- Το καθεστώς αξιολόγησης του προσωπικού έχει τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης;
- Οι στόχοι του προσωπικού είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι;
- Οι εμπλεκόμενοι με τη διαδικασία αξιολόγησης είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι και ενήμεροι ως προς το ρόλο τους;
- Αξιολογείται τακτικά η απόδοση του προσωπικού; Σε ποια συχνότητα;
- Οι ελλείψεις απόδοσης χρησιμοποιούνται ως βάση για τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού;
- Πώς μπορεί να διασφαλίσει η διοίκηση ότι η κατάρτιση του προσωπικού και οι ανάγκες εκπαίδευσης είναι ικανοποιητικές και αποτελεσματικές από άποψη κόστους;
- Υφίστανται πειθαρχικές διαδικασίες και πώς εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με αυτές;
- Οι πειθαρχικές διαδικασίες είναι σύμφωνες με την κείμενη νομοθεσία, καλύπτοντας παράλληλα επαρκώς τα δικαιώματα των εργαζομένων;
- Έχει το προσωπικό επίγνωση των ευθυνών τους;
- Ελέγχεται από τη διοίκηση το σύστημα αξιολόγησης ως προς την ποιότητα του;
- Πώς μπορεί να διασφαλίσει η διοίκηση ότι η μέθοδος αξιολόγησης βαθμολόγησης είναι συνεπής και αξιόπιστη;
- Αποτελεί το σύστημα αξιολόγησης βάση για τη βελτίωση και την ανάπτυξη του προσωπικού, ή θεωρείται περισσότερο πλαίσιο τιμωρίας;
- Το **σύστημα αξιολόγησης** επιτρέπει την ανίχνευση των εξαιρετικών επιδόσεων των υπαλλήλων;
- Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως βάση για τις αξιολογήσεις των αμοιβών, πώς μπορεί η διοίκηση να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα είναι έγκυρα και δεν χειραγωγούνται;
- Υποχρεούνται οι εργαζόμενοι να δηλώσουν την συμφωνία τους με τους τιθέμενους στόχους;

- Τεκμηριώνουν οι εργαζόμενοι τα σχόλια τους ή την συμφωνία τους στα έντυπα αξιολόγησης;
- Ποιοι **μηχανισμοί** είναι σε θέση να ανιχνεύσουν μη αποδεκτή απόδοση κατά την εργασία;
- Το προσωπικό έχει πρόσβαση σε εναλλακτικά ανεξάρτητα κανάλια επικοινωνίας για τα προβλήματα και τις ανησυχίες του;
- Ποια μέτρα προτίθεται η οικονομική μονάδα να αναλάβει προκειμένου να αποφευχθεί η κλιμάκωση των τυχόν διαφορών στα εργατικά δικαστήρια;
- Ποιες διαδικασίες διασφαλίζουν ότι όλα τα στάδια της πειθαρχικής διαδικασίας είναι συμμορφούμενα με την κείμενη νομοθεσία;
- Έχει η διοίκηση καθορίσει, συντάξει και εφαρμόζει **πολιτική εκπαίδευσης** προσωπικού βάσει της οποίας να καθορίζονται οι ανάγκες κάθε οργανικής θέσης, οι αντίστοιχες εκπαιδευτικές ανάγκες και τα όρια δαπανών σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για κάθε οργανική θέση;
- Πως μπορεί να εξασφαλίσει η διοίκηση ότι έχουν καθοριστεί με ακρίβεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες;
- Τα έξοδα κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών έχουν συμπεριληφθεί σε προϋπολογισμό και πως μπορεί η διοίκηση να διασφαλιστεί από μη εξουσιοδοτημένη διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων;
- Έχει καθορίσει η διοίκηση τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ώστε να καθοριστούν κατά συνέπεια και τα απαραίτητα εκπαιδευτικά σεμινάρια;
- Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες παρακολουθούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους, με σκοπό τη διόρθωση των όποιων προβλημάτων;
- Πως μπορεί να εξασφαλίσει η διοίκηση ότι χρησιμοποιούνται οι πλέον αποτελεσματικές εκπαιδευτικές μέθοδοι και τα πλέον οικονομικά σεμινάρια;
- Πραγματοποιείται χρήση των σχετικών επιδοτήσεων από δημόσιους φορείς;
- Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια πραγματοποιούνται από πιστοποιημένους φορείς;
- Κατά την πρόσληψη των υπαλλήλων πραγματοποιείται εισαγωγική εκπαίδευση προκειμένου ο νέο-προσληφθείς να κατανοήσει τον οργανισμό και τους σκοπούς της;
- Παρέχεται στους υπαλλήλους σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης ανάλογα με την οργανική τους θέση και πως εξασφαλίζει η διοίκηση ότι οι σκοποί της εκπαίδευσης έχουν επιτευχθεί;
- Πως προγραμματίζονται οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες και πως αυτό τεκμηριώνεται;

- Η ανάγκη εκπαίδευσης πως καθορίζεται και εξουσιοδοτείται;
- Πως εξασφαλίζει η διοίκηση ότι έχει λάβει γνώση όλων των αναγκών εκπαίδευσης;
- Ποιοι **μηχανισμοί** παρεμποδίζουν μη εξουσιοδοτημένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες;
- Έχουν καθορισθεί **διαδικασίες** για την επισκόπηση και εξουσιοδότηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και υποστήριξης των σχετικών επαγγελματικών πιστοποιήσεων και πως η εξουσιοδότηση τεκμηριώνεται;
- Έχουν καθορισθεί διαδικασίες που ξεκαθαρίζουν την συμμετοχή του οργανισμού στις δαπάνες εκπαίδευσης;
- Για τις περιπτώσεις επαγγελματικής πιστοποίησης, απολαμβάνουν οι υπάλληλοι μέρες ειδικής αδείας για μελέτη;
- Πως αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες ώστε να προστατεύονται οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαδικασίες;
- Πως εξασφαλίζει η διοίκηση ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα παραμένει αποτελεσματική;
- **Επισκοπούνται** οι εκπαιδευτικές μέθοδοι ως προς την αποτελεσματικότητα και την σχετικότητα τους;
- Πως επιβεβαιώνει η διοίκηση ότι για το κόστος των εκπαιδευτικών σεμιναρίων, επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοση;
- Υπάρχουν στην επιχείρηση μηχανισμοί εντοπισμού υπαλλήλων με υψηλή πιθανότητα ανάπτυξης;
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης πετυχαίνουν την αφοσίωση και το κίνητρο των υπαλλήλων που εκπαιδεύονται και πως αυτό παρακολουθείται για την αποτελεσματικότητά του;
- Η διοίκηση κάνει χρήση των περιπτώσεων επιδοτήσεων ή χορηγιών εκπαίδευσης;
- Χρησιμοποιούνται κάρτες εισόδου εξόδου ή πρόγραμμα χρέωσης ωρών;
- Η ίδια μέθοδος εφαρμόζεται για όλους τους υπαλλήλους;;
- Έχει συνταχθεί διαδικασία σχετικά με τα ρολόγια / ωρομετρεία βάσει των οποίων καταχωρούνται οι ώρες έναρξης και λήξης των εργασιών στον οργανισμό;
- Έχει οριστεί υπάλληλος **υπεύθυνος παρακολούθησης** κατά τις εργάσιμες ώρες;

- Στην περίπτωση που χρησιμοποιείται πρόγραμμα χρέωσης ωρών, με πιο τρόπο πραγματοποιείται η χρέωση ωρών;
- Έχουν οριστεί κωδικοί χρέωσης για κάθε τμήμα και εργασία βάσει του οποίου ο εργαζόμενος χρεώνει τις ώρες που απασχολείται;
- Δικαιούνται όλοι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτως ιεραρχίας να πληρώνονται υπερωρίες;
- Έχει οριστεί υπάλληλος – ανώτερο στέλεχος υπεύθυνο για την **έγκριση** των υπερωριών;
- Χρησιμοποιείται σχετικό έντυπο υπερωριών ή η πληροφορία αναφάινεται στο πρόγραμμα χρέωσης ωρών;
- Με ποιο τρόπο εξασφαλίζει η διοίκηση ότι οι υπάλληλοι όντως απασχολήθηκαν υπερωριακά και για τις ανάγκες του οργανισμού;
- Έχουν συνταχθεί και εγκριθεί από τη διοίκηση του οργανισμού διαδικασίες **πρόσβασης στο σύστημα** μισθοδοσίας και υπολογισμού των αποδοχών;
- Με πιο τρόπο υπολογίζεται η μισθοδοσία των εργαζομένων;
- Ο υπολογισμός πραγματοποιείται χειροκίνητα ή βάσει χρήσης ηλεκτρονικού προγράμματος;
- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για τη χρήση του προγράμματος και ενημέρωση του συστήματος;
- Σε περίπτωση φθοράς ή καταστροφής μερικής και ολικής του συστήματος, υπάρχει εναλλακτικό σχέδιο λειτουργίας;
- Ποιοι και πόσοι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στο σύστημα μισθοδοσίας;
- Ποια είναι τα σημεία ελέγχου στο σύστημα κατά την περίπτωση αποχώρησης του χρήστη του συστήματος από τον οργανισμό;
- Κάθε χρήστης έχει μοναδικό κωδικό πρόσβασης στο σύστημα;
- Οι **κωδικοί πρόσβασης** είναι εμπιστευτικοί;
- Υπάρχουν μηχανισμοί παρεμπόδισης της πρόσβασης στο σύστημα σε μη χρήστες;
- Είναι επαρκώς προστατευμένες οι ευαίσθητες πληροφορίες της μισθοδοσίας;
- Το σύστημα επιτρέπει την πρόσβαση σε όλα τα πεδία του άμεσα ή με τη χρήση διαφορετικών κωδικών;

- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για την ενημέρωση του αρχείου υπαλλήλων στο σύστημα;
- Στην περίπτωση απουσίας του υπεύθυνου υπαλλήλου, αντικαθίσταται από άλλον ή η ενημέρωση του αρχείου καθυστερεί χρονικά μέχρι να επιστρέψει ο συγκεκριμένος υπάλληλος;
- Οποιαδήποτε ενημέρωση του συστήματος συνοδεύεται από τα απαραίτητα σχετικά υπογεγραμμένα έντυπα και εξουσιοδοτήσεις;
- Παράγεται από το σύστημα αναφορά με όλες τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο σύστημα;
- Ποια είναι τα σημεία ελέγχου για την αποφυγή δημιουργίας **μη υπαρκτών υπαλλήλων** στο σύστημα μισθοδοσίας;
- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για την καταχώρηση των ωρών απασχόλησης στο σύστημα μισθοδοσίας;
- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος επισκόπησης των ωρών απασχόλησης και έγκρισης - εξουσιοδότησης οποιασδήποτε αλλαγής στο σύστημα;
- Ποια είναι τα σημεία ελέγχου παρεμπόδισης καταχώρησης στο σύστημα πληροφοριών που θα οδηγούσαν σε διπλή πληρωμή του υπαλλήλου;
- Έχει οριστεί υπεύθυνος έγκρισης της μισθοδοσίας των υπαλλήλων;
- Πως διανέμονται οι αποδείξεις πληρωμής;
- Έχει συνταχθεί και εγκριθεί από τη διοίκηση του οργανισμού διαδικασία προκαταβολών;
- Στην περίπτωση προκαταβολής σε υπάλληλο, πως εξασφαλίζει η διοίκηση ότι στο τέλος του μήνα το ποσό της προκαταβολής έχει όντως αφαιρεθεί;
- Ποιο είναι το **μέγιστο ύψος** της προκαταβολής που μπορεί να δοθεί σε υπάλληλο;
- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για την πραγματοποίηση συμφωνίας μεταξύ του ποσού των εργοδοτικών εισφορών και του ποσού της που αναγράφεται στην εντολή μισθοδοσίας;
- Οι εργοδοτικές εισφορές κατατίθενται έγκαιρα;
- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για την καταχώρηση της μισθοδοσίας στο λογιστικό σύστημα;

- Έχει οριστεί υπάλληλος υπεύθυνος για την **πραγματοποίηση συμφωνίας** της μισθοδοσίας με το σύνολο των εγγραφών στο λογιστικό σύστημα;
- Έχουν συνταχθεί εγκεκριμένες διαδικασίες για τα θέματα μετακινήσεων – αποχωρήσεων – απολύσεων;
- Τι έντυπα χρησιμοποιούνται για τις ανωτέρω περιπτώσεις;
- Που προωθούνται προς έγκριση;
- Πως ενημερώνεται το σύστημα μισθοδοσίας και το αρχείο προσωπικού για κάθε περίπτωση;
- Κατά την αποχώρηση ή απόλυση συμπληρώνεται αναγγελία οικειοθελούς αποχώρησης ή αντίστοιχα καταγγελία σύμβασης;
- Τηρούνται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας ως προς την ενημέρωση των αρμοδίων αρχών;
- Κατά την αποχώρηση – απόλυση συμπληρώνεται σχετικό έντυπο από τον υπάλληλο για το ότι δεν έχει καμία απαίτηση από την εταιρεία;
- Ποιες αλλαγές πραγματοποιούνται στο φάκελο του υπαλλήλου;
- Έχουν συνταχθεί **εγκεκριμένες διαδικασίες** για τα θέματα προκαταβολών και δανείων προσωπικού;
- Ποιο είναι το ποσό που μπορεί ο υπάλληλος να λάβει ως προκαταβολή ή δάνειο;
- Τι έντυπα χρησιμοποιούνται για τις ανωτέρω περιπτώσεις;
- Ποιος εγκρίνει τις τυχόν περιπτώσεις;
- Πραγματοποιείται σχετική συμφωνία εκκαθάρισης ή αποπληρωμής;

- **Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας**

Πληροφορείστε από τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο ανθρωπίνου δυναμικού, ότι δεν υφίσταται προϋπολογισμός προσλήψεων.

Ποιοι πιθανοί κίνδυνοι ελλοχεύουν;

Προτεινόμενη απάντηση: παρατίθενται πιθανοί κίνδυνοι:

- *Πιθανές προσλήψεις το κόστος των οποίων δεν έχει προβλεφθεί.*

- Πιθανές προσλήψεις με αποδοχές υψηλότερες από αυτές που μπορεί να “σηκώσει” ο οργανισμός.
- Πιθανές μη εξουσιοδοτημένες προσλήψεις.

- **Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας**

Πληροφορείστε από τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, ότι δεν υφίσταται αξιολόγηση προσωπικού σε ετήσια βάση.

Ποιοι πιθανοί κίνδυνοι ελλοχεύουν;

Προτεινόμενη απάντηση: παρατίθενται πιθανοί κίνδυνοι:

- Πιθανή αδυναμία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης.
- Πιθανή διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων που δεν είναι απαραίτητα.
- Πιθανή άσκοπη δαπάνη σε μη απαραίτητες εκπαιδεύσεις.
- Πιθανή προαγωγή ή διακοπή συνεργασίας η οποία δεν στηρίζεται σε καθορισμένα κριτήρια.

- **Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας**

Πληροφορείστε από τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, ότι δεν υφίσταται αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος από τους συμμετέχοντες εργαζόμενους.

Ποιοι πιθανοί κίνδυνοι ελλοχεύουν;

Προτεινόμενη απάντηση: παρατίθενται πιθανοί κίνδυνοι:

- Πιθανή συνέχεια συνεργασίας με μη ποιοτικό πάροχο υπηρεσιών εκπαίδευσης.
- Πιθανή διαιώνιση δαπάνης οικονομικών πόρων σε μη ποιοτικό πάροχο υπηρεσιών εκπαίδευσης.

- **Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας**

Πληροφορείστε από τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο προετοιμασίας της μισθοδοσίας, ότι οι υπερωρίες δεν προ-εγκρίνονται.

Ποιοι πιθανοί κίνδυνοι ελλοχεύουν;

Προτεινόμενη απάντηση: παρατίθενται πιθανοί κίνδυνοι:

- Μη εξουσιοδοτημένη διενέργεια υπερωριών.

- *Αδυναμία πρόβλεψης του ύψους / κόστους των υπερωριών.*

11.3 Πρόγραμμα ελέγχου – γενικά

Το πρόγραμμα ελέγχου έπεται της συνέντευξης με τον ελεγχόμενο. Στην περίπτωση του συναλλακτικού κύκλου που αναλύεται, τα βήματα ελέγχου θα σχετίζονται με τις κάτωθι θεματικές περιοχές, προκειμένου για έναν ολοκληρωμένο έλεγχο:

- Αναγνώριση αναγκών σε προσωπικό,
- Επιλογή και στρατολόγηση προσωπικού,
- Αρχεία προσωπικού,
- Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού,
- Μετακινήσεις και προαγωγές προσωπικού,
- Άδειες – Αυξήσεις Μισθού και Προκαταβολές / Δάνεια,
- Τεκμηρίωση Ωρών Εργασίας,
- Επέλεξε δειγματοληπτικά χρονοκάρτες,
- Προετοιμασία Μισθοδοτικών Καταστάσεων,
- Πληρωμή Μισθών Προσωπικού,
- Πληρωμή με Δελτία Παροχής Υπηρεσιών,
- Έξοδα Ταξιδιών.

11.4 Πρόγραμμα ελέγχου διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τι πρέπει να εξασφαλιστεί από τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού; Να εξασφαλιστούν τα παρακάτω (συνοπτικά σε σχέση με τους σκοπούς του ελέγχου που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο):

- Αναγνώριση των πραγματικών αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό (στελέχη, υπαλλήλους και εργάτες).
- Το υπάρχον προσωπικό εξυπηρετεί τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Οι προσλήψεις προσωπικού πραγματοποιούνται βάσει σχετικών εγκρίσεων από εξουσιοδοτημένα στελέχη.
- Έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε το προσωπικό που θα προσλαμβάνεται για κάποια θέση να πληροί τις αντίστοιχες προϋποθέσεις για τη θέση.
- Επιλέγονται οι καταλληλότεροι υποψήφιοι για τις προς κάλυψη θέσεις.

- Οι ικανότητες του προσωπικού διατηρούνται στο επιθυμητό επίπεδο και σε συνάρτηση με τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Αναγνώριση των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.
- Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν βάσει σχετικών αξιολογήσεων.
- Οι μεταθέσεις – προαγωγές του προσωπικού είναι κατάλληλα καταγεγραμμένες και **εγκεκριμένες**.
- Οι απουσίες του προσωπικού είναι **τεκμηριωμένες, εγκεκριμένες** και παρακολουθούνται κατάλληλα.
- Οι αυξήσεις στους μισθούς του προσωπικού είναι κατάλληλα εγκεκριμένες και καταγεγραμμένες.
- Οι ώρες εργασίας των στελεχών / υπαλλήλων καταγράφονται και τυχόν αποκλίσεις αναφέρονται στα αρμόδια όργανα του οργανισμού.
- Μόνο **έγκυρα στελέχη / υπάλληλοι** πληρώνονται από τον οργανισμό βάσει ορθών και εγκεκριμένων μισθολογικών διαβαθμίσεων.
- Η προετοιμασία και οι απαραίτητοι υπολογισμοί για την προετοιμασία των μισθοδοτικών καταστάσεων έχουν διενεργηθεί σύμφωνα με την σχετική νομοθεσία.
- Η **πρόσβαση** στο μηχανογραφημένο σύστημα μισθοδοσίας είναι περιορισμένη σε εξουσιοδοτημένα μόνο στελέχη.
- Οι σχετικές με την μισθοδοσία πληρωμές διενεργούνται μόνο σε έγκυρα στελέχη / υπαλλήλους.
- Οι μισθοδοτικές καταστάσεις καταρτίζονται ορθά και εκδίδονται έγκαιρα.
- Τα έξοδα ταξιδιών (οδοιπορικά κλπ. έξοδα) των στελεχών και υπαλλήλων του οργανισμού είναι επαρκώς εγκεκριμένα και αιτιολογημένα.

Βήματα ελέγχου

Αναγνώριση αναγκών σε προσωπικό

- Έλεγχε εάν οι προσλήψεις του προσωπικού βασίζονται σε **ετήσιο προϋπολογισμό προσλήψεων** και εάν αυτός είναι εγκεκριμένος από τον Γενικό Διευθυντή.
- Επέλεξε δειγματοληπτικά υπαλλήλους του οργανισμού και έλεγε εάν συμπληρώνεται σχετική αίτηση για κάλυψη θέσης εργασίας από τα επιμέρους τμήματα, εάν υπάρχουν οι αντίστοιχες εγκρίσεις από τους διευθυντές τμημάτων και του γενικού διευθυντή.

Επιλογή και Στρατολόγηση Προσωπικού

- Εξέτασε και αξιολόγησε τις ακολουθούμενες μεθόδους επιλογής και στρατολόγησης νέου προσωπικού.
- Εξέτασε εάν έχουν καθορισθεί υπεύθυνοι για την πρόσληψη του προσωπικού. Επέλεξε δείγμα δέκα περιπτώσεων πρόσληψης προσωπικού από τους σχετικούς φακέλους προσωπικού και έλεγξε τους ως προς την **ορθότητα** και **πληρότητα** τους (αναγγελία πρόσληψης, ενημερωτικό έγγραφο των όρων συμβάσεως του εργαζομένου, υπεύθυνη δήλωση προστατευόμενων μελών, εντολή πρόσληψης προσωπικού, κανονισμός ασφαλείας, δελτίο αρχείου προσωπικού, σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ή σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου).
- Για τις περιπτώσεις που ο οργανισμός απασχολεί έκτακτο προσωπικό (πχ εργοτάξια) να επιλεγούν δειγματοληπτικά περιπτώσεις πρόσληψης έκτακτου προσωπικού και να ελέγξετε την ορθότητα – πληρότητα των σχετικών φακέλων.

Αρχείο – Φάκελοι Προσωπικού

- Έλεγε εάν τα ανωτέρω αναφερόμενα έντυπα πρόσληψης αρχειοθετούνται σε ξεχωριστούς ατομικούς φακέλους για τον κάθε εργαζόμενο.
- Διερεύνησε ποιοι έχουν **πρόσβαση** στους φακέλους του προσωπικού και εάν αυτοί **φυλάσσονται επαρκώς**. Αναφέρατε τυχόν αδυναμίες.
- Διερεύνησε ποιοι έχουν πρόσβαση στο αρχείο του προσωπικού και εάν έχουν καθορισθεί συγκεκριμένοι κωδικοί πρόσβασης σε αυτό.
- Εξακρίβωσε και αξιολόγησε τους τρόπους με τους οποίους ενημερώνεται το τμήμα μισθοδοσίας σχετικά με τις διάφορες αλλαγές στα δεδομένα κάθε προσωπικού φακέλου.

Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

- Αναγνώρισε και αξιολόγησε τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού του οργανισμού.
- Εξέτασε εάν συμπληρώνονται συγκεκριμένες **φόρμες αξιολόγησης προσωπικού** από τους υπεύθυνους αξιολόγησης προσωπικού. Εξέτασε εάν οι αξιολογήσεις προσωπικού εγκρίνονται κατάλληλα.
- Έλεγε εάν υπάρχει συγκεκριμένο **πλάνο εκπαίδευσης για το τρέχον έτος**.
- Επέλεξε εκπαιδευτικά προγράμματα για το τρέχον έτος και εξέτασε εάν έχουν εγκριθεί κατάλληλα.
- Έλεγε εάν έχει τηρηθεί το σχετικό χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης. Σε περίπτωση μη τήρησης αναζήτησε τους λόγους.

Μετακινήσεις και προαγωγές προσωπικού

- Εξακρίβωσε εάν η ανάγκη για μετακίνηση ενός εργαζομένου διαπιστώνεται από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα στελέχη και εάν τελικώς εγκρίνεται από τον γενικό διευθυντή.
- Επιβεβαίωσε ότι υπεύθυνοι για την προαγωγή του προσωπικού είναι ο γενικός διευθυντής και ο διευθύνων σύμβουλος.
- Έλεγε εάν έχει ορισθεί κατάλληλος υπεύθυνος για την έγκριση και παρακολούθηση των αδειών του προσωπικού.
- Επέλεξε δειγματοληπτικά αιτήσεις αδειάς και έλεγε εάν τεκμηριώνεται η έγκριση τους από τους σχετικούς διευθυντές τμημάτων.
- Έλεγε εάν το συγκεντρωτικό **πλάνο αδειών** του προσωπικού προωθείται στον γενικό διευθυντή για την τελική **έγκριση**.

Άδειες – Αυξήσεις Μισθού και Προκαταβολές / Δάνεια

- Αναγνώρισε και αξιολόγησε την σχετική με τις αυξήσεις μισθών του προσωπικού διαδικασία, εάν αποτυπώνονται σε σχετικά έντυπα οι αυξήσεις αυτές καθώς και ποιος δίνει την τελική **έγκριση**.
- Αναγνώρισε ποιοι δικαιούνται προκαταβολές και σε ποιες περιπτώσεις, ποιος δίνει την έγκριση χορήγησης και εάν συμπληρώνονται τα κατάλληλα έντυπα.
- Έλεγε τα χορηγηθέντα δάνεια και την αντίστοιχη αποπληρωμή τους μέσω της μισθοδοσίας και σύμφωνα με την οδηγία του Γενικού Διευθυντή που την υπέγραψε.
- Επιβεβαίωσε την πορεία της αποπληρωμής σε σχέση με τα συμφωνηθέντα στους όρους του δανείου.
- Επιβεβαίωσε τη χρονική διάρκεια των προκαταβολών ως προς το λογιστικό χειρισμό. Η προκαταβολή θα πρέπει να συμψηφιστεί και να κλείσει στο τέλος του μήνα με τη μισθοδοσία.
- Προκαταβολή που δε θα κλείσει στο μήνα και θα έχει διάρκεια άνω των τριών μηνών, θα πρέπει να λογιστεί ως δάνειο στο προσωπικό.

Τεκμηρίωση Ωρών Εργασίας

- Επέλεξε δειγματοληπτικά χρονοκάρτες υπαλλήλων και έλεγε αν έχουν επισυναφθεί σε αυτές, τα ονόματα, αν υπάρχουν χειρόγραφες καταχωρήσεις και τη σχετική έγκριση overtime αν ο χρόνος εργασίας overtime ήταν πάνω από δύο ώρες.
- Έλεγε όλους τους υπολογισμούς στις χρονοκάρτες ως προς την τεκμηρίωση του ελέγχου επί των υπολογισμών από το τμήμα προσωπικού.

- Έλεγε εάν το παρουσιολόγιο που εκδίδεται βάσει των εντύπων αδειών είναι **εγκεκριμένο** από αρμόδιο στέλεχος.
- Επέλεξε δείγμα στελεχών ή υπαλλήλων των κεντρικών γραφείων και έλεγε εάν έχουν υπολογισθεί σωστά οι εργασθείσες ημέρες.

Προετοιμασία Μισθοδοτικών Καταστάσεων

- Λάβε εκτύπωση της μισθοδοτικής κατάστασης και έλεγε εάν ελέγχεται από εξουσιοδοτημένο στέλεχος.
- Χρησιμοποιώντας το ανωτέρω δείγμα συμφώνησε τις ώρες εργασίας που αναγράφονται στην μισθοδοτική κατάσταση με τις ώρες εργασίας που αναγράφονται στις αντίστοιχες χρονοκάρτες.
- Διενήργησε δειγματοληπτικό έλεγχο επί των μισθών των υπαλλήλων και διερεύνησε εάν είναι ίδιοι με εκείνους του προηγούμενου μήνα. Σε περίπτωση αλλαγής μισθού, έλεγε εάν υπάρχει έγκριση της Γενικής Διεύθυνσης και διενήργησε συμφωνία των νέων δεδομένων με εκείνα που αναγράφονται στο αρχείο και στα σχετικά έντυπα αλλαγής μισθοδοσίας στον προσωπικό φάκελο του εργαζομένου.
- Σε περίπτωση αποχώρησης εργαζομένου, έλεγε αν υφίσταται **έγκριση** της αρμόδιας διεύθυνσης και αν ο εργαζόμενος αυτός έχει διαγραφεί από την κατάσταση μισθοδοσίας. Έλεγε αν αποδόθηκαν σωστά τα δεδουλευμένα, αποζημίωση και λοιπές παροχές.
- Έλεγε εάν έχει δοθεί **πρόσβαση στο αρχείο** του προσωπικού σε εξουσιοδοτημένο στέλεχος του οργανισμού και αν έχουν καθορισθεί συγκεκριμένοι κωδικοί πρόσβασης σε αυτό.
- Συμφώνησε τις παραγόμενες μισθοδοτικές καταστάσεις με την γενική λογιστική και με το άθροισμα της αναλυτικής.

Πληρωμή Μισθών Προσωπικού

- Χρησιμοποιώντας το ανωτέρω δείγμα, συμφώνησε τα αντίστοιχα ποσά των μισθοδοτικών καταστάσεων με εκείνα των τραπεζικών καταστάσεων ή των αντίστοιχων καταστάσεων πληρωμών σε μετρητά.
- Για τις παραπάνω περιπτώσεις, έλεγε εάν ο κάθε εργαζόμενος έχει υπογράψει σε σχετική απόδειξη πληρωμής.

Πληρωμή με Δελτία Παροχής Υπηρεσιών

- Επέλεξε δείγμα πληρωμών με Τ.Π.Υ. και έλεγξε την ορθότητα / πληρότητα τους.
- Έλεγξε εάν **εγκρίνονται κατάλληλα**.

Έξοδα Ταξιδιών

- Επέλεξε δειγματοληπτικά εργαζομένους (στελέχη και υπαλλήλους) που έχουν πραγματοποιήσει υπηρεσιακά ταξίδια και έλεγξε αν για τα ταξίδια αυτά έχει εκδοθεί σχετική έγγραφη εντολή **υπογεγραμμένη** από αρμόδια στελέχη.
- Για το παραπάνω δείγμα, ζήτησε τα σχετικά εξοδολόγια των εργαζομένων και έλεγξε αν όλα τα έξοδα που αναγράφονται στα εξοδολόγια απεικονίζονται σε σχετικά δικαιολογητικά και αποδείξεις.
- Έλεγξε εάν οι αποζημιώσεις εκτός έδρας των παραπάνω εργαζομένων είναι εντός των προκαθορισμένων ποσών αποζημίωσης και ημερών, σύμφωνα με την πολιτική του οργανισμού. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν υπερβάσεις των ορίων αυτών, έλεγξε για την **ύπαρξη έγκρισης** του αρμόδιου Διευθυντού.
- Σε περιπτώσεις ειδικών εξόδων (π.χ. φιλοξενία, γεύματα σε συνεργάτες κτλ.) έλεγξε για την ύπαρξη έγκρισης των αντίστοιχων διευθυντών.
- Έλεγξε την ορθή καταχώρηση των ανωτέρω εξόδων – πληρωμών στα λογιστικά βιβλία.

- **Παράδειγμα κατανόησης: Δικλείδες στο κύκλωμα του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Εταιρεία ΑΒΓ είναι εισαγωγική εμπορική φαρμάκων. Απασχολεί δεκαοκτώ άτομα διοικητικό προσωπικό (μισθωτοί) και είκοσι επτά άτομα στη διεύθυνση πωλήσεων (ιατρικοί επισκέπτες) οι οποίοι αμείβονται με μισθό και με έκτακτη αμοιβή αναλόγως επίτευξης στόχων. Σχετική έκτακτη αμοιβή αναλόγως επίτευξης στόχων λαμβάνουν και ο γενικός διευθυντής και ο εμπορικός διευθυντής (διοικητικό προσωπικό).

Η μισθοδοσία ετοιμάζεται από τον εξωτερικό συνεργάτη ΔΕΖ. Όλα τα στοιχεία (φάκελοι εργαζομένων, μισθοδοτικές καταστάσεις, κλπ) φυλάσσονται στο κτίριο της ΑΒΓ.

Κάθε υπάλληλος έχει ένα ατομικό φάκελο μισθοδοσίας που τηρείται στο λογιστήριο. Ο φάκελος περιέχει την αναγγελία πρόσληψης, την σύμβαση κάθε εργαζομένου, την ετήσια αξιολόγηση του και το βιογραφικό του σημείωμα βάσει του οποίου έγινε η πρόσληψη, αίτηση πρόσληψης και συνοδευτικά έγγραφα.

Αλλαγές στα μισθολογικά στοιχεία (π.χ. νέα τέκνα) επικοινωνούνται από τους ενδιαφερόμενους προς το λογιστήριο και από εκεί στον εξωτερικό συνεργάτη. Σε μηνιαία

βάση οι αλλαγές στα μισθολογικά στοιχεία ελέγχονται από τον υπεύθυνο λογιστηρίου αντιπαραβάλλοντας την αναλυτική μισθοδοτική κατάσταση του τρέχοντος μηνός με εκείνη του προηγούμενου, την οποία και υπογράφει.

Δεν υφίσταται σύστημα καταγραφής ωρών εργασίας και υπερωριών. Υπερωρίες υπολογίζονται μόνον για τους διοικητικούς υπαλλήλους κατόπιν πρότασης τους από τον εργαζόμενο και εγκρίσεως από τον οικονομικό διευθυντή.

Για τις προσλήψεις προηγείται αγγελία στον τύπο με την περιγραφή της θέσης εργασίας και των απαραίτητων και απαιτείται η συμπλήρωση ειδικής «αίτησης πρόσληψης» η οποία υπογράφεται από τον οικονομικό διευθυντή καθώς αυτός το αντιπαραβάλλει με τα σχετικά δικαιολογητικά που ο υποψήφιος συνυποβάλλει. Ακολουθεί συνέντευξη από τον γενικό διευθυντή και τον αρμόδιο προϊστάμενο όπου ο υποψήφιος αιτείται να εργαστεί.

Ο υπεύθυνος λογιστηρίου στέλνει τις εγκεκριμένες αιτήσεις στον εξωτερικό συνεργάτη μέσω e-mail ή μέσω fax για να γίνει και τυπικά η πρόσληψη του προσωπικού και να ενημερωθούν τα σχετικά αρχεία.

Σε περίπτωση παραίτησης ή απόλυσης υφίσταται συγκεκριμένο έντυπο που υπογράφεται από τον υπάλληλο τον οικονομικό διευθυντή και τον γενικό διευθυντή.

Πραγματοποιείται από τον υπεύθυνο λογιστηρίου μηνιαία συμφωνία της μισθοδοτικής κατάστασης και του λογιστικού άρθρου της μισθοδοσίας που αποστέλλει ο εξωτερικός συνεργάτης και αντιπαραβολή του με το λογιστικό άρθρο όπως πραγματικά καταχωρήθηκε στη γενική λογιστική. Στην συνέχεια ετοιμάζεται η σχετική επιστολή για την τράπεζα από όπου γίνεται η πληρωμή. Την επιστολή υπογράφει η υπεύθυνη του λογιστηρίου και ο οικονομικός διευθυντής. Η υπεύθυνη του λογιστηρίου υποβάλλει στον οικονομικό διευθυντή προκειμένου αυτός να υπογράψει και την αναλυτική μισθοδοτική κατάσταση του εκάστοτε μηνός συνοδευόμενη και από εκείνη του προηγούμενου μηνός προκειμένου να τις αντιπαραβάλει. Προηγουμένως, εκείνη έχει κάνει την αντιπαραβολή αυτή και έχει υπογράψει σχετικά στην μισθοδοτική κατάσταση.

Στην αρχή κάθε έτους τίθενται οι στόχοι ανά πωλητή. Οι στόχοι αυτοί εγκρίνονται και υπογράφονται από τον υπεύθυνο πωλήσεων και τον πωλητή. Στο τέλος του έτους πραγματοποιείται η εκκαθάριση των έκτακτων αμοιβών των πωλητών για το προηγούμενο έτος και οι σχετικές αμοιβές καταβάλλονται με την μισθοδοσία.

Ζητούμενο: Αναφέρατε ανά περίπτωση τις δικλείδες που έχετε εντοπίσει και σχολιάστε ως προς το είδος τους.

Προτεινόμενη απάντηση:

Διαδικασία	Περιγραφή δικλείδας και σκοπού αυτής	Είδος δικλείδας
Φάκελος Εργαζομένου	<p>Περιγραφή δικλείδας: Ατομικός φάκελος για κάθε υπάλληλο. Ο φάκελος περιέχει αναγγελία πρόσληψης, σύμβαση, ετήσια αξιολόγηση, βιογραφικό σημείωμα, αίτηση πρόσληψης και συνοδευτικά έγγραφα.</p> <p>Όφελος: Μείωση πιθανότητας ανακρίβειών στον υπολογισμό των μισθοδοσιών και πιθανών διενέξεων / αγωγών για εργατικά θέματα.</p>	Αποτροπή
Φάκελος Εργαζομένου	<p>Περιγραφή δικλείδας: Αλλαγές στα μισθολογικά ελέγχονται μέσω αντιπαραβολής της αναλυτικής μισθοδοτικής κατάστασης του τρέχοντος μηνός με εκείνη του προηγούμενου, η οποία και υπογράφεται.</p> <p>Όφελος: Μείωση της πιθανότητας ανακρίβειών στον υπολογισμό των μισθοδοσιών και πιθανών διενέξεων / αγωγών για εργατικά θέματα.</p>	Αποτροπή
Πρόσληψη	<p>Περιγραφή δικλείδας: Αγγελία, περιγραφή της θέσης εργασίας και αντιπαραβολή της αίτησης με τα υποβληθέντα δικαιολογητικά. Ακολουθεί συνέντευξη από γενικό διευθυντή και προϊστάμενο τμήματος.</p> <p>Όφελος: Πρόσληψη ικανού προσωπικού για τις θέσεις προς στελέχωση.</p>	Αποτροπή
Καταχώριση της δαπάνης	<p>Περιγραφή δικλείδας: Μηνιαία αντιπαραβολή της μισθοδοτικής κατάστασης & λογιστικού άρθρου μισθοδοσίας με το πραγματικά καταχωρηθέν λογιστικό άρθρο.</p> <p>Όφελος: Μείωση πιθανοτήτων μη ορθής καταχώρισης του λογιστικού άρθρου.</p>	Αποτροπή
Καταβολή μισθοδοσίας	<p>Περιγραφή δικλείδας: Πληρωμή μέσω τράπεζας, ταύτιση του δικαιούχου στη μισθοδοσία με τον δικαιούχο του συγκεκριμένου τραπεζικού λογαριασμού από ανεξάρτητο τρίτο (τράπεζα).</p> <p>Όφελος: Μείωση πιθανότητας απάτης για μη υπαρκτούς εργαζόμενους.</p>	Αποτροπή

Διαδικασία	Περιγραφή δικλείδας και σκοπού αυτής	Είδος δικλείδας
Επισκόπηση λογικής αμοιβών	<p>Περιγραφή δικλείδας: Η αναλυτική μισθοδοτική κατάσταση του μηνός υπογράφεται από την υπεύθυνη του λογιστηρίου και τον οικονομικό διευθυντή οι οποίοι αντιπαραβάλλουν τον τρέχων μήνα με τον εκάστοτε προηγούμενο.</p> <p>Όφελος: Μείωση πιθανότητας σφάλματος στην πληρωμή.</p>	Αποτροπή

Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου

- Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας
- Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας
- Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας
- Ερώτημα κατανόησης: Κατανόηση περιβάλλοντος και λειτουργίας
- Παράδειγμα κατανόησης: Δικλείδες στο κύκλωμα του Ανθρώπινου Δυναμικού