

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Д. Л. Скопич

ОСНОВЫ АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический
университет" А. Е. Тарутина

Скопич, Д. Л.

Основы аудита и контроллинга персонала: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом/ Д. Л. Скопич, – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 75 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Основы аудита и контроллинга персонала" для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, выполнению курсового проекта и контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к зачету с оценкой и экзамену по дисциплине.

Табл. 15, рис. 6, список лит. – 11 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	9
Тема 1. Место аудита и контроллинга в системе управления персоналом организации	9
Тема 2. Аудит персонала: теоретические основы	12
Тема 3. Методология аудита персонала	17
Тема 4. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала	22
Тема 5. Аудит персонала организации	25
Тема 6. Кадровый контроллинг: понятие, цели, задачи, виды	28
Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации	31
Тема 8. Бюджетирование расходов на персонал	34
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	39
Тема 1. Место аудита и контроллинга в системе управления персоналом организации	39
Тема 2. Аудит персонала: теоретические основы	41
Тема 3. Методология аудита персонала	44
Тема 4. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала	47
Тема 5. Аудит персонала организации	49
Тема 6. Кадровый контроллинг: понятие, цели, задачи, виды	50
Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации	52
Тема 8. Бюджетирование расходов на персонал	54
3 Методические указания по выполнению контрольной работы	57
4 Методические указания по выполнению курсового проекта	61
5 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта и экзамена	67
6 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Залка не определена.
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	75

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Основы аудита и контроллинга персонала" относится к профессиональному модулю (вариативная часть образовательной программы), изучается студентами, обучающимися в бакалавриате по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Основы аудита и контроллинга персонала".

Целью освоения дисциплины является формирование комплексного представления о задачах, направлениях и методах комплексной объективной оценки состояния социально-трудовой сферы организации, выявления недостатков, отклонений от установленных законом стандартов и разработки на этой основе конструктивных предложений по улучшению ситуации в данной области.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование системы знаний в области контроля системы управления персоналом путем использования средств экономического и математического анализа и аудита;

- овладение основами методологии аудита применительно к решению проблем системы управления персоналом на микроуровне;

- приобретение базовых навыков практической работы по сбору реальных фактических материалов, их комплексной оценке, анализу и систематизации в части, касающейся решения социально-трудовых проблем для целей совершенствования системы управления персоналом.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- цели и задачи аудита персонала;
- основные направления аудита персонала;
- технологию проведения аудита персонала;
- методы и инструментарий аудита персонала;

- методы экономического и статистического анализа трудовых показателей;

- содержание кадрового контроллинга и его элементов;

- методы бюджетирования затрат на персонал;

уметь:

- определять цели, задачи и направления кадрового аудита организации;

- осуществлять выбор целевых показателей аудита персонала;

- выбирать и применять методы и инструментарий аудита персонала;

- применять методы экономического и статистического анализа трудовых показателей;

- применять методы бюджетирования затрат на персонал;

- выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации;

владеть:

- технологией кадрового аудита;

- технологией кадрового контроллинга;

- навыками бюджетирования расходов на персонал.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц (зет), т. е. 252 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины "Основы аудита и контроллинга персонала" относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Задания по темам практических (семинарских) занятий;

Критерии и шкала оценивания практических (семинарских) занятий:

"отлично" - полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные

классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

"хорошо" - недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

"удовлетворительно" - отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

"неудовлетворительно" - нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

2) Задания (задачи) по темам практических занятий;

Критерии и шкала оценки результатов:

"отлично" - выставляется при безошибочно решенной задаче;

"хорошо" - выставляется, если задача в основном решена верно;

"удовлетворительно" - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

"неудовлетворительно" - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта с оценкой и экзамена. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины "Основы аудита и контроллинга персонала" относятся:

- контрольная работа (для заочной формы обучения);
- курсовой проект;

- вопросы к зачету с оценкой;
- вопросы к экзамену.

К зачету с оценкой допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля, а также зачетную контрольную работу.

Критерии оценки результатов зачета с оценкой и экзамена:

Для получения оценки **"отлично"** студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки **"хорошо"** студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки **"удовлетворительно"** студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка **"неудовлетворительно"** ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает шесть разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

В четвертом разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсового проекта для студентов всех формы обучения.

В пятом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме дифференцированного зачета и экзамена.

В шестом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Место аудита и контроллинга в системе управления персоналом организации

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Цель, задачи, предмет и содержание курса "Аудит и контроллинг персонала". Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Вопрос 2. Организация как объект аудита и контроллинга персонала.

Вопрос 3. Взаимосвязь контроллинга, аудита, анализа и мониторинга персонала.

Вопрос 4. Влияние результатов аудита и контроллинга на эффективность работы персонала организации.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – определить место аудита и контроллинга в системе управления персоналом организации

Вопрос 1. Цель, задачи, предмет и содержание курса "Аудит и контроллинг персонала". Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Дисциплина "Основы аудита и контроллинга персонала" является дисциплиной, формирующей у обучающихся теоретические и методологические знания в области основ консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации в области управления персоналом и регулирования социально-трудовых отношений.

Целью освоения дисциплины является формирование комплексного представления о задачах, направлениях и методах комплексной объективной оценки состояния социально-трудовой сферы организации, выявления недостатков, отклонений от установленных законом стандартов и разработки на

этой основе конструктивных предложений по улучшению ситуации в данной области.

Дисциплина "Основы аудита и контроллинга персонала" относится к профессиональному модулю.

Вопрос 2. Организация как объект аудита и контроллинга персонала.

Современная организация представляет собой сложную социо-техническую систему с взаимодействием технической, экономической, информационной и социальной подсистем, которые должны быть внутренне упорядочены и иметь общее управление. Среди функциональных зон (рисунок 1.1) особую значимость приобретает персонал организации, что объясняется возрастающей ролью личности работника. Управление персоналом становится чрезвычайно актуальным: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации работника к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

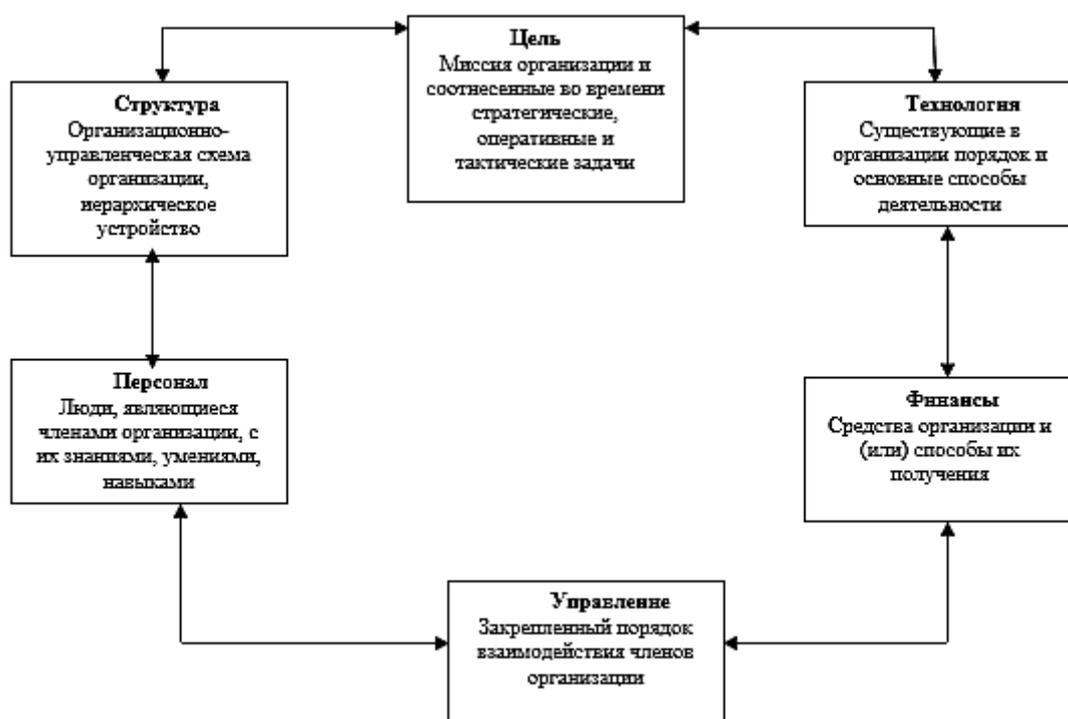


Рисунок 1.1 - Основные элементы организации

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

- иерархическая структура организаций, построенная на отношении власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;
- культура, вырабатываемые обществом, организацией, группой людей: совместные ценности, социальные нормы, установки поведения;
- рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Вопрос 3. Взаимосвязь контроллинга, аудита, анализа и мониторинга персонала.

Кадровый аудит выступает в роли поставщика информации, необходимой для адекватного функционирования системы управления на предприятии. Именно поэтому кадровый аудит необходимо рассматривать относительно цикла разработки и исполнения управленческого решения, определить его место и роль в этом процессе.

Контроллинг, так же как аудит, выступает в роли поставщика информации, необходимой для адекватного функционирования системы управления на предприятии. Именно поэтому имеет смысл рассмотреть контроллинг относительно цикла разработки и исполнения управленческого решения, определить его место и роль в этом процессе.

Вопрос 4. Влияние результатов аудита и контроллинга на эффективность работы персонала организации.

Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов службы УП, помогает прояснить роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Аудит персонала:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает профессиональный имидж службы УП;

- стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП;
- уточняет права и обязанности службы УП;
- обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации;
- выявляет основные кадровые проблемы;
- гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства;
- обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом;
- стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом;
- осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 6, 8, 13].

Тема 2. Аудит персонала: теоретические основы

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала.

Вопрос 2. Объект и предмет аудита персонала.

Вопрос 3. Виды аудита персонала.

Вопрос 4. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.

Вопрос 5. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.

Вопрос 6. Контроль качества аудита.

Методические указания по изучению темы 2

Цель темы – изучить теоретические основы кадрового аудита

Вопрос 1. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита и изучает следующие вопросы:

- управление организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией);
- линейное управление подчиненными организационными функциями в разрезе его объектов и функциональной работы организационных функций.

Аудит персонала позволяет:

- систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что способствует оптимизации управления персоналом;
- сформировать стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, повышая эффективность управления организацией в целом;
- занимать лидирующее положение в своей области деятельности, быть готовыми к изменениям во внешней среде и иметь возможность адаптироваться к изменениям.

Цели аудита персонала — повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.

На основе целей аудита можно сформулировать его *основные задачи*:

- оценка текущей политики и стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления, персоналом и руководителями;
- оценка технологии управления персоналом, включая анализ отбора и приема персонала, трудовой адаптации и использования персонала, системы обучения и профессионального продвижения;
- обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий, соответствия усилий на

стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики;

- оценка показателей эффективности труда, его условий, анализ трудовых ресурсов и затрат труда, численности и состава работников, использования средств на заработную плату;

- оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административном уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков кадровой системы;

- оценка работы кадровой службы, включая уточнение обязанностей и ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации;

- разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшение формирования и использования кадров.

Вопрос 2. Объект и предмет аудита персонала.

Объект аудита персонала — персонал организации и его трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения.

Предметом кадрового аудита может быть одна или совокупность организационно-экономических проблем, связанных с функциональной деятельностью фирмы. Это финансово-хозяйственная деятельность, менеджмент, проблемы социально-трудовой сферы и т. п.

Вопрос 3. Виды аудита персонала.

Разнообразие задач аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений организации позволяет наметить его основные направления:

- организационно-технологическое;
- социально-психологическое;
- экономическое.

Деятельность по управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный уровни, на основе которых выделяют три основных уровня аудиторской проверки.

Аудит по направлениям и уровням управления персоналом может выполняться приглашенными внешними аудиторами или внутрифирменными аудиторскими бригадами. С помощью внутренних аудиторов организация может значительно улучшить функционирование и развитие системы управления персоналом, осуществить внутреннюю ревизию или мониторинг между проведением внешнего аудита.

Вопрос 4. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.

В Российской Федерации для регулирования аудиторской деятельности согласно Закону об аудиторской деятельности создается уполномоченный федеральный орган государственного регулирования аудиторской деятельности.

Функции федерального органа государственного регулирования аудиторской деятельности осуществляет уполномоченный федеральный орган исполнительной власти, определяемый Правительством Российской Федерации. Положение о федеральном органе утверждает Правительство Российской Федерации.

Во исполнение Федерального закона "Об аудиторской деятельности" Правительство Российской Федерации приняло Постановление "О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации" от 06.02.2002 г. № 80, в котором Министерство финансов Российской Федерации определено уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

Вопрос 5. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.

Аудиторскую проверку проводят физические или юридические лица, имеющие лицензию на право проведения аудита. Аудиторы (физические лица)

могут заниматься аудиторской деятельностью в составе аудиторской фирмы, заключив с ней трудовое соглашение, или самостоятельно, получив аудиторскую лицензию.

Существует три вида ответственности:

- ответственность перед клиентом;
- ответственность на основе гражданского законодательства;
- уголовная ответственность.

Вопрос 6. Контроль качества аудита.

Контроль качества аудита — методики и процедуры, принятые аудиторской организацией для того, чтобы ее руководство получило разумную уверенность в том, что в ходе всех аудиторских проверок, проводимых этой организацией, выполняются требования правил аудиторской деятельности и других нормативных документов, регулирующих аудиторскую деятельность в РФ.

В настоящее время выделяются два вида контроля качества аудита: внутренний и внешний.

Внешний контроль качества аудита долго будет являться одним из главных инструментов повышения качества отечественного аудита. Необходимость членства аудиторов и аудиторских организаций и обязательность внешнего контроля для них приведут к его постоянному развитию.

Во всех аудиторских организациях должна существовать система внутреннего контроля качества аудита.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 6, 8, 13].

Тема 3. Методология аудита персонала

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Методы, принципы, информационное обеспечение и результаты аудита персонала.

Вопрос 2. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом.

Вопрос 3. Классификация типов и определение цепей аудита персонала.

Вопрос 4. Аудиторский риск.

Вопрос 5. Общий план и программа аудита персонала.

Вопрос 6. Итоговое аудиторское заключение. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

Методические указания по изучению темы 3

Цель темы – изучить методологию кадрового аудита

Вопрос 1. Методы, принципы, информационное обеспечение и результаты аудита персонала.

Методы аудита персонала можно разделить на четыре группы:

1) организационно-статистические, предполагающие проверку документации и отчетности;

2) социально-психологические, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и

коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий;

3) экономические, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли показателями оценить конкурентоспособность организации на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала;

4) комплексные, позволяющие всесторонне обследовать и проанализировать состояние системы управления персоналом, разработать и экономически обосновать рекомендации по ее совершенствованию.

Информационное обеспечение аудита персонала призвано предоставить информацию в области управления персоналом.

Результатом аудита персонала является аудиторское заключение о состоянии системы управления персоналом и кадровом потенциале организации, а также комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и повышению эффективности формирования и использования кадрового потенциала организации для достижения ее стратегических целей.

Вопрос 2. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом.

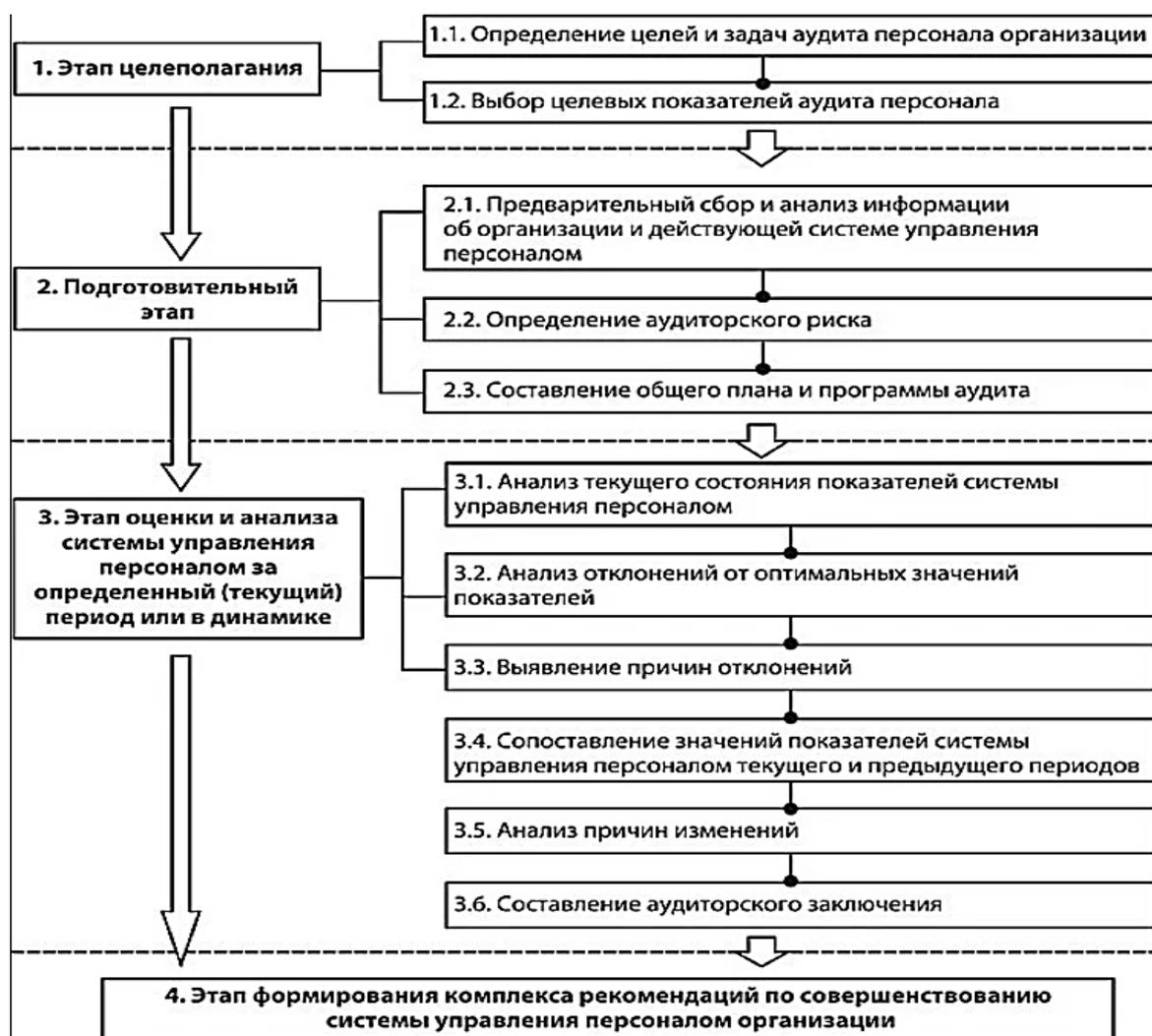


Рисунок 1.2 – Технология проведения кадрового аудита

Вопрос 3. Классификация типов и определение цепей аудита персонала.

Важнейшим моментом планирования аудита персонала на подготовительном этапе является обоснованный выбор типа аудита персонала.

Таблица 1.1 - Классификация типов и определение цепей аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики	Цели аудита персонала
1. Периодичность проведения	Текущий	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени	Оценка влияния системы управления персоналом на эффективность организации
	Оперативный (специальный)	Проводится по оперативному распоряжению руководства	Оперативная информация о состоянии системы управления персоналом в организации
	Регулярный	Проводится через определенные промежутки времени	Оценка системы управления персоналом в динамике
	Панельный	Проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на	Совершенствование системы внутреннего контроля

		тех же группах людей и тех же объектах	
2. Полнота охвата изучаемых объектов	Полный	Охватывает все объекты	Комплексная оценка системы управления персоналом на соответствие стратегическим
	Локальный	Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект	Диагностика конкретного объекта
	Тематический	Включает все объекты, но по одной тематике	Нахождение узких мест в определенных областях
3. Методика анализа	Комплексный	Использует весь арсенал методов	Получение комплексной характеристики системы управления персоналом
	Выборочный	Анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике - выборке	Оценка эффективности и производительности деятельности персонала
4. Уровень проведения	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства	Комплексная оценка системы управления персоналом на соответствие стратегическим целям
	Линейный	Оценка производится на уровне линейных руководителей	Оценка качества управления персоналом в организации
	Функциональный	Оценка производится на уровне службы управления персоналом	Оценка деятельности службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	Внешний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций)	Независимая оценка системы управления персоналом
	Внутренний	Проводится работниками самой организации	Совершенствование отдельных процессов по управлению персоналом

Вопрос 4. Аудиторский риск.

Важным элементом подготовки к аудиту персонала является определение аудиторского риска. Риск в аудите персонала можно определить как вероятность того, что аудитор ошибется, сформировав неверное мнение о действующей в организации системе управления персоналом. В аудиторские риски входят:

- неотъемлемый риск;
- контрольный риск;
- риск необнаружения.

Оценка рисков производится экспертным методом (не менее трех экспертов). Для определения вероятности наступления различных рисков рассчитывается средняя оценка экспертов.

Вопрос 5. Общий план и программа аудита персонала.

После оценки аудиторского риска составляется общий план аудита предполагаемых объемов и порядка проведения аудита персонала.

В общем плане аудита персонала необходимо указать:

- а) наименование проверяемого подразделения;
- б) период аудита персонала;
- в) количество человеко-часов;
- г) руководителя аудиторской группы;
- д) состав аудиторской группы;
- е) планируемый уровень существенности аудиторской информации и аудиторский риск.

Задания общего плана на проведение аудита персонала детализируются в соответствующей программе аудита персонала, которая является набором инструкций для аудитора, выполняющего проверку, а также средством контроля и проверки надлежащего качества выполнения работ.

Вопрос 6. Итоговое аудиторское заключение. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

По результатам оценки и анализа системы управления персоналом составляется аудиторское заключение, которое должно состоять из четырех частей:

1) реквизитная часть - включает наименование организации, юридический адрес, сведения об аудиторе, сведения об аудируемом лице;

2) вводная часть - должна содержать перечень проверенной информации, документации, отчетности по управлению персоналом и деятельности организации с указанием периода, за который идет проверка ее состава;

3) аналитическая часть - должна включать тип аудита персонала; описание: организации, стратегии организации, существующей системы управления персоналом, принципов и методов управления персоналом, определение главных оценочных значений, оценки состояния внутреннего контроля; оценку аудиторских рисков, системы управления персоналом по основным направлениям;

4) итоговая часть - содержит выводы об эффективности действующей системы управления персоналом, кадрового потенциала в соответствии с целями и задачами организации, рекомендации по достижению краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной эффективности управления персоналом, их совершенствованию и внедрению изменений.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, 6, 8, 13].

Тема 4. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Оценка кадрового состава предприятия.

Вопрос 2. Анализ движения трудовых ресурсов.

Вопрос 3. Анализ фонда рабочего времени.

Вопрос 4. Анализ производительности труда.

Вопрос 5. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Вопрос 6. Анализ фонда заработной платы.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – изучить теоретические основы анализа трудовых показателей

Вопрос 1. Оценка кадрового состава предприятия.

Показатели кадрового состава организации отражают основную информацию о состоянии и уровне использования ее кадрового потенциала, факторы, его определяющие. Данное направление содержит ряд обязательных для раскрытия элементов:

- динамика и структура персонала по категориям

- динамика и структура персонала по возрасту
- динамика и структура персонала по полу
- динамика и структура персонала по уровню образования
- динамика и структура персонала по стажу работы.

Вопрос 2. Анализ движения трудовых ресурсов.

Под движением персонала предприятия понимают изменение численности работников предприятия в связи с приемом на работу и увольнением. Для оценки кадровой политики организации определяют абсолютные и относительные показатели движения персонала.

Движение персонала в организации можно также охарактеризовать с помощью относительных показателей (в процентах):

- Коэффициент оборота по приему
- Коэффициент оборота по увольнению
- Коэффициент общего оборота
- Коэффициент постоянства кадров
- Коэффициент текучести кадров.

Вопрос 3. Анализ фонда рабочего времени.

Фонд рабочего времени — это плановое количество дней или часов, которые должен отработать один работник (рабочий, служащий) в конкретном периоде (за год, месяц). Для рабочих учет времени ведется в человеко-часах или человеко-днях, для остальных категорий работников — в человеко-днях.

Различают календарный, табельный (номинальный), максимально возможный, эффективный (плановый) и фактический фонды рабочего времени.

Вопрос 4. Анализ производительности труда.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов используют систему показателей производительности труда, которая классифицируется:

- 1) по методам учета объема выпуска продукции;
- 2) по категориям, на которые рассчитывают производительность труда;
- 3) по периодам.

Последовательность проведения анализа:

1. По годам рассматриваемого периода рассчитывают показатели производительности труда, характеризуют динамику.

2. Определяют влияние эффективности использования трудовых ресурсов на выпуск продукции (расчет ведут в действующих ценах).

3. Определяют характер развития предприятия с точки зрения использования трудовых ресурсов.

4. Определяют относительную экономию (перерасход) численности работающих:

5. Определяют соотношение темпов прироста численности и объема выпуска.

6. Выполняют факторный анализ.

Вопрос 5. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет *показатель рентабельности персонала*.

Вопрос 6. Анализ фонда заработной платы.

По годам рассматриваемого периода сравнивают величину фонда заработной платы, характеризуют динамику.

Характеризуют состав и структуру фонда заработной платы по источникам формирования (себестоимость и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; фонд оплаты труда и выплаты за счет прибыли). По каждой составляющей характеризуют динамику по годам, рассчитывают удельный вес в общей сумме заработной платы, оценивают изменение.

Оценивают Положение об оплате труда и премирования (на предмет стимулирования труда).

Характеризуют состав и структуру персонала по формам и системам оплаты труда, оценивают адекватность использования для каждой категории работников систем оплаты труда.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 7].

Тема 5. Аудит персонала организации

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Аудит рабочих мест.

Вопрос 2. Аудит найма и увольнений персонала.

Вопрос 3. Аудит вознаграждений.

Вопрос 4. Аудит условий и безопасности труда.

Вопрос 5. Аудит интеллектуального капитала.

Вопрос 6. Аудит деятельности служб управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 1

Цель темы – изучить специфику различных направлений кадрового аудита.

Вопрос 1. Аудит рабочих мест.

При проведении аудита рабочих мест аудитору необходимо ознакомиться с описанием рабочего места, а именно:

1. с кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы;
2. со спецификацией рабочего процесса - личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса;
3. результатами подбора работников на эти рабочие места;
4. сравнением плановой и фактической производительности труда;
5. оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации;

6. наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации;

7. системой вознаграждений в организации;

8. программой безопасности и здоровья работников.

При проведении аудита рабочих мест рекомендуется следующая последовательность этапов аудита:

1. Аудит производительности.

2. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.

3. Аудит развития должности.

4. Стратегический аудит.

Вопрос 2. Аудит найма и увольнений персонала.

Цель аудита найма персонала – оценка социальной и экономической эффективности процесса управления набором и отбором персонала.

Основные направления аудиторской проверки:

1. Оценка соответствия системы найма требованиям российского законодательства и международным нормам и стандартам,

2. Оценка действенности системы найма персонала

3. Оценка эффективности управления системой найма персонала

Цель аудита увольнений – оценка устойчивости кадрового ядра организации.

Уровень устойчивости определяют следующие показатели:

- число постоянных работников, образующих основу коллектива;

- численность работников, которые в результате проведенных мероприятий удовлетворили свои притязания к трудовой деятельности;

- численность неустойчивой части коллектива.

Вопрос 3. Аудит вознаграждений.

Цель аудита вознаграждений - экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений.

Главные миссии аудита вознаграждений можно объединить по трем направлениям: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

Аудит соответствия позволяет оценить соответствие методов работы фирмы внешним и внутренним правилам и дать оценку качества необходимой для этого информации.

Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и дает ответ на два вопроса:

- 1) соответствуют ли полученные результаты поставленным целям
- 2) получены ли эти результаты с наименьшими затратами.

Стратегический аудит выделяет два аспекта:

- соответствует ли политика вознаграждений целям предприятия, его общей и социальной стратегии? Отвечает ли система социальных вознаграждений специфике деятельности предприятия и уровню его развития?

- учтены ли возможности политики вознаграждения в планах и программах организации?

Вопрос 4. Аудит условий и безопасности труда.

Цель этого аудита — оценка правильности реализации и управления программ безопасности и здоровья в организации. Это направление связано с диагностикой условий рабочей обстановки, которые могут привести к подрыву здоровья работников. Такими последствиями могут стать заболевания как различных органов человека, так и психологические нарушения, стресс и депрессия.

Аудитор опирается на научно-обоснованные эргономические рекомендации, санитарные нормы, законодательные акты, производит сравнение производительности в различных условиях, выясняет восприятие своего рабочего места самими работниками.

Вопрос 5. Аудит интеллектуального капитала.

Общий аудит интеллектуального капитала подразумевает рассмотрение нематериальных активов компании, их документальное оформление,

фиксирование состояния на текущий момент и, если возможно, подсчет их стоимости.

При аудите интеллектуального капитала выделяют три составляющие его структуры:

- "человеческий капитал";
- "структурный капитал";
- "потребительский капитал".

Вопрос 6. Аудит деятельности служб управления персоналом.

Цель аудита службы управления персоналом - определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом и бизнесом.

Основанием для проведения аудита данного подразделения является тот факт, что функции управления персоналом объективны и присущи любой компании (фирме), но управленческая деятельность по реализации этих функций выполняется по-разному, что существенным образом влияет на результативность работы.

При проведении аудита службы управления персоналом следует учесть, что в практике работы современных организаций существует несколько вариантов (ролей) ее деятельности.

Методические материалы по теме 5

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 5: [1, 6, 7, 8,13].

Тема 6. Кадровый контроллинг: понятие, цели, задачи, виды

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Основные понятия о контроллинге: сущность, цели, задачи, виды, структура.

Вопрос 2. Методы, приёмы контроллинга, информационная база.

Вопрос 3. Управленческие решения и управленческий учёт в контроллинге, их роль в обеспечении поставленных целей организацией в системе управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы – изучить теоретические основы кадрового контроллинга

Вопрос 1. Основные понятия о контроллинге: сущность, цели, задачи, виды, структура.

Контроллинг – это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений.

Цель контроллинга – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

Задачи контроллинга

1. Создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных, поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов.

2. Планирование деятельности предприятия.

3. Оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и всей организации в целом.

4. Координация деятельности системы управления организацией.

Вопрос 2. Методы, приёмы контроллинга, информационная база.

Для выполнения всех поставленных задач при управлении организацией контроллинг предусматривает применение следующих общенаучных методов:

- анализ;
- дедукция;

- индукция;
- конкретизация;
- абстрагирование;
- синтез;
- аналогия;
- моделирование.

Инструменты контроллинга – это некоторый набор действий, который позволяет выполнять определенные функции и задачи. Данный инструментарий можно классифицировать по таким критериям:

- период действия (стратегический или оперативный);
- область применения (зависит от поставленных задач).

Вопрос 3. Управленческие решения и управленческий учёт в контроллинге, их роль в обеспечении поставленных целей организацией в системе управления персоналом.

Управленческий учет — это подсистема управления на предприятии, которая предназначена для сбора и агрегирования учетных данных, направленная на решение конкретной управленческой задачи.

Система показателей как инструмент контроллинга помогает принимать управленческие решения и управлять предприятием. Под показателями понимают абсолютные и относительные величины, а также их совокупности, которые отражают явления хозяйственной деятельности предприятия. Чтобы информация имела содержательный смысл и объективно отражала степень или эффективность достижения поставленных целей, необходимо рассчитать и сравнить с базовыми (желательными) значениями соответствующие величины показателей. Показатели деятельности предприятия лежат в основе планирования и делегирования ответственности как в отдельных подразделениях, так и всего предприятия.

Методические материалы по теме 6

При изучении темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 6: [1, 2, 6, 9, 10].

Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Технология и этапы проведения кадрового контроллинга.

Вопрос 2. Контроллинг как поставщик информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления персоналом в организации.

Вопрос 3. Требования, которые необходимо соблюдать для получения достоверной информации.

Вопрос 4. Содержание контроллинга при оценке прогнозирования и своевременной корректировки основных результатов функционирования системы управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 7

Цель темы – изучить содержание и процедуры кадрового контроллинга.

Вопрос 1. Технология и этапы проведения кадрового контроллинга.

Процесс постановки кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации включает следующие аспекты:

- 1) постановку целей системы управления персоналом;
- 2) разработку мероприятий системы управления персоналом, обеспечивающих их достижение;
- 3) контроль за полученными результатами;
- 4) формирование выводов и рекомендаций на следующий планируемый период.

Организационная модель кадрового контроллинга состоит из модульных блоков и функциональных компонентов.

Модульные блоки организационно-экономической модели кадрового контроллинга направлены на достижение основной цели - принятие качественных управленческих решений в условиях жесткой конкуренции.

Вопрос 2. Контроллинг как поставщик информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления персоналом в организации.

Целевая задача контроллинга - построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Контроллинг как система позволяет оптимизировать решение проблемы: Ограниченности ресурсов - Безграничности потребностей.

Основные задачи, которые нужно решить:

- Оптимизация управления организационной структурой компании.
- Организация эффективной системы учета операций и результатов.
- Внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности.
- Обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы

компании.

- Автоматизация систем учета и управления компанией.

Результат от внедрения системы контроллинга.

Результатом становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет:

- предвидеть результаты деятельности;
- планировать деятельность с целью повышения эффективности

использования ресурсов предприятия;

- своевременно получать точную информацию необходимую для принятия управленческих решений;

- эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации (минимизации) налогообложения.

Вопрос 3. Требования, которые необходимо соблюдать для получения достоверной информации

К информации для внутреннего управления предъявляется ряд специфических требований. Она должна быть:

- оперативной, формируемой по принципу "чем быстрее, тем лучше";
- целевой, т.е. направленной на решение конкретных задач управления;
- адресной, имеющей ориентацию на конкретного потребителя - менеджера и решаемые им задачи;
- достаточной. Информация управленческого учета не должна быть излишней, но вполне достаточной для принятия соответствующих решений.;
- экономичной в получении и использовании;
- гибкой, приспособленной к возможностям изменений в бизнесе

Вопрос 4. Содержание контроллинга при оценке прогнозирования и своевременной корректировки основных результатов функционирования системы управления персоналом.

Разработка методов оценки эффективности системы контроллинга на фазе внедрения осуществляется с использованием двух уже разработанных систем показателей эффективности: оценка эффективности формирования системы контроллинга стандартными методами оценки инвестиционного проекта, приносящего предприятиям конкретные доходы, или оценка методами, используемыми при определении эффективности внедрения различных ИТ-технологий, ERP-систем.

Методические материалы по теме 7

При изучении темы 7 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 7: [1, 2, 6, 9, 10].

Тема 8. Бюджетирование расходов на персонал

Форма занятий - лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Основные понятия, цель и задачи бюджетирования расходов на содержание персонала. Принципы бюджетирования.

Вопрос 2. Структура бюджета организации.

Вопрос 3. Этапы бюджетирования. Роль и значение бюджетирования расходов на персонал в общей системе бюджетирования организации.

Вопрос 4. Основные понятия, цель и задачи анализа расходов бюджета на персонал. Методы, приёмы, информационная база анализа.

Вопрос 5. Анализ структуры бюджета затрат на персонал. Роль и значение анализа исполнения бюджета расходов на персонал.

Вопрос 6. Методы оценки исполнения бюджета на формирование, использование и развитие персонала.

Методические указания по изучению темы 8

Цель изучения темы – изучить теоретические основы бюджетирования расходов на персонал

Вопрос 1. Основные понятия, цель и задачи бюджетирования расходов на содержание персонала. Принципы бюджетирования.

Бюджет предприятия или организации — это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения предприятия, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит его затратная составляющая. Бюджет — это финансовый план, т. е. запланированное на будущее финансовое состояние предприятия, выражающее его цели и результаты проведения запланированных мероприятий.

Целями бюджетирования являются:

- прогнозирование финансовых результатов;

- установление целевых показателей эффективности и лимитов наиболее важных (критических) расходов;
- обоснование финансовой состоятельности бизнеса (отдельного вида деятельности) или инвестиционных проектов;
- разработка концепции ведения бизнеса;
- мотивация руководителей на достижение целей организации;
- выявление потребностей в денежных ресурсах.

При составлении бюджетов необходимо соблюдать основные *принципы* бюджетирования:

- непрерывность (составление, контроль, корректировка);
- самостоятельность;
- конфиденциальность;
- единство, т. е. унифицированность форматов, процедур и регламентов;
- балансовый метод, на основе которого разрабатывают взаимосвязанную систему бюджетов различных уровней и назначений;
- формулировка финансовых целей для всех подразделений в виде плановых показателей, нормативов и заданий.

Вопрос 2. Структура бюджета организации.

Бюджет – это таблица, содержащая плановые и фактические показатели, описывающие динамику развития объектов и бизнес-процессов предприятия.

Бюджет консолидирует учетные данные по выбранному направлению или объекту бизнеса. Бюджет планируется исходя из норм, принятых в этом направлении или объекте, с учетом их предыдущего функционирования.

Бюджет является инструментом управления на основе анализа причин отклонения значений фактических показателей от плановых.

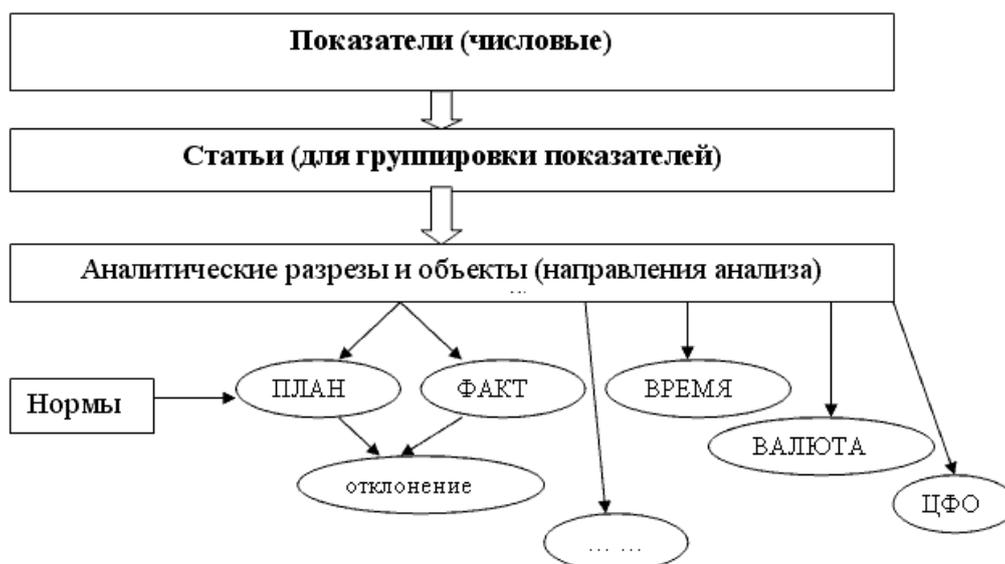


Рисунок 1.3 - Структура бюджета

Вопрос 3. Этапы бюджетирования. Роль и значение бюджетирования расходов на персонал в общей системе бюджетирования организации.

Процесс бюджетирования предусматривает четыре стадии:

- 1) составление проекта бюджета;
- 2) рассмотрение и утверждение его полномочным лицом;
- 3) исполнение бюджета и контроль;
- 4) составление отчета об исполнении бюджета и его анализ.

С помощью бюджетов можно решить следующие **задачи**:

- обеспечить прогнозирование и текущее (оперативное) планирование конкретными количественными характеристиками;
- обеспечить согласованность и координацию деятельности подразделений предприятия в процессе исполнения бюджетов;
- обосновать эффективность затрат предприятия;
- создать информационную базу для контроля и оценки выполнения планов предприятия, исполнить требования законов по фискальным платежам и контрактов с контрагентами.

Вопрос 4. Основные понятия, цель и задачи анализа расходов бюджета на персонал. Методы, приёмы, информационная база анализа.

Методика анализа, его глубина зависят от потребностей высшего руководства. В качестве примера можно привести следующие методики анализа исполнения бюджета:

- анализ наиболее крупных доходов (расходов);
- анализ иерархической структуры доходов (расходов);
- анализ динамики изменений статей дохода (расхода);
- анализ тенденций изменений статей доходов (расходов);
- анализ структуры доходов (расходов) по методике "20/80";
- ABC-анализ структуры расходов.

Директор по персоналу должен предметно и детально анализировать отклонения от плана по следующим показателям:

- отклонения в бюджете фонда оплаты труда (ФОТ) и их основные причины;
- отклонения в бюджете на обучение и развитие персонала и их причины;
- отклонения в бюджете на увольнение и перемещение.

Вопрос 5. Анализ структуры бюджета затрат на персонал. Роль и значение анализа исполнения бюджета расходов на персонал.

Анализ расходов нужен, чтобы ответить на вопросы:

- может ли компания позволить себе такой уровень трат;
- насколько сбалансирована их структура с точки зрения основной и прочей составляющей;
- какова отдача от расходов в виде выручки и прибыли;
- какие элементы привели к наибольшему снижению финансового результата.

На каждый из заданных вопросов отвечает конкретный метод анализа:

- горизонтальный. Оценивается динамика значений в увязке с доходными величинами;
- вертикальный. Рассчитываются удельные веса различных элементов в общей величине трат;

- коэффициентный. Находится соотношение между показателями, которые связаны экономическим смыслом. Например, отдача делится на вложения и вычисляется эффективность;

- факторный. Определяется влияние факторов на результат. Факторами могут быть составляющие расходов, а результатом – себестоимость.

Вопрос 6. Методы оценки исполнения бюджета на формирование, использование и развитие персонала.

Процесс бюджетирования должен сопровождаться обратной связью. В качестве обратной связи выступают процессы контроля и анализа бюджета. Контроль бюджета включает следующие операции:

- контроль исполнения бюджета;
- выявление отклонений по статьям;
- анализ причин, вызвавших отклонения;
- разработка мероприятий по оптимизации выполнения бюджета;
- принятие необходимых управленческих решений.

Контроль простых и сложных по структуре бюджетов начинают с расчета отклонений. Отклонения имеют место всегда, поскольку бюджет — это набор плановых показателей.

Методические материалы по теме 8

При изучении темы 8 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом; ФОС, которые имеются в ЭИОС; стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 8: [1, 2, 6, 9, 10].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Место аудита и контроллинга в системе управления персоналом организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое организация и каковы ее основные элементы.
2. Перечислить и охарактеризовать функции управления.
3. Каковы основные цели организации.
4. Что такое миссия организации.
5. Структура организации и основные типы организационных структур управления организацией.
6. Этапы выбора стратегии.
7. Трудовой потенциал организации и его компоненты.
8. Понятия трудовых ресурсов, трудовой организации, трудового коллектива. Уровни объединения работников в трудовые коллективы.
9. Кадровая политика организации, ее цель и этапы работы и проектирования.
10. Оценка персонала, ее задачи и критерии.

Практическое задание 2

Заполните таблицу.

Таблица 2.1 – Характеристика организационных систем

Организационная система	Управленческая концепция	Подсистема	Описание подсистемы
Организация как субъект рыночных отношений (как открытая система)			
Организация как закрытая система			

Практическое задание 3

Заполните схему.

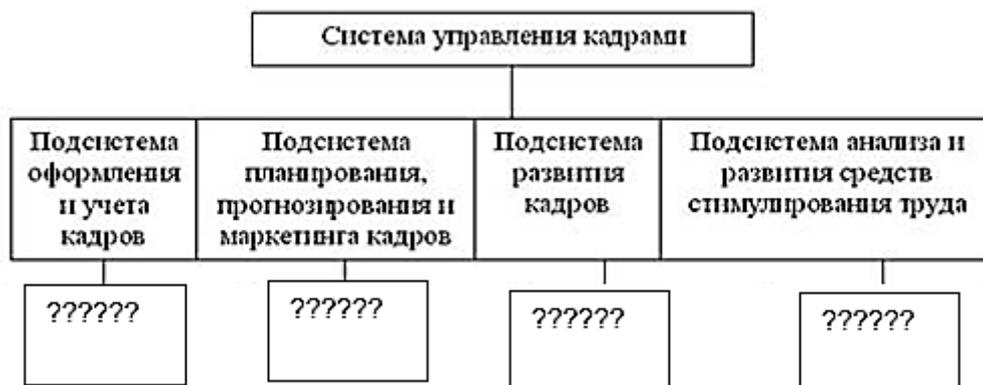


Рисунок 2.1 – Характеристика подсистем системы управления кадрами

Практическое задание 4

Поясните схему

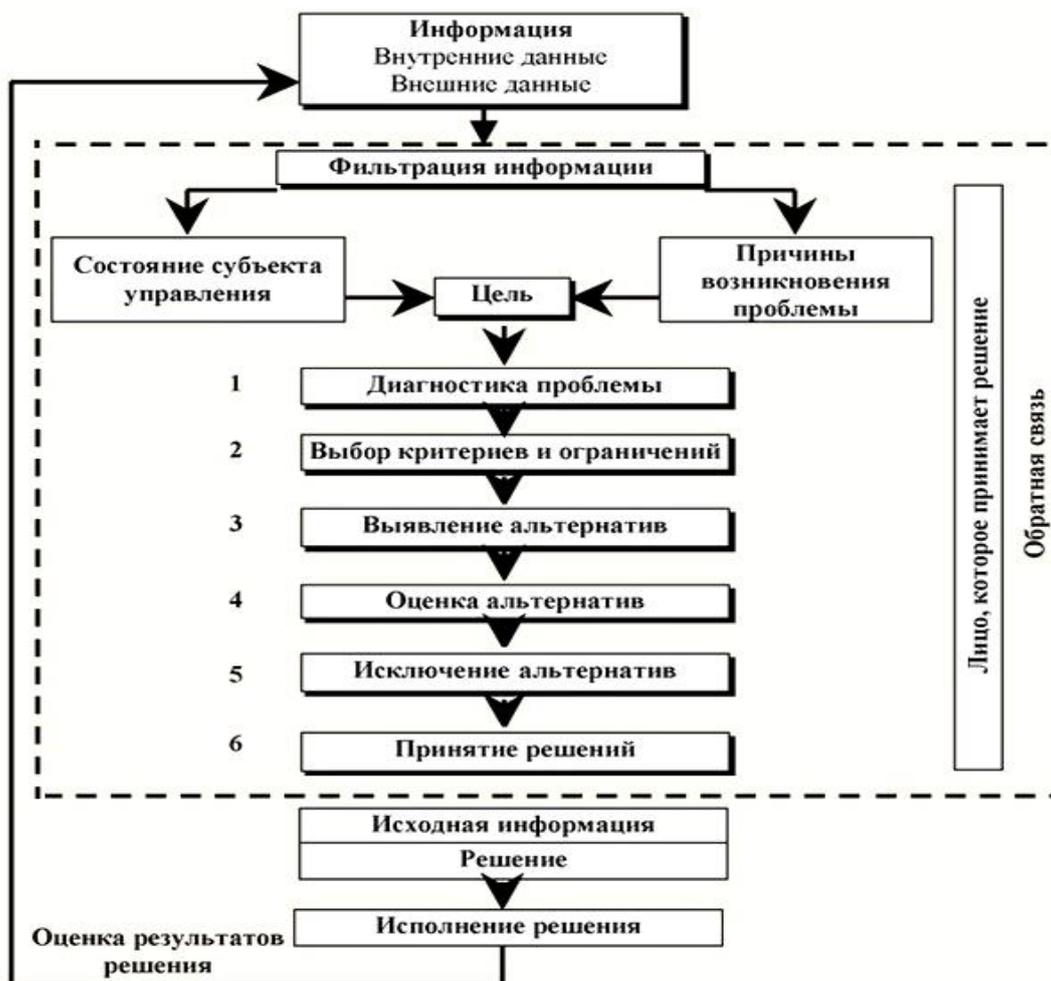


Рисунок 2.2 – Характеристика принятия решения

Практическое задание 5

Поясните схему



Рисунок 2.3 – Характеристика системы контроллинга персонала

Методические материалы по практическому занятию по теме 1

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 1: [1, 6, 8, 13].

Тема 2. Аудит персонала: теоретические основы

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

- 1) Дать определение управления персоналом, перечислить показатели эффективности управления персоналом, определить объект управления персоналом.
- 2) Что такое аудит, управленческий аудит, аудит персонала.
- 3) Каковы основные направления аудиторской деятельности и с какой целью они проводятся.
- 4) В чем особенности управленческого аудита и каковы его основные этапы проведения.
- 5) Что является объектом и предметом аудита персонала.
- 6) Каковы цель и основные задачи аудита персонала.
- 7) Направления и уровни проведения аудита персонала их характеристика.
- 8) Перечислить признаки классификации аудита персонала.
- 9) Охарактеризовать аудит персонала по периодичности проведения.
- 10) Охарактеризовать аудит персонала по объему проверки.
- 11) Охарактеризовать аудит персонала по уровню проверки.
- 12) Охарактеризовать миссию аудита персонала.
- 13) Каковы особенности правоприменительной практики аудита персонала.
- 14) Охарактеризовать многогранность и многоаспектность сферы аудита персонала.
- 15) Понятие системности применительно к аудиту персонала.
- 16) Перечислить и кратко охарактеризовать основные группы методов, применяемые в процессе аудиторского контроля деятельности трудовых ресурсов.
- 17) Наиболее часто применяемые на практике методы аудиторского контроля деятельности трудовых ресурсов.
- 18) Основные подходы к разработке методик аудита персонала и их характеристика.
- 19) Направления аудиторской экспертизы.

20) Как проявляются особенности технологии организации аудита персонала.

21) Социально-экономическая направленность аудита, ее направления.

22) Особенности периодичности и объема аудита.

Практическое задание 2

1. Аудит персонала – это
2. Предмет аудита персонала – это
3. Задачи аудита персонала – это
4. Персонал организации – это
5. Трудовой потенциал – это ...
6. Принципы аудита персонала – это ...
7. Направления аудита персонала – это ...
8. Виды аудита персонала – это ...
9. Модели аудита и контроллинга персонала – это ...

Практическое задание 3

1. Заполните таблицу

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика аудитора, консультанта и ревизора по основным критериям

Критерий	Аудитор	Консультант	Ревизор
....

2. Найти и охарактеризовать **стандарты** системы качества, сертифицирующие работу консалтинговых компаний

3. Какие документы **сертифицируют** работу консалтинговых компаний.

Сертификаты. Примеры компаний, получившие такие документы.

6. Есть ли документы и какие, удостоверяющие **квалификацию консультанта**

7. Дать определение, пояснить, привести примеры различных видов контроля: административный, технический, хозяйственный, финансовый, экономический, экологический.

Практическое задание 4

1. Найти Федеральный закон "Об аудиторской деятельности" и представить выходные данные.
2. Ознакомиться со структурой документа.
3. Раскрыть понятия: квалификационные требования, установленные законодательством, аттестованное в установленном порядке.
4. Охарактеризовать квалификационные требования аудитора, установленные законодательством.

Практическое задание 5

1. Стандарты аудиторской деятельности: состав, примеры.
2. Распределить аудиторские стандарты на 3 группы.
3. Выделить стандарты, регулирующие кадровый аудит.

Методические материалы по практическому занятию по теме 2

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 2: [1, 6, 8, 13].

Тема 3. Методология аудита персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

- 1) Аудит персонала в организационно-технологическом, социально-психологическом, экономическом аспектах.
- 2) Аудит персонала на стратегическом, функциональном (операционном) и линейном (управленческом) уровне.

3) Основные подходы к исследованию деятельности по управлению персоналом, их характеристика.

4) Каковы основные задачи и этапы аудиторского эксперимента.

5) Основные инструменты аудита персонала, их характеристика.

6) Какие основные задачи выполняются на этапе предварительного аудита и с какой целью.

7) Перечислить и кратко охарактеризовать обязательные этапы аудита персонала.

8) Каковы основные направления анализа социального паспорта организации и их характеристика.

9) Каковы цели социологического обследования.

10) Перечислить и охарактеризовать этапы конструирования методики социологического обследования.

11) Каково содержание рабочей программы аудитора.

12) Какова структура и основные элементы содержания аудиторского заключения.

13) Кто подписывает аудиторское заключение.

14) Составные части аудиторского заключения.

15) Какова цель аудиторского заключения.

16) Каковы причины изменений, вносимых в положительное аудиторское заключение

Практическое задание 2

Выстроить этапы проведения кадрового аудита

1) написание аудиторского заключения (отчета)

2) анализ поставленной задачи

3) подбор команды для проведения аудита

4) сбор и обработка информации

5) разработка алгоритма проведения анализа

6) предварительная оценка итогов анализа

Практическое задание 3

Найти элементы кадрового аудита (цель, задачи, объекты, субъекты, направления, уровни)

- 1) аудит функций и функционального разделения труда в системе управления персоналом;
- 2) аудит эффективности управления персоналом
- 3) внешние эксперты
- 4) внешний аудит
- 5) выявление меры соответствия желаемого и действительного состояния кадрового потенциала в разрезе стратегических задач организации;
- 6) выявление проблем в сфере управления персоналом, препятствующих эффективному развитию организации;
- 7) линейный уровень
- 8) определение соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям развития организации;
- 9) оценка деятельности службы управления персоналом и ее вклада в деятельность организации;
- 10) повышение конкурентоспособности организации на рынке труда;
- 11) повышение эффективности расходов на персонал;
- 12) различные аспекты использования кадрового потенциала организации и управления персоналом в целом
- 13) аудит кадрового потенциала;
- 14) совершенствование методов и технологий управления персоналом;
- 15) совершенствование системы управления персоналом и на этой основе повышение эффективности использования кадрового потенциала и человеческого капитала организации
- 16) совершенствование системы управления персоналом и определение перспектив ее развития;

17) сотрудники (подразделения организации) при их временной изоляции от производственного процесса и исключении из организационной подчиненности

18) стратегический уровень

19) улучшение имиджа и повышение значимости (авторитета) службы управления персоналом внутри организации.

20) аудит организационной структуры системы управления персоналом;

21) установление соответствия деятельности по управлению персоналом требованиям законодательства;

22) внутренний аудит

23) функциональный уровень

Методические материалы по практическому занятию по теме 3

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 3: [1, 6, 8, 13].

Тема 4. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Практическое задание 1

По данным таблицы проанализировать обеспеченность организации персоналом. Сделать выводы об эффективности использования персонала в организации с учетом структуры персонала ППП.

Таблица 2.3 – Анализ обеспеченности организации персоналом

Категории работников	Численность персонала организации (чел.)			Абсолютный недостаток или избыток работников (+, -) чел.		
	Базисный год	По плану	Фактически	гр.3 –гр.2	гр.4 -гр.2	гр.4 -гр.3
Весь персонал	838	853	843			
в т. ч. ППП	828	841	834			
из него: рабочие	725	730	724			
из них: основные	470	476	469			
вспомогательные	255	254	255			
служащие	103	111	110			
из них: руководители	25	26	26			
специалисты	73	80	79			
др. служащие	5	5	5			
непромышленный персонал	10	12	9			

Практическое задание 2

По данным таблицы проанализировать показатели движения персонала. По результатам анализа сделать выводы об эффективности использования персонала в организации.

Таблица 2.4 – Анализ движения персонала организации

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Среднесписочная численность, чел.	828	843
Принято рабочих, чел.	35	41
Выбыло рабочих, чел.	49	46
в том числе:		
переведено на другие предприятия	4	5
уход на учебу с отрывом от производства	5	7
призваны в армию	10	8
уволены по собственному желанию	25	20
уволены за прогул и нарушение трудовой дисциплины	5	6

Практическое задание 3

По данным таблицы проанализировать эффективность использования фонда заработной платы и выплат социального характера, а также соотношения средней заработной платы (среднего дохода) и производительности труда (выработки). Сделать выводы о влиянии эффективности использования фонда оплаты труда на персонал.

Таблица 2.5 – Анализ фонда заработной платы

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Изменение показателей	
			Абсол.	Относ., %
1. Объем продукции, тыс. руб.	95800	98500		
2. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	75600	77100		
в т. ч.: фонд заработной платы, тыс. руб.	53600	54100		
Выплаты социального характера, тыс. руб.	22000	23000		
3. Среднесписочная численность, чел.	351	360		

Методические материалы по практическому занятию по теме 4

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 4: [1, 2, 3, 7].

Тема 5. Аудит персонала организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Практическое задание 1

По данным таблицы проанализировать соотношение разряда работ и рабочих. Если средний разряд работ будет выше среднего разряда рабочих, определить количество рабочих, которым необходимо повысить квалификацию, чтобы достигнуть полного соответствия. По результатам анализа написать аудиторское заключение об эффективности использования рабочих в соответствии с уровнем выполняемых ими работ (разряда работ).

Таблица 2.6 – Исходные данные для анализа

Показатели	Разряды работ и рабочих						Всего
	I	II	III	IV	V	VI	
Объем работ (тыс. н-ч.)	62	95	175	165	90	70	657
Численность рабочих (чел.)	33	75	120	133	75	45	481
Тарифный коэффициент	1,0	1,08	1,25	1,35	1,6	1,8	

Практическое задание 2

По данным таблицы определить количество рабочих, которым требуется повысить квалификацию, при условии: эффективный фонд рабочего времени – 1650 часов, коэффициент выполнения норм 1,02. Написать аудиторское заключение об эффективности повышения квалификации рабочим. Как это отразится на бизнес-процессе организации.

Таблица 2.7 – Исходные данные для анализа

Экономические показатели	Разряды работ и рабочих				Всего
	III	IV	V	VI	
1. Объем работ, тыс. руб.	160	145	80	95	
2. Численность рабочих, чел.	85	82	42	50	
3. Тарифные коэффициенты	1,200	1,350	1,533	1,783	

Практическое задание 3

Проанализировать движение персонала на фирме, написать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом в результате улучшения показателей движения персонала. Как это отразится на бизнес-процессе.

Таблица 2.8 – Исходные данные для анализа

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Численность персонала, чел.	530	510
2. Принято на работу, чел.	37	31
3. Уволено с работы, чел.	30	35
в т.ч.: по собственному желанию	15	17
За нарушение трудовой дисциплины	5	7

Методические материалы по практическому занятию по теме 5

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 5: [1, 6, 7, 8,13].

Тема 6. Кадровый контроллинг: понятие, цели, задачи, виды

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

- 1) Основные понятия о контроллинге: сущность, цели, задачи, виды, структура.
- 2) Методы, приёмы контроллинга, информационная база.
- 3) Управленческие решения и управленческий учёт в контроллинге, их роль в обеспечении поставленных целей организацией в системе управления персоналом.

Практическое задание 2

Заполните таблицу

Таблица 2.9 – Характеристика стратегического и оперативного контроллинга

Признак	Контроллинг	
	стратегический	оперативный

Практическое задание 3

Заполните таблицу

Таблица 2.10 – Основные подходы к формированию модели кадрового контроллинга

Системный	Процессный	Ситуационный
Системный подход воздействует на ...	Процессный подход рассматривает ...	Ситуационный подход основан на ..

Методические материалы по практическому занятию по теме 6

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 6: [1, 2, 6, 9, 10].

Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

- 1) Технология и этапы проведения контроллинга.
- 2) Контроллинг как поставщик информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления персоналом в организации.
- 3) Требования, которые необходимо соблюдать для получения достоверной информации.
- 4) Содержание контроллинга при оценке прогнозирования и своевременной корректировки основных результатов функционирования системы управления персоналом, мероприятий по снижению предпринимательского риска на каждом этапе системы управления персоналом.
- 5) Модульные блоки организационно-экономической модели кадрового контроллинга.
- 6) Набор факторных показателей функциональных компонентов модульных блоков организационно-экономической модели кадрового контроллинга зависит от.....
- 7) Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений.
- 8) Методы ранжирования и системный аудит.

Практическое задание 2

Привести в соответствие таблицу. Расставить нумерацию блока, название, содержание, а также кратко охарактеризовать выполняемые действия.

Таблица 2.11 – Модульные блоки кадрового контроллинга

№ блока	Модульные блоки	Содержание	Краткая характеристика действий
Блок II	Анализ и контроль за отклонениями показателей системы управления персоналом	Расчет интегральной эффективности, сопоставление фактических данных с желаемыми показателями	
Блок III.	Определение проблем системы управления персоналом, планирование факторных показателей функциональных компонентов интегральной эффективности	Определение экспертным путем проблем системы управления персоналом, функциональных параметров интегральной эффективности системы управления персоналом, отражающих направления решения выявленных проблемных моментов, с помощью системы сбалансированных показателей (ССП)	
Блок I.	Организация информационных потоков	Организация информационных потоков, разработка информационной и нормативно-методической базы модели кадрового контроллинга	
Блок IV	Принятие управленческих решений, повышающих эффективность организации и способствующих достижению целей	При выявлении отклонений – принятие управленческих решений	
Блок V.	Сбор данных и мониторинг интегральных показателей эффективности	Мониторинг и анализ показателей в соответствии с календарным планом	

Практическое задание 3

Заполните таблицу.

Таблица 2.12 – Этапы построения модели кадрового контроллинга

Наименование этапа	Цель этапа	Используемые методы анализа	Краткая характеристика действий	Ожидаемый результат этапа
Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом				
Мониторинг и анализ результатов				
.....				

Методические материалы по практическому занятию по теме 7

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 7: [1, 2, 6, 9, 10].

Тема 8. Бюджетирование расходов на персонал

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

- 1) Основные понятия, цель и задачи бюджетирования расходов на содержание персонала.
- 2) Принципы бюджетирования.
- 3) Структура бюджета организации.
- 4) Этапы бюджетирования.
- 5) Роль и значение бюджетирования расходов на персонал в общей системе бюджетирования организации.
- 6) Основные понятия, цель и задачи анализа расходов бюджета на персонал.
- 7) Методы, приёмы, информационная база анализа.
- 8) Анализ структуры бюджета затрат на персонал.
- 9) Роль и значение анализа исполнения бюджета расходов на персонал.
- 10) Методы оценки исполнения бюджета на формирование, использование и развитие персонала.

Практическое задание 2

Формирование бюджетов затрат осуществляется по определенному алгоритму:

1. Бюджетирование затрат на комплектование предприятия кадрами:
 - бюджет затрат на
 - бюджет затрат на
2. Бюджетирование затрат на использование персонала:
 - бюджет затрат на
 - бюджет затрат на
3. Бюджетирование затрат на обучение и развитие персонала:
 - бюджет затрат на
 - бюджет затрат на
 - бюджет затрат на
 - бюджет затрат на
4. Бюджет кадровой службы:
 - затраты на
 - затраты на
 - прочие затраты.

Практическое задание 2

По предприятию разработать бюджет по представленной ниже форме.

Таблица 2.13 – Бюджет затрат на адаптацию персонала

Затраты	Срок исполнения	Периоды (мес.)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Информационные материалы													
Первичное обучение													
Итого													

Методические материалы по практическому занятию по теме 8

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме
8: [1, 2, 6, 9, 10].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется студентами заочной формы обучения в межсессионный период в сроки, установленные учебным планом, в соответствии с данным учебно-методическим пособием и является допуском к зачету с оценкой.

Контрольная работа состоит из введения, 3 разделов: (вопрос - 1, вопрос - 2, практическое задание), заключения, списка использованных источников.

Номера теоретических вопросов следует выбирать по таблице вариантов по двум начальным буквам фамилии и имени (таблица 3.1). Например, студент Иванов Алексей выбирает номер задания на пересечении строк 3 (по вертикали) и 1 (по горизонтали). В случае замены варианта работа не засчитывается.

Таблица 3.1 – Варианты и задания контрольной работы

Десятки шифра	Единицы шифра									
	А, Б, В	Г, Д, Е	Ж, З, И	К, Л	М, Н	О, П, Р	С, Т, У	Ф, Х, Ц	Ч, Ш, Щ	Э, Ю, Я
А, Б, В	01, 50	02, 49	03, 48	04, 47	05, 46	06, 45	07, 44	08, 43	09, 42	10, 41
Г, Д, Е	10, 40	11, 39	12, 38	13, 37	14, 36	15, 35	16, 34	17, 33	18, 32	19, 31
Ж, З, И	20, 30	21, 01	22, 02	23, 03	24, 04	25, 05	26, 06	27, 07	28, 08	29, 09
К, Л	30, 10	31, 11	32, 12	33, 13	34, 14	35, 15	36, 16	37, 17	38, 18	39, 19
М, Н	40, 20	41, 21	42, 22	43, 23	44, 24	45, 25	46, 26	47, 27	48, 28	49, 28
О, П, Р	50, 30	01, 50	02, 49	03, 48	04, 47	05, 46	06, 45	07, 44	08, 43	09, 42
С, Т, У	10, 41	11, 39	12, 38	13, 37	14, 36	15, 35	16, 34	17, 33	18, 32	19, 31
Ф, Х, Ц	20, 30	21, 01	22, 02	23, 03	24, 04	25, 05	26, 06	27, 07	28, 08	29, 09
Ч, Ш, Щ	30, 10	31, 11	32, 12	33, 13	34, 14	35, 15	36, 16	37, 17	38, 18	39, 19
Э, Ю, Я	40, 20	41, 21	42, 22	43, 23	44, 24	45, 25	46, 26	47, 27	48, 28	49, 28

Практическое задание в каждой контрольной работе индивидуально. Студент самостоятельно выбирает любое направление кадрового аудита (исходя из научных интересов и имеющейся информации – аудит адаптации, аудит

обучения, аудит мотивации и т. д.) и представляет следующую информацию:

1. Цель аудита(выбранного направления кадрового аудита.)
2. Задачи аудита.....(выбранного направления кадрового аудита.)
3. Информационное обеспечение аудита(выбранного направления кадрового аудита.)

Перечень теоретических вопросов к контрольной работе:

1. Внутренний контроль как основа управления предприятием.
2. Виды контроля. Взаимосвязь и отличия внутреннего контроля, аудита, контроллинга и мониторинга.
3. Персонал и труд как объекты внутреннего контроля
4. История появления контроллинга в мире и в России. Современные тенденции в контроллинге
5. Сущность контроллинга в западных странах. Сущность контроллинга в российском понимании.
6. Цель, задачи и концепции контроллинга персонала,
7. Функции контроллинга персонала.
8. Этапы контроллинга персонала.
9. Виды контроллинга персонала.
10. Стратегический контроллинг персонала.
11. Оперативный контроллинг персонала.
12. Классификации затрат на персонал, условия их выбора и значение в контроллинге.
13. Затраты на персонал: составляющие, измерение.
14. Регулирование затрат на персонал.
15. Центры ответственности как объект контроллинга.
16. Управленческий учет как основа контроллинга Связь управленческого и финансового учета.
17. Факторы управленческого учета. Влияние управленческого учета на методы учета затрат.

18. Бюджетирование как инструмент контроллинга: понятие, значение.
19. Достоинства и недостатки бюджетирования.
20. Связь бюджетирования со сметным планированием.
21. Роль бюджетирования организации в построении системы мотивации персонала.
22. Место бюджетирования персонала в бюджетировании организации.
23. Организация внедрения бюджетирования персонала. Проблемы внедрения.
24. Процедура бюджетирования персонала.
25. Методы обеспечения адекватности контроллинга его целям.
26. Анализ рисков с помощью точек критического контроля.
27. Обратная связь в контроллинге персонала.
28. Экспертная диагностика управления персоналом.
29. Предмет и сущность аудита. Аудит и аудиторская деятельность
30. Принципы аудита.
31. Аудиторские стандарты.
32. Виды и этапы аудита.
33. Аудиторское заключение.
34. Внешний и внутренний аудит. Требования к внутренним аудиторам.
35. Аудит персонала, его отличие от финансового аудита.
36. Стандартные методы аудиторского исследования.
37. Математические и статистические методы и модели в аудите персонала.
38. Методы сбора информации в аудите персонала.
39. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
40. Основные направления аудита персонала: анализ ресурсов, затрат, эффективности
41. Аудит рабочих мест.
42. Аудит производительности труда.
43. Аудит организации труда.
44. Аудит нормирования труда.

45. Аудит найма.
46. Аудит увольнений.
47. Аудит вознаграждений.
48. Аудит условий труда.
49. Аудит работы служб управления персоналом
50. Особенности аудита персонала в России.

Вопросы для контрольных работ носят комплексный характер. Их рассмотрение позволяет студенту использовать как имеющийся потенциал знаний, так и привлекать необходимую методическую литературу и нормативные документы.

СОДЕРЖАНИЕ – состоит из наименований всех разделов и подразделов, заголовков, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, которые не нумеруются как разделы.

ВВЕДЕНИЕ - кратко сообщается о содержании рассматриваемых вопросов, указываются их особенности.

Далее следуют разделы, состоящие из параграфов, каждый из которых представляет ответ на вопрос.

В этой части приводятся основные понятия и определения, составляющие сущность области изучаемых вопросов. Проводится анализ рассматриваемых вопросов. Положительно оценивается попытка высказать собственное отношение к ним автора при наличии достаточной аргументации. В процессе подготовки ответа на 1 и 2 вопросы необходимо использовать не менее 5 научных источников (учебников, учебных пособий и т.д.). Примерный объем ответа на каждый из теоретических вопросов - 5-10 страниц. В приложении необходимо представить текст научных статей с их полным библиографическим описанием.

Сокращение слов в тексте не допускается, кроме общепринятых.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ - здесь подводятся итоги работы, в форме кратких выводов и результатов, полученных в ходе анализа вопросов контрольной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – должен содержать не менее 7 источников.

4 Методические указания по выполнению курсового проекта

4.1 Выбор темы и задания для курсового проекта

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Основы аудита и контроллинга персонала" студенты должны выполнить курсовой проект.

Курсовой проект представляет собой результат научно-практического исследования, направленного на аудит и контроллинг персонала конкретной организации.

Для выполнения курсового проекта студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем.

Выбор темы курсового проекта – важный и ответственный этап, оказывающий существенное влияние на будущий результат. Номер темы курсового проекта определяется студентами самостоятельно. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части курсового проекта, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы.

Независимо от того, выбрал ли студент тему из предложенного списка или предложил свою, ему необходимо согласовать ее с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсового проекта, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, региональных особенностей и новейших достижений в области НТП, может быть уточнен и расширен.

Темы курсовых проектов:

1. Сущность задачи и основные направления аудита персонала в организации.
2. Аудит кадрового потенциала предприятия
3. Аудит функций системы управления персоналом предприятия.
4. Аудит формирования кадровой политики организации.
5. Аудит планирования персонала.
6. Аудит использования персонала.
7. Аудит подбора и отбора персонала.
8. Аудит профориентации и адаптации персонала.
9. Аудит обучения персонала.
10. Аудит работы с кадровым резервом.
11. Аудит служебно-профессионального продвижения и деловой карьеры.
12. Аудит организации трудовой деятельности персонала.
13. Аудит мотивации и стимулирования труда персонала.
14. Аудит трудовых отношений в коллективе.
15. Аудит организационной структуры и функционального разделения труда в системе управления персоналом.
16. Аудит эффективности управления персоналом.
17. Аудит системы управления персоналом.
18. Аудит рабочих мест в организации.
19. Аудит найма работников организации.
20. Организация и проведение аудита условий труда и безопасности персонала организации.
21. Аудит персонала как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами.
22. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда.
23. Аудит системы увольнений в организации.
24. Аудит системы формирования и развития кадрового резерва.
25. Аудит соблюдения трудового законодательства в организации.

26. Место аудита персонала в системе управления персоналом организации.

27. Разработка бюджета расходов на персонал.

28. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал.

29. Стратегический контроллинг персонала.

30. Оперативный контроллинг персонала.

31. Кадровый контроллинг и его структура в системе управления персоналом предприятия.

32. Планирование расходов на персонал предприятия.

33. Инициативная тема.

Задание на выполнение курсового проекта включает последовательность действий, которые необходимо предпринять студенту для его выполнения, а именно:

- осмыслить выбор темы курсового проекта, провести анализ роли и значения выбранной темы в общей структуре учебного курса и практических задач в рамках аудита и контроллинга персоналом в организации;

- подобрать литературные источники по выбранной теме, необходимую нормативную документацию по исследуемой проблеме, комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсового проекта;

- провести анализ источников с точки зрения полноты содержания материала по проблематике исследования, теоретической и методологической новизны в исследовании темы;

- исследовать теоретические аспекты выбранной темы и сформулировать текстовое изложение результатов проведенного исследования;

- рассмотреть практические аспекты применения выбранного объекта аудита персонала, в текстовой форме письменно изложить полученные результаты, с использованием расчетов, таблиц, рисунков, приложениями по выбору автора курсового проекта;

- на основании проведенного исследования сформулировать собственные выводы и предложения предприятию по совершенствованию деятельности в области управления персоналом в контексте тематики курсового проекта.

Детальные требования к содержанию курсового проекта представлены ниже в подразделе 4.2 настоящего пособия.

4.2 Методические указания по структуре курсового проекта

Ниже приведена структура курсового проекта и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист (см. образец в [11]);
- СОДЕРЖАНИЕ (Приложение А);
- ВВЕДЕНИЕ (1-2);
- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (10-15);
- Раздел 2 (аналитический): анализ деятельности конкретной организации, аудит персонала (исходя из выбранной темы) на примере конкретной организации, обобщение полученных результатов, выявление преимуществ и недостатков в рамках выбранной темы курсового проекта (10-15);
- Раздел 3 (рекомендательный): предложения по совершенствованию управления персоналом в соответствии с выбранной темой курсового проекта и перспективные улучшения, после внедрения разработанных рекомендаций (10-15).

- ЗАКЛЮЧЕНИЕ (1-2);
- СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – не менее 15 наименований, минимум 3 научные статьи по исследуемой проблеме;

Объем курсового проекта должен составлять 30-35 страниц без учета приложений (кегель 14, шрифт Times New Roman, межстрочный интервал 1,5).

Структура введения. Введение составляется после подготовки всей работы в целом.

Актуальность темы.

1. Характеристика степени проработанности темы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т. п.), что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне литературы, приведенном в конце курсового проекта.

2. Цель курсового проекта.

3. Перечисление основных задач (3-4), решение которых направлено на достижение поставленной цели.

4. Объект и предмет исследования.

5. Методы, которые применяются в разработке курсового проекта.

6. Иная дополнительная информация о курсовом проекте (на усмотрение автора).

Структура первого раздела (теоретического) – для всех вариантов может быть примерно одинаковой, однако адаптирована с учетом особенностей конкретной темы. Он должен содержать теоретические аспекты исследования выбранной темы. В частности, необходимо раскрыть сущность кадрового аудита, его цель, задачи (исходя из выбранной темы и соответственно объекта аудита). Необходимо представить технологию кадрового аудита непосредственно в рамках выбранной темы. Целесообразно представить подробный перечень информационного обеспечения, включая нормативные источники, а также перечень внутренних документов предприятия и кратко их охарактеризовать. Пример структуры первого раздела курсового проекта представлен ниже для темы "Аудит обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки")":

1 Теоретические основы аудита обучения персонала предприятия

1.1 Сущность, цель, задачи и миссия аудита обучения персонала предприятия

1.2 Технология аудита обучения персонала предприятия

1.3 Информационное обеспечение аудита обучения персонала предприятия

Структура второго раздела (аналитического) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы и содержит три подраздела, в которых поэтапно, соблюдая технологию кадрового аудита, проводится аудит персонала в рамках выбранной темы на конкретном предприятии.

Ниже приведен пример структуры второго раздела для темы: Аудит обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки"):

2 Аудит обучения персонала ООО "Мягкие игрушки"

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Аудит обучения персонала предприятия

2.3 Аудиторское заключение

Структура третьего раздела (рекомендательного) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы. Цель данного раздела разработать конкретные мероприятия по совершенствованию управления персоналом в рамках выбранной темы курсового проекта для устранения выявленных замечаний, полученных в результате проведенного аудита. Целесообразно начинать данный раздел с информации, содержащейся в итоговой части разработанного аудиторского заключения (п.п. 2.3).

Ниже приведен пример структуры третьего раздела для темы: Аудит обучения персонала предприятия (на примере ООО "Мягкие игрушки"):

3 Совершенствование обучения персонала ООО "Мягкие игрушки"

3.1 Рекомендации по совершенствованию обучения персонала предприятия

Заключение. Здесь должны быть кратко и четко сформулированы важнейшие выводы, полученные в результате проведенного кадрового аудита и разработанные рекомендации. Выводы и предложения, представленные по пунктам в последовательности вопросов (подразделов) практической части, должны носить конкретный характер и исходить из реальных возможностей.

Структура заключения:

1) Оценка полноты решения поставленных задач и степени достижения цели.

2) Характеристика деятельности конкретной организации

3) Результаты проведенного кадрового аудита, соблюдая его технологию.

4) Перечень рекомендаций по совершенствованию управления персоналом с учетом особенностей конкретной темы курсового проекта

Подробная информация по структуре, методические рекомендации по выполнению каждого раздела курсового проекта, порядок защиты курсового проекта представлено в [12].

5 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта и экзамена

Промежуточная аттестация по дисциплине "Основы аудита и контроллинга персонала" проводится в форме зачёта с оценкой и экзамена.

К зачёту допускаются студенты, получившие положительную оценку по контрольной работе. Результаты контрольной работы позволяют оценить успешность освоения студентами соответствующих тем дисциплины. Оценка контрольной работы ("зачтено", "не зачтено") определяется качеством ее выполнения и зависит от уровня усвоения и изложения теоретических вопросов, правильности выполнения практического задания, а также качества ее защиты.

Для сдачи зачёта с оценкой и экзамена студентам необходимо освоить учебный материал по дисциплине в соответствии со структурой, приведенной в первом разделе настоящего учебно-методического пособия.

Зачёт с оценкой и экзамен по дисциплине "Основы аудита и контроллинга персонала" проводится в устной форме.

На зачёте студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже. На экзамене студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже, а также решить задачу.

По результатам сдачи зачета с оценкой и экзамена проставляются оценки, которые зависят от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос).

При оценке знаний на экзамене и зачете с оценкой учитывается:

- уровень сформированности компетенций;

- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения экзаменационного вопроса;
- умение связать теорию с практикой;
- умение решить задачи, сделать обобщения и выводы по результатам их решения.

Для получения оценки **"отлично"** студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки **"хорошо"** студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки **"удовлетворительно"** студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка **"неудовлетворительно"** ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой по дисциплине

1. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России
2. Направления аудиторской деятельности: финансовый, государственный и управленческий аудит
3. Организация как объект аудита и контроллинга
4. Место аудита в системе управления персоналом
5. Правовые основы аудита. Аудиторские стандарты
6. Общая характеристика аудита: понятие, особенности, потребность в аудите, пользователи информации.
7. Аудит как форма диагностики персонала. Цель, объект, предмет и задачи диагностики персонала.
8. Принципы аудита персонала.
9. Инструментарий аудита персонала.
10. Организация и этапы проведения аудита персонала.
11. Основные источники информации аудита персонала.
12. Роль аудита персонала в повышении производительности труда
13. Регулирование аудиторской деятельности
14. Персонал и кадровая политика организации
15. Аудиторское заключение: методика составления, структура, значение
16. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
17. Анализ производительности труда
18. Анализ численности и состава работников
19. Анализ использования фонда заработной платы
20. Назовите цели и задачи аудита рабочих мест.
21. Кратко охарактеризуйте основные этапы аудита рабочих мест.
22. Назовите цели и задачи аудита найма.
23. Перечислите показатели, по которым может быть произведена оценка функции подбора кадров.

24. Назовите категории затрат, связанные с наймом персонала.

25. Назовите цели и задачи аудита увольнений.

26. Какие факторы влияют на увольнение по собственному желанию работника. Назовите основные причины ухода работников по собственному желанию в России.

27. Цели и задачи аудита вознаграждений. Как схематично выглядит структура вознаграждений.

28. В чем сущность метода классификации рабочих мест, действующих на предприятии.

29. Охарактеризуйте основные факторы, по отношению к которым аудитор анализирует структуру заработной платы.

30. Назовите цели и задачи аудита условий труда, безопасности и здоровья.

31. Перечислите и охарактеризуйте основные причины возникновения несчастных случаев на производстве.

32. Что представляет собой метод самодиагностики рабочих мест.

33. Перечислите этапы проведения аудита условий труда, безопасности и здоровья.

34. Цели и задачи аудита работы служб управления персоналом.

35. Какие направления деятельности служб управления персоналом можно выделить?

36. Назовите основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине

1. Организация как объект аудита и контроллинга персонала

2. Сущность, задачи и направления аудита персонала

3. Контроллинг в системе управления персоналом

4. Специфика аудита персонала

5. Виды аудита персонала

6. Исследовательские подходы к аудиту персонала

7. Информационное обеспечение аудита.

8. Этапы аудита персонала
9. Аудиторское заключение
10. Анализ трудовых ресурсов и затрат труда организации
11. Анализ производительности труда
12. Анализ численности и состава работников
13. Анализ использования фонда заработной платы
14. Аудит рабочих мест и найма работников
15. Аудит увольнений
16. Аудит вознаграждений
17. Аудит условий труда и безопасности
18. Роль контроллинга в системе управления организацией. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.
19. Понятие, сущность и цель контроллинга персонала. Критерии классификации контроллинга персонала.
20. Технология контроллинга персонала.
21. Классификационные признаки издержек, связанных с формированием, развитием и использованием трудового потенциала?
22. Охарактеризуйте два подхода к измерению затрат на персонал.
23. Структура контроллинга персонала
24. Классификация управленческих решений в контроллинге
25. Управленческий учет как основа контроллинга
26. Планирование расходов на персонал
27. Система бюджетов и особенности бюджетирования расходов на персонал
28. Разработка и анализ исполнения бюджета расходов на персонал
29. Корректировка и увязка бюджета расходов на персонал с другими бюджетами
30. Контроль персонала организации.

6 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студента по данной дисциплине включает:

- 1) изучение предыдущего материала и подготовку к очередной лекции (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 2) то же для практического занятия (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 3) для студентов заочной и очно-заочной форм обучения: написание контрольной (самостоятельной) работы, подготовку к её защите (форма контроля – защита контрольной работы);
- 4) для студентов очной, заочной и очно-заочной формы обучения: написание курсового проекта, подготовку к защите (форма контроля – защита курсового проекта);
- 5) подготовку к сдаче дифференцированного зачёта (форма контроля – зачёт).
- 6) подготовку к сдаче экзамена (форма контроля – экзамен).

Помимо этого, самостоятельная работа студента включает работу с учебниками, иной учебной и учебно-методической литературой, а также с законодательными и нормативными актами РФ по соответствующим темам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. – 261 с.

2. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с. (ЭБС "Book.ru").

3. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / под ред. А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с. (ЭБС "Book.ru").

4. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

5. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2016. - 280 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

Дополнительная

6. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.

7. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учеб. / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 399 с.

8. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учеб. / А. В. Дейнека. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2017. - 288 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

9. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях: научное издание / А. М. Карминский [и др.]. - 2-е изд. - Москва: Финансы и статистика, 2003. - 256 с.

10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина [и др.]. - Москва: ЮНИТИ, 2002. - 279 с.

11. Мнацаканян, А. Г., Настин, Ю. Я., Круглова, Э. С. Методические указания по оформлению текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений

ИФЭМ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 3-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2021. – 31 с.

12. Скопич, Д. Л. Основы аудита и контроллинга персонала: учеб.-метод. пособие по курсовому проекту для студентов бакалавриата, обучающихся по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / Д. Л. Скопич, – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 23 с.

11. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	3
1	Вопрос №16. Управленческий учет как основа контроллинга. Связь управленческого и финансового учета	4
2	Вопрос №39. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала	8
3	Практическое задание	12
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	17
	ПРИЛОЖЕНИЕ А - <Заголовок >	18

Примечания:

- 1) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 2) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 3) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Дарья Леонидовна Скопич

ОСНОВЫ АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,3 Печ. л. 4,7

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1