

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ АУДИТА ПЕРСОНАЛА**

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

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 35.08-057.17

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО «КГТУ»  
А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала: учебно-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 73 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала» направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 8

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 31.08.2022 г., протокол № 8

УДК 35.08-057.17

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Маркевич А. Л., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Сущность, задачи и направления аудита персонала .....	7
Тема 2. Информационное обеспечение аудита персонала.....	20
Тема 3. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом .....	28
Тема 4. Методы аудита персонала .....	36
Тема 5. Исследовательские подходы к аудиту персонала .....	42
Тема 6. Инструментарий проведения аудита персонала .....	51
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	56
Тема 1. Сущность, задачи и направления аудита персонала .....	56
Тема 2. Информационное обеспечение аудита персонала .....	56
Тема 3. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом .....	57
Тема 4. Методы аудита персонала .....	58
Тема 5. Исследовательские подходы к аудиту персонала .....	58
Тема 6. Инструментарий проведения аудита персонала .....	59
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	59
4. Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	63
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала» является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области методологии аудита персонала организации.

Целью освоения дисциплины является формирование комплексного представления о методах, исследовательских подходах и инструментария аудита персонала организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- методы аудита персонала организации;
- подходы и инструментарий аудита персонала организации;

*уметь:*

- осуществлять сбор и обработку информационного обеспечения аудита персонала организации;

- осуществлять выбор методов аудита персонала;
- осуществлять выбор подходов и инструментария аудита персонала;

*владеть:*

- навыками сбора и обработки информационного обеспечения аудита персонала организации;

- технологией аудита персонала организации;
- методологией аудита персонала организации.

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02.01 «Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала» относится к вариативной части, дисциплинам по выбору модуля «Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях» образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Аудит и контроллинг персонала».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (зет), т. е. 216 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и

промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции - 36 ч, практические занятия – 50 ч.

Форма аттестации по дисциплине: очная форма седьмой семестр – зачет, восьмой семестр – экзамен; заочная форма восьмой семестр – зачет и контрольная работа, девятый семестр – экзамен и контрольная работа.

К зачету и экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

При оценке знаний на зачете, экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой;
- умение решать задачи, делать обобщения и выводы по результатам их решения.

Оценка на зачете по дисциплине («зачтено» или «не зачтено») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

«Зачтено» - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы.

«Не зачтено» - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины

(наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

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.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Сущность, задачи и направления аудита персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.**

**Вопрос 2. Стандарты и принципы аудита**

**Вопрос 3. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.**

**Методические указания по изучению темы 1**

Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала. Объект и предмет аудита персонала. Виды аудита персонала. Философия аудита. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ. Стандарты и принципы аудита. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов. Контроль качества аудита.

**Вопрос 1. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.**

Новым способом оценки деятельности организации в трудовой сфере являются управленческий аудит (от лат. audio – он слышит) и аудит персонала, подобные финансовому или бухгалтерскому аудиту.

Согласно Закону РФ «Об аудиторской деятельности» аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, проектно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг.

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета дал более широкое определение аудита: «Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических

действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям». Данное определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем.

Суть аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

Предметом аудита может быть одна организационно-экономическая проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации – финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой и т. п.

Аудит персонала (кадровый) (англ. audit — проверка или ревизия отчетности) — своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала. — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом аудита персонала являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Основная задача аудита – обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования, которое позволяет определить пути решения ситуационной проблемы, установить, обладает ли организация необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, квалифицированным менеджментом, необходимыми для решения проблемы.

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, улучшения формирования и использования кадров.

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

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

Организационно-технологическое направление аудита персонала предусматривает проверку документации и анализ показателей деятельности организации, подтверждающих легитимность и эффективность работы. Существенная роль в данном направлении отводится анализу трудовых показателей, характеризующих состояние трудовых ресурсов и кадрового потенциала, систему эффективности труда, систему оплаты и материального стимулирования труда. Сюда можно включить и показатели движения кадров, использования рабочего времени, производственного травматизма, отношения к работе и степень удовлетворенности трудом.

Социально-психологическое направление аудита персонала – это оценка социально-трудовых отношений с помощью таких показателей, как мотивация персонала, побуждающая его к плодотворной деятельности; взаимодействие личных и коллективных интересов; развитие партнерских отношений между работодателями и трудовым коллективом; участие персонала в общественных организациях управления предприятием.

Экономическое направление аудита персонала – это изучение объема реализации на одного сотрудника, прибыли до уплаты налогов на одного работника, Общих издержек на рабочую силу, издержек на одного работника, расходов на социальные выплаты и содержания социальной инфраструктуры.

Только комплексный анализ и оценка показателей, определение уровня и динамики отдельных показателей в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других показателей могут дать полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом организации должно быть единым, все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы.

## **Вопрос 2. Стандарты и принципы аудита**

Основные принципы аудита можно разделить на две группы:

- основные принципы, регулирующие аудит, – этические и профессиональные нормы, определяющие взаимоотношения аудитора (аудиторской фирмы) и клиента. Эти принципы должны соблюдаться при оказании всех аудиторских услуг и учитываться при разработке нормативных документов, регулирующих аудит;

- основные принципы проведения аудита, т. е. правила, определяющие этапы и элементы аудиторской проверки. Принципы, регулирующие аудит, определены в п. 3 федерального стандарта аудиторской деятельности № 1 «Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности».

Принципы проведения аудита – основополагающие начала, идеи, на которых основывается деятельность аудиторов и которыми они руководствуются в своей деятельности.

Классификация принципов аудита:

1. принцип независимости, заключающийся в обязанности отсутствия у аудитора при формировании его мнения различного рода заинтересованности в делах проверяемого экономического субъекта;

2. принцип честности, заключается в обязательной приверженности аудитора своему профессиональному долгу (должен руководствоваться нормами законов, а также других нормативно–правовых актов);

3. принцип объективности, заключающийся в обязанности применения аудитором беспристрастного, непредвзятого, не подверженного никаким влияниям подхода к рассмотрению любых профессиональных вопросов и формированию выводов и заключений;

4. принцип профессиональной компетентности, заключающийся в том, что аудитор должен владеть определенным, необходимым объемом профессиональных знаний и навыков;

5. принцип добросовестности, заключающийся в обязательном оказании аудитором своих профессиональных услуг с тщательностью, оперативностью;

6. принцип конфиденциальности заключается в том, что аудиторы обязаны обеспечить сохранность документов и не вправе передавать эти документы каким бы то ни было третьим лицам либо устно разглашать. Данный принцип гарантируется:

- Уголовным кодексом РФ от 13.06.96. г. № 63 ФЗ (ред. от 08.12.2003): ст. 183 («Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну»); ст. 202 («Злоупотребление полномочиями частными нотариусами и аудиторами»).

- Федеральным законом «Об аудиторской деятельности» от 07.08.2001 г. № 119-ФЗ (ред. от 30.12.2001), ст. 8 («Аудиторская тайна»);

7. принцип профессионального поведения, заключающийся в соблюдении приоритета общественных интересов, поддержании высокой репутации профессии, воздержании от совершения поступков, которые могут нанести ущерб аудиторской деятельности.

Так, аудит не может проводиться:

- аудиторами, являющимися учредителями (участниками) аудируемых лиц, их руководителями, бухгалтерами и иными лицами, несущими ответственность за организацию и ведение бухгалтерского учета и составление финансовой (бухгалтерской) отчетности;

- аудиторами, состоящими с учредителями (участниками) аудируемых лиц, их должностными лицами, бухгалтерами и иными лицами, несущими ответственность за организацию и ведение бухгалтерского учета и составление финансовой (бухгалтерской) отчетности, в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, дети, а также братья, сестры родителей и дети супругов);

- аудиторскими организациями, руководители и иные должностные лица которых являются учредителями (участниками) аудируемых лиц, их должностными лицами, бухгалтерами и иными лицами, несущими

ответственность за организацию и ведение бухгалтерского учета и составление финансовой (бухгалтерской) отчетности;

- аудиторскими организациями, руководители и иные должностные лица которых состоят в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, дети, а также братья, сестры родителей и дети супругов) с учредителями (участниками) аудируемых лиц, их должностными лицами, бухгалтерами и иными лицами, несущими ответственность за организацию и ведение бухгалтерского учета и составление финансовой (бухгалтерской) отчетности;

- аудиторскими организациями в отношении аудируемых лиц, являющихся их учредителями (участниками), в отношении аудируемых лиц, для которых эти аудиторские организации являются учредителями (участниками), в отношении дочерних организаций, филиалов и представительств, указанных аудируемых лиц, а также в отношении организаций, имеющих общих с этой аудиторской организацией учредителей (участников);

- аудиторскими организациями и индивидуальными аудиторами, оказавшимися в течение трех лет, непосредственно предшествовавших проведению аудиторской проверки, услуги по восстановлению и ведению бухгалтерского учета, а также по составлению финансовой (бухгалтерской) отчетности физическим и юридическим лицам, в отношении этих лиц.

Принцип независимости декларирован и в Кодексе профессиональной этики аудитора, утвержденном общим собранием Аудиторской палаты России 4 декабря 1996 года, протокол № 11. В Кодексе подробно перечислены основные обстоятельства, наносящие ущерб независимости аудитора либо позволяющие сомневаться в его фактической независимости.

Эти обстоятельства следующие:

- предстоящие или ведущиеся судебные дела с организацией клиента;

- финансовое участие аудитора в делах организации клиента;

- финансовая и имущественная зависимость аудитора от клиента (совместное участие в инвестициях в другие организации, кредитование и др.);

- косвенное финансовое участие в организации клиента через родственников, служащих фирмы, через основные и дочерние организации и т.п.;

- родственные и личные дружеские отношения с руководителями организации клиента;

- чрезмерная гостеприимность клиента, а также получение от него товаров и услуг по ценам, существенно сниженным относительно реальных рыночных;

- участие аудитора в любых органах управления организации клиента, его основных и дочерних предприятиях;

- неосторожные рекомендации и советы аудиторов о финансовых вложениях в организации, в которых они сами имеют какие-либо интересы;

- прежняя работа аудитора в организации клиента;

- если рассматривается вопрос о назначении аудитора на должность в организации клиента.

Аудиторам не рекомендуется оказывать услуги, если имеется обоснование сомнения в сохранении независимости от организации клиента и ее должностных лиц. В документах, составленных аудитором, он обязан без всяких оговорок заявить о своей независимости в отношении клиента.

Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности (ПСАД) — профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности в Российской Федерации, разработанные Министерством финансов. Они основаны на официальном переводе международных стандартов аудита:

1. Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности. (основан на МСА 200)

2. Документирование аудита. (МСА 230)

3. Планирование аудита. (МСА 300)

4. Существенность в аудите. (МСА 321)

5. Контроль качества выполнения заданий по аудиту. (МСА 220)

6. Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчётности. (МСА 400)
7. Связанные стороны. (МСА 550)
8. События после отчетной даты. (МСА 560)
9. Применимость допущения непрерывности деятельности аудируемого лица. (МСА 570)
10. Согласование условий проведения аудита. (МСА 210)
11. Аудиторская выборка. (МСА 530)
12. Получение аудиторских доказательств в конкретных случаях. (МСА 501)
13. Получение аудитором подтверждающей информации из внешних источников. (МСА 505)
14. Особенности первой проверки аудируемого лица. (МСА 510)
15. Аналитические процедуры. (МСА 520)
16. Особенности аудита оценочных значений. (МСА 540)
17. Сообщение информации, полученной по результатам аудита, руководству аудируемого лица и представителям его собственника. (МСА 260)
18. Заявления и разъяснения руководства аудируемого лица. (МСА 580)
19. Основные принципы федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности, имеющих отношение к услугам, которые могут предоставляться аудиторскими организациями и аудиторами. (МСА 120)
20. Учет особенностей аудируемого лица, финансовую (бухгалтерскую) отчётность которого подготавливает специализированная организация. (МСА 402)
21. Сопоставимые данные в финансовой (бухгалтерской) отчётности. (МСА 710)
22. Прочая информация в документах, содержащих проаудированную финансовую (бухгалтерскую) отчётность. (МСА 720)

23. Использование результатов работы другого аудитора. (МСА 600)
  24. Рассмотрение работы внутреннего аудита. (МСА 610)
  25. Выполнение согласованных процедур в отношении финансовой информации. (МСА 920)
  26. Компиляция финансовой информации. (МСА 930)
  27. Использование аудитором результатов работы эксперта. (МСА 620)
  28. Обзорная проверка финансовой (бухгалтерской) отчётности. (МСА 910)
  29. Контроль качества услуг в аудиторских организациях. (МСА 220)
- Федеральные стандарты аудиторской деятельности (ФСАД):
1. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности и формирование мнения о её достоверности (ФСАД 1/2010)
  2. Модифицированное мнение в аудиторском заключении (ФСАД 2/2010)
  3. Дополнительная информация в аудиторском заключении (ФСАД 3/2010)
  4. Принципы осуществления внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля (ФСАД 4/2010)
  5. Обязанности аудитора по рассмотрению недобросовестных действий в ходе аудита (ФСАД 5/2010)
  6. Обязанности аудитора по рассмотрению соблюдения аудируемым лицом требований нормативных правовых актов в ходе аудита (ФСАД 6/2010)
  7. Аудиторские доказательства (ФСАД 7/2011)
  8. Особенности аудита отчетности, составленной по специальным правилам (ФСАД 8/2011)
  9. Особенности аудита отдельной части отчетности (ФСАД 9/2011)

### **Вопрос 3. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов**

Выделяют 2 группы прав, которыми обладают аудиторы.

1. Право проводить аудиторские проверки с выдачей официального аудиторского заключения. Его имеют: физические лица — аудиторы, которые



прошли аттестацию. В случае, если они занимаются аудиторской деятельностью самостоятельно, получив аудиторскую лицензию, аудиторы должны иметь свидетельство о государственной регистрации в качестве предпринимателя и должны быть включены в государственный реестр аудиторов.

2. Права при взаимоотношениях с клиентом:

- 1) самостоятельно определять формы и методы проверки;
- 2) проверять в полном объеме документацию о финансово-хозяйственной деятельности, наличии денежных сумм, ценных бумаг, материальных ценностей;
- 3) получать по письменному запросу необходимую информацию от третьих лиц;
- 4) привлекать на договорной основе к участию в аудиторской проверке аудиторов, работающих самостоятельно или в других аудиторских фирмах, а также иных специалистов;
- 5) отказаться от проведения аудита в случае непредставления проверяемым экономическим субъектом необходимой документации, а также в случае необеспечения государственными органами, поручившими проведение проверки, личной безопасности аудитора и членов его семьи при наличии такой необходимости.

Аудиторы не имеют права:

1. Заниматься иной предпринимательской деятельностью, кроме аудиторской и связанной с ней.
2. Передавать полученные в ходе аудита сведения третьим лицам.
3. Проводить аудиторскую проверку, если имеется родственная, экономическая или иная зависимость между ними и клиентом, а именно:
  - а) если аудиторы являются учредителями, собственниками, акционерами, руководителями и иными должностными лицами проверяемого экономического субъекта, несущими ответственность за составление бухгалтерской отчетности, либо состоят с указанными лицами в близком родстве или свойстве;

б) если аудиторская фирма является учредителем, собственником, акционером экономического субъекта;

в) если экономические субъекты являются для аудиторской фирмы ее учредителями, собственниками, акционерами, кредиторами, страховщиками, дочерними предприятиями, филиалами и представительствами, или если в их капитале данная аудиторская фирма имеет долю;

г) если аудиторы и аудиторские фирмы оказывали данному экономическому субъекту услуги по восстановлению и ведению бухучета, по составлению финансовой отчетности, они также не могут проводить аудиторскую проверку.

Обязанности аудиторов. Рассматривая обязанности аудиторов, следует иметь в виду, что они проводят финансовый контроль, и в их функции не входит налоговый контроль, а также контроль за формированием и использованием фондов социального страхования и обеспечения и других внебюджетных фондов. Вместе с тем, те ошибки в налогообложении и в расчетах с внебюджетными фондами, которые выявлены по данным бухгалтерского учета и которые привели к искажению отчетности, несомненно, должны быть показаны заказчику и в случае их не исправления отражены в аудиторском заключении.

Аудиторы обязаны:

а) предоставлять заказчику информацию о тех законодательных, инструктивных и иных материалах, которые, подтверждают правильность выводов аудиторов о наличии искажений;

б) неукоснительно соблюдать требования законодательства РФ при осуществлении аудиторской деятельности;

в) немедленно сообщать заказчику или государственному органу, поручившему провести аудиторскую проверку, о невозможности дальнейшего участия в ней в случае отсутствия соответствующей лицензии, при появлении

причин, не позволяющих проводить проверку, а также о необходимости привлечения дополнительных аудиторов;

г) квалифицированно проводить аудиторские проверки и оказывать иные аудиторские услуги;

д) обеспечивать сохранность документов, получаемых и составляемых ими в ходе аудиторской проверки, и не разглашать их содержания без согласия собственника проверяемого экономического субъекта, за исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством РФ.

Ответственность аудиторов. Профессиональная ответственность аудитора перед заказчиком может возникнуть при неисполнении или ненадлежащем исполнении аудитором его обязанностей, если это привело к убыткам заказчика.

Причины этого могут быть различны. Их можно разделить на группы: 1 группа — исходя из принятого в гражданском праве понятия неосторожной вины. Сюда можно отнести пропуск ошибки или другого искажения информации из-за невнимательности, неправильную оценку фактов вследствие недостаточной квалификации аудитора, неправильный подход к выборке, в результате которого необоснованно сужен охват контролируемой информации и сделаны неправильные выводы. 2 группа — исходя из принятого в гражданском праве понятия умышленной вины — намеренное искажение результатов проверки.

При этом претензии к аудитору могут возникнуть в том случае, если со стороны заказчика не было либо утаивания информации, либо предоставления недостоверной информации.

Если заказчик считает, что аудиторская проверка проведена неквалифицированно, он должен обратиться в орган, выдавший лицензию на осуществление аудиторской деятельности тому аудитору, который его проверял, с заявлением о назначении проверки качества аудиторского заключения. Эта проверка проводится за счет средств заказчика. В случае обнаружения неквалифицированного проведения аудиторской проверки, приведшей к

убыткам для заказчика или для государства, с аудитора могут быть взысканы на основании решения суда или арбитражного суда по иску, предъявляемому органом, выдавшим лицензию:

а) понесенные убытки в полном объеме;

б) расходы на проведение перепроверки;

в) штраф, зачисляемый в доход республиканского бюджета РФ в сумме до 100-кратного размера установленной законом минимальной оплаты труда — с аудитора, осуществляющего свою деятельность самостоятельно, и от 100- до 500-кратного размера установленной законом минимальной оплаты труда — с аудиторской фирмы.

Орган, выдавший лицензию, может также назначить проверку качества аудиторского заключения по собственной инициативе или по предложению прокурора. Такая проверка осуществляется за счет средств республиканского бюджета РФ.

Ответственность аудитора может возникнуть и при несоблюдении конфиденциальности информации. При нарушении конфиденциальности информации у аудиторской организации может быть аннулирована лицензия, а если информация составляет коммерческую тайну, то может возникнуть уголовная ответственность. В Уголовном кодексе не предусмотрена ответственность за недонесение о совершенном или готовящемся преступлении, поэтому аудитор не несет ответственности за несообщение информации, полученной им в ходе проверки.

### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2, 4, 7].*

### **Тема 2. Информационное обеспечение аудита персонала**

**Форма занятия** – лекция.

## **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом**

**Вопрос 2. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала**

**Методические указания по изучению темы 2**

Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом. Содержание аудиторской информации. Группы аудиторской информации. Источники информации для проведения аудита. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала. Определение информационной базы и источников ее получения.

**Вопрос 1. Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом**

Порядок, форма и состав информации, предоставляемой клиенту, зависит от вида аудиторской работы. Если проводится обязательный аудит, то аудитор должен сообщать информацию руководству и представителям собственника аудируемого лица в соответствии с требованиями Федерального правила (стандарта) № 22 «Сообщение информации, полученной по результатам аудита, руководству аудируемого лица и представителям его собственника».

Информация — это сведения, ставшие известными в ходе аудита финансовой отчетности, которые, по мнению аудитора, являются одновременно важными для руководства и представителей собственника аудируемого лица при осуществлении ими контроля за подготовкой финансовой отчетности аудируемого лица и раскрытии информации в ней. Информация включает в себя только те вопросы, которые привлекли внимание аудитора. Он не обязан в ходе аудита разрабатывать процедуры, специально направленные на поиск информации, которая имеет значение для управления аудируемого лица.

Аудитор устанавливает, кто является надлежащим получателем информации по результатам аудита из числа руководства и представителей собственника аудируемого лица. К руководству аудируемого лица относятся

лица, отвечающие за повседневное руководство аудируемым лицом, а также осуществление финансово-хозяйственных операций, ведение бухгалтерского учета и подготовку финансовой отчетности. Представителями собственника аудируемого лица являются лица или коллегиальные органы, которые выполняют общий надзор и стратегическое руководство деятельностью аудируемого лица, а также в соответствии с учредительными документами могут контролировать текущую деятельность его руководства, в том числе назначать или освобождать от должности представителей высшего руководства.

Для определения лиц, которым необходимо сообщить информацию, аудитор основывается на собственном профессиональном суждении, принимая во внимание управленческую структуру аудируемого лица, обстоятельства аудиторского задания и особенности законодательства Российской Федерации, а также учитывая права и обязанности соответствующих лиц. Если, исходя из особенностей аудируемого лица, аудитор не может определить, кто является надлежащим получателем информации, то ему необходимо согласовать с клиентом, кому должна сообщаться информация.

Аудитор должен рассмотреть информацию и сообщить сведения, представляющие интерес для управления аудируемым лицом, ее надлежащим получателям. Такая информация включает в себя:

- общий подход аудитора к проведению аудита и его объему, информирование по поводу любых ограничений объема аудита, а также комментарии по поводу уместности любых дополнительных требований руководства аудируемого лица;

- выбор или изменение руководством аудируемого лица принципов и методов учетной политики, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на его финансовую отчетность;

- возможное влияние на финансовую отчетность аудируемого лица каких-либо значимых рисков и внешних факторов, которые должны быть раскрыты в финансовой отчетности;

- предлагаемые аудитором существенные корректировки финансовой отчетности, как осуществленные, так и не осуществленные аудируемым лицом;
- существенные неопределенности, касающиеся событий или условий, которые могут в значительной мере поставить под сомнение способность аудируемого лица продолжать непрерывно вести свою деятельность;
- разногласия аудитора с руководством аудируемого лица по вопросам, которые по отдельности или в совокупности могут являться значимыми для финансовой отчетности аудируемого лица или аудиторского заключения, и сведения о разрешении разногласий;
- предполагаемые модификации аудиторского заключения;
- другие вопросы, заслуживающие внимания представителей собственника;
- вопросы, освещение которых согласовано аудитором с аудируемым лицом в договоре на проведение аудита.

Надлежащие получатели информации должны быть проинформированы аудитором о том, что:

- сообщаются сведения только по тем вопросам, которые привлекли внимание аудитора;
- аудит финансовой отчетности не направлен на поиск информации, которая представляет интерес для управления аудируемого лица.

Информация должна поступать от аудитора своевременно, что позволяет соответствующим лицам аудируемого лица оперативно принимать надлежащие меры. Для этого необходимо обсудить с представителями аудируемого лица порядок, сроки и принципы сообщения информации.

Сообщать информацию можно в устной или письменной форме. На решение, в какой форме представить информацию, влияют:

- размер, структура, организационно-правовая форма и техническое обеспечение аудируемого лица;

- характер, важность и особенности информации, полученной по результатам аудита, представляющей интерес для управления аудируемым лицом;

- существующие договоренности между аудитором и аудируемым лицом в отношении регулярных встреч или докладов;

- принятые аудитором формы взаимодействия с представителями собственника и руководства аудируемого лица.

Если информация сообщается в устной форме, то аудитору необходимо документально отразить в рабочих документах эту информацию и реакцию на нее получателей информации.

Аудитор имеет право предварительно обсудить с руководством клиента вопросы, представляющие интерес для управления аудируемым лицом. Если руководство аудируемого лица намерено самостоятельно передать информацию, представляющую интерес для управления организацией, представителям собственника, то аудитору не обязательно повторно сообщать такую информацию.

Любая письменная информация не является заменой модифицированного аудиторского заключения.

При повторяющемся (согласованном) аудите аудитор должен проанализировать, имеет ли значение для достоверности финансовой отчетности текущего года какая-либо информация, полученная по результатам предыдущего аудита, и принять решение повторно сообщить информацию, представляющую интерес для управления аудируемым лицом.

В отношении информации, полученной по результатам аудита, аудитор обязан соблюдать требование конфиденциальности.

При оказании сопутствующих аудиту услуг, проведении инициативного аудита, согласованных процедур аудитор предоставляет клиенту отчет по согласованию сторон. Аудиторская организация может определить во



внутрифирменных стандартах перечень документов, состав, содержание и порядок их предоставления клиенту по результатам выполненной работы.

## **Вопрос 2. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала**

Действующая в России система нормативного регулирования аудиторской деятельности включает пять уровней.

Первый уровень.

1. Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности". С 1 января 2009 г. определяет правовые основы аудиторской деятельности в России, содержит:

- формулировку понятия и цели аудиторской деятельности;
- перечень сопутствующих аудиту услуг, которые имеют право оказывать аудиторы и аудиторские организации;
- требования к аудиторам и аудиторским организациям;
- состав прав и обязанностей аудиторов (аудиторских организаций) и проверяемых экономических субъектов;
- перечень организаций, для которых проведение ежегодного аудита является обязательным;
- требование о соблюдении принципа конфиденциальности (аудиторская тайна) при проведении аудита;
- требование об обязательном соблюдении принципа независимости при проведении аудита и ограничения для его обеспечения;
- определение правил (стандартов) аудита и требования об их обязательном применении;
- определение статуса аудиторского заключения и ответственность за предоставление ложного заключения;
- требования к обязательному контролю качества аудита;
- требования к аттестации аудиторов и условиях аннулирования аттестата;
- требования к членству в саморегулируемой организации аудиторов;

- определение компетенции федерального органа, осуществляющего государственный контроль (надзор) за деятельностью саморегулируемых организаций аудиторов;

- требования к саморегулируемой организации аудиторов, необходимые для включения ее в государственный реестр саморегулируемых организаций аудиторов;

- требование к аудиторским организациям об обязательном страховании рисков ответственности за нарушение условий договора при проведении обязательного аудита.

Федеральным законом от 28 декабря 2010 г. № 400-ФЗ "О внесении изменения в статью 5 Федерального закона "Об аудиторской деятельности"" были уточнены критерии проведения обязательного аудита. Обязательный аудит должен проводиться в следующих случаях:

- если организация имеет организационно-правовую форму открытого акционерного общества;

- если ценные бумаги организации допущены к обращению на торгах фондовых бирж или других организаторов торговли на рынке ценных бумаг;

- если организация является кредитной организацией, бюро кредитных историй, организацией, являющейся профессиональным участником рынка ценных бумаг, страховой организацией, обществом взаимного страхования, товарной, валютной или фондовой биржей, негосударственным пенсионным фондом, акционерным инвестиционным фондом, управляющей компанией акционерного инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда или негосударственного пенсионного фонда (за исключением государственных и внебюджетных фондов);

- если объем выручки от реализации продукции (за исключением органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений, а также унитарных предприятий сельскохозяйственных кооперативов и их союзов) за год, предшествующий

отчетному году превышает 400 млн. руб. или сумма активов бухгалтерского баланса по состоянию на конец предшествовавшего отчетному году превышает 60 млн руб.;

– если организация (за исключением органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственного внебюджетного фонда, а также государственного и муниципального учреждения) представляет и публикует сводную (консолидированную) бухгалтерскую (финансовую) отчетность;

– в других случаях, установленных федеральными законами.

2. Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ "О саморегулируемых организациях".

3. Другие федеральные законы.

4. Указы Президента РФ.

Второй уровень. Постановления Правительства РФ, нормативные правовые акты государственного регулирования аудиторской деятельности министерств и ведомств, призванные обеспечить эффективное функционирование института отечественного аудита в рыночных условиях, его поступательное развитие и совершенствование, контроль за деятельностью auditors.

Третий уровень. Правила (стандарты) аудиторской деятельности, разрабатываемые с целью установления норм аудита, однозначно интерпретируемыми всеми субъектами финансово-хозяйственной деятельности.

Четвертый уровень. Методики аудиторской деятельности, регламентирующие порядок осуществления аудиторами проверок применительно с конкретными отраслями, по отдельным вопросам налогообложения, финансов и по специальным аудиторским заданиям.

Пятый уровень. Внутренние стандарты аудиторских организаций, подготавливаемые с целью разъяснения положений правил (стандартов) аудиторской деятельности, оказания помощи в их технической реализации, в

выработке приемов и способов выполнения конкретных аудиторских процедур. Они разрабатываются самими аудиторскими организациями и обеспечивают единый подход к проведению проверок и контролю их результатов в данной аудиторской организации.

### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 11].*

### **Тема 3. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание**

**Вопрос 2. Аудиторское заключение**

**Методические указания по изучению темы 3**

Этап целеполагания. Подготовительный этап. Этап оценки и анализа системы управления персоналом. Этап формирования комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом. Аудиторский риск. Общий план и программа аудита персонала. Итоговое аудиторское заключение. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

**Вопрос 1. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание**

Существуют различные взгляды на функционально-предметное (в известной мере условное) разделение аудита на комплексы взаимосвязанных работ (этапов). Например, могут выделяться четыре последовательных этапа: 1) подготовительный; 2) сбор данных; 3) оценка и анализ информации; 4) обобщения, оценки, выводы и рекомендации.

Основу первого этапа составляет формирование общих представлений о субъекте экономики: сбор информации на основе специальной предварительной анкеты об основных направлениях деятельности, изучение технических, коммерческих и финансовых характеристик, предполагается также при необходимости предварительная диагностика, итоговая задача которой – сгруппировать наиболее проблемные вопросы сильные и слабые стороны социально-трудовой сферы. На этом этапе разрабатываются также методы, план и программы аудиторского исследования.

На втором этапе сбора информации осуществляются проверка документов и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы и т.д.

На третьем этапе информация анализируется и соответствующим образом систематизируется.

На четвертом этапе готовится итоговый материал (аудиторское заключение).

Аудиторы – специалисты по бухгалтерской (финансовой) деятельности выделяют три основных этапа аудита:

1) подготовительный, или этап планирования, на котором решаются следующие вопросы:

а) подготовка письма-обязательства аудиторской организации о согласии на проведение аудита;

б) подготовка договора с клиентом;

в) общая оценка условий ведения производственно-хозяйственной деятельности субъектом экономики;

г) изучение внутренних условий для проведения аудита и оценка рисков;

д) разработка плана аудита с определением масштаба основных задач, объема и последовательности проверки, сроков проведения по основным направлениям, стратегии аудита;

2) непосредственная проверка, получение основной части аудиторских свидетельств, проведение необходимых экспертиз, документирование;

3) обобщение результатов и подготовка заключения.

Следует подчеркнуть, что структура работы, выполняемой на каждом этапе аудита, в существенной мере регулируется федеральными правилами Стандартами аудиторской деятельности.

Ряд специалистов в области труда и трудовых отношений выделяет шесть этапов аудита трудовых ресурсов:

а) определение целей и задач и «гипотетических выгод для предприятия» от результатов проверки;

б) организационная работа по подбору аудиторов и при необходимости специальная подготовка аудиторов к работе на конкретном объекте;

в) сбор необходимых данных в системе управления;

г) предварительная подготовка отчета аудитора с обсуждением на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита;

д) предоставление отчета руководству и согласование совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;

е) «внедрение корректирующих мер в процесс жизнедеятельности предприятия».

Таким образом, при осуществлении аудита персонала он должен быть разделен на следующие обязательные этапы:

1) этап подготовительных работ (предварительный аудит). Основная задача – предварительная диагностика субъекта экономики в целях разработки эффективного плана действий – программы аудита, для чего необходимо:

а) получить соответствующую внешнюю и внутреннюю информацию о деятельности аудируемого объекта, в том числе о правовых обязательствах клиента, т. е. провести сбор, обобщение и систематизацию первичных аудиторских свидетельств на различных уровнях управления, проанализировать и дать оценку исходным данным;

б) оценить существенность, аудиторский риск, риск для бизнеса, внутривладельческий риск;

в) осуществить выборочное тестирование контрольных моментов (например, провести выборочные опросы и интервью, наблюдения за конкретными действиями персонала организации) для определения эффективности как внутривозвратной системы, так и системы управления и отдельных значимых функций;

г) ознакомиться с организацией внутреннего контроля и оценкой риска контроля;

д) сформировать главную цель, подцели, основные задачи аудита;

е) определить общий объем контроля, состав аудиторов и возможность использования в процессе аудита других лиц и третьих сторон;

ж) определить методы и процедуры основного этапа аудита;

з) составить общий план и программу аудита, которая включала бы перечень всех аудиторских процедур, необходимых для сбора достаточного числа объективных свидетельств, подробные описания каждой процедуры, размер выборки, предметы выборочного исследования и временные рамки тестирования;

и) провести вводное совещание с администрацией, на котором обсудить программу и необходимость предоставления определенной дополнительной информации аудитору;

2) основной этап. Задачи: дополнить и откорректировать исходные данные; углубленно проанализировать трудовые показатели, репрезентативные, по мнению аудитора, с точки зрения влияния на эффективность аудируемых процессов; собрать, проанализировать и документировать свидетельства, необходимые, объективные и достаточные для определения соответствия или несоответствия критериям аудита;

3) заключительный этап. Задачи: анализ и оценка полученных данных, составление заключения, разработка аудиторских рекомендаций и предложений, представление итогового отчета и проведение совещания по итогам аудита;

4) этап реализации (рекомендаций, мероприятий) по итогам проверки.

При проведении аудита в форме консультирования этапы аудита могут быть модифицированы.

## **Вопрос 2. Аудиторское заключение**

Аудиторское заключение – это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании. Предметные вопросы формы, содержания и порядка предоставления аудиторского заключения в Российской Федерации регулируются нормативными правовыми документами – федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 23.09.2002 г. № 696\*. Законодательные требования к аудиторскому заключению определены Федеральным законом Российской Федерации «Об аудиторской деятельности» от 07.08.2001 г. № 119-ФЗ. Однако указанный Закон, в частности, ст. 9 «Правила (стандарты) аудиторской деятельности» и ст. 10 «Аудиторское заключение», определяет правовые основы регулирования аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Главная же цель аудита персонала – выражение мнения аудитора о состоянии процессов, протекающих в трудовой сфере и характеризующих степень эффективности деятельности трудовых ресурсов, поэтому формат и технология аудиторской проверки вопросов результативности программ развития трудового потенциала, социально-трудовых отношений, организации кадровой политики, оплаты труда, условий труда и безопасности, а следовательно, и содержание итогового заключения будут иметь существенные отличия и особенности.

Тем не менее, ФЗ № П9-ФЗ (пп. 5 и 6 ст. 9) разрешает профессиональным аудиторским объединениям устанавливать свои внутренние правила (стандарты), в которых унифицируются форматы аудиторской деятельности; с другой стороны, законодательная и нормативная правовая база содержит универсальные принципы и требования, правоприменимые к характеру любого



аудита, в частности к аудиторскому заключению при проведении аудита персонала.

В соответствии с федеральным правилом (стандартом) «Аудиторское заключение о финансовой (бухгалтерской) отчетности» структура аудиторского заключений включает следующие части:

1. Наименование. Пример наименования: Аудиторское заключение независимой аудиторской фирмы 000 «Зонд» акционерам ОАО «Уран» по результатам проверки организации условий труда и безопасности за 200X–200X гг. Российские аудиторы, следуя правомерным требованиям международных аудиторских стандартов, в наименовании указывают слово «независимый». Словосочетание «заключение независимого аудитора» подчеркивает объективный характер этого заключения.

2. Адресат. Аудиторское заключение адресуется лицу в соответствии с законодательством Российской Федерации и/или указанным договором о проведении аудита. В международной практике для подчеркивания независимости аудитора от компании заключение адресуется акционерам; в практике российских аудиторов такой адресат указывается в случаях согласия на это руководства компании (решения общего собрания акционеров).

3. Формальные признаки аудитора. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, наименование и место нахождения, номер и дата свидетельства о государственной регистрации и о лицензии на осуществление аудиторской деятельности, данные об органе, выдавшем лицензию (наименование, дата выдачи, срок действия лицензий).

4. Формальные признаки аудируемого лица. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, полное наименование, сокращенное наименование, основные виды деятельности, юридический адрес, фактический адрес, номер и дата свидетельства о государственной регистрации, о соответствующей лицензии, уставный капитал, свидетельство о внесении в реестр государственного имущества (реестровый номер, дата присвоения

реестрового номера), адрес налоговой инспекции (контролирующей), код ИНН, идентификационный код ОКПО, код территории по СОАТО, код группировки по СООГУ, код собственности (ОКСФ), код организационно-правовой формы, код по ОКОНХ.

5. Вводная часть. На практике нередко вводная и аналитическая части аудиторского заключения обособляются в форме конфиденциального отчета, который предназначен для администрации экономического субъекта (работодателя), а определенные элементы вводной части и итоговая часть – в форме заключения, предназначенного акционерам компании (и для публичного представления). Следует отметить, что аналитическая часть аудиторского заключения содержит общие сведения об аудиторе и экономическом состоянии субъекта, в том числе мнение аудитора о системе внутреннего контроля, состоянии системы управления персоналом, трудовой мотивации, общие результаты проверки трудовых показателей, порядка обеспечения законодательства в области социально-трудовых отношений, оценку выявленных резервов труда и т. д.

6. Сфера аудита. Эта часть аудиторского заключения является непосредственным продолжением вводной части, в ней указывается объем проведенной аудитором работы; прежде всего, декларируется, что аудитор действовал в соответствии с федеральным законом и общепринятыми федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Далее резюмируются цель, объем и собранные аудиторские свидетельства.

Цель заключения - выразить разумную уверенность в том, что собранные аудиторские доказательства в существенной мере сформированы достоверными трудовыми показателями, в существенной мере адекватны изучаемым процессам управления, соответствуют определенным законодательным и нормативным правовым требованиям. Слова «существенный» и «разумная уверенность» означают, что аудитор обеспечивает доказательной базой Высокий уровень

уверенности, но не дает гарантии и не несет ответственности за несущественные ошибки и неточности, которые возникают в ходе аудита.

При описании объема аудита и собранных аудиторских свидетельств отмечается метод осуществления аудиторского подхода: метод сплошной выборки документов, оценки всей необходимой информации и ее источников в системе управления; выборочный; смешанный метод. Если аудит проводился на основе метода выборки или на основе сочетания выборочного метода и метода сплошной выборки, необходимо объяснить критерии подхода в том или ином случае и указать на достаточность полученной информации в конкретных условиях трудового процесса для выражения мнения аудитора о ее достоверности во всех существенных отношениях.

7. Мнение аудитора. В этой части содержится вывод аудитора о результате проведенных проверок

8. Дата аудиторского заключения. Как правило, в аудиторском заключении ставится дата завершения аудита, что:

а) указывает на последний день ответственности аудитора за его оценку событий, которые имели место до окончания аудиторской проверки;

б) дает пользователю основание полагать, что аудитором учтено влияние событий (факторов) в системе управления персоналом, которые имели место с даты окончания аудита до даты подписания аудиторского заключения.

9. Подпись аудитора. Аудиторское заключение должно быть подписано руководителем аудитора или лицом, уполномоченным руководителем и аудитором, проводившим проверку; здесь же указываются номер, дата выдачи и срок действия квалификационного аттестата аудитора.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 8, 11].*

## **Тема 4. Методы аудита персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Методы управленческого аудита персонала**

**Вопрос 2. Особенности применяемых аудиторских методов и методик**

**Методические указания по изучению темы 4**

Организационно-статистические методы. Социально-психологические методы. Экономические методы. Комплексные методы аудита персонала: метод системного анализа, метод декомпозиций, метод сравнений, динамический метод, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, метод корреляционно-регрессионного анализа, метод функционально-стоимостного анализа.

**Вопрос 1. Методы управленческого аудита персонала**

Актуальный методологический инструментарий аудитора чрезвычайно широк и базируется главным образом на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении.

Первая группа методов может быть условно названа организационными. Это собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских объединениях (организациях) и учитывающие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и унификация процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, методики организации исследований на однотипных предприятиях и др.

Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия), анализ трудовых процессов, в частности метод структурно-функционального описания трудовой

деятельности, социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и др.).

Третья группа – методы количественно-качественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследования динамики функций.

В рамках указанных групп можно выделить технико-инструментальные, экономические, социально-психологические методы.

Рассмотрим наиболее часто применяемые на практике методы.

А. Методы описательного профиографирования: наблюдение, т. е. целенаправленное визуальное восприятие и регистрация наиболее важных событий, процессов, явлений, которые, дополненные хронометражем, видео- и фотосъемкой рабочего процесса, позволяют с необходимой объективностью получить аудиторские свидетельства; опрос, основанный на непосредственном (интервью) или опосредованном (анкетирование) социально-психологическом взаимодействии аудитора с респондентом, позволяет имитировать ситуации, чтобы получить информацию непосредственно от самого человека о его реальных поступках, планах и намерениях, фактах конкретной деятельности, ее результатах и мотивах, субъективном состоянии, чувствах, склонностях, суждениях; самочувствие участников в процессе деятельности; экспертная оценка, когда источником информации становятся эксперты, а основным видом экспертного опроса – анкетирование и интервью.

Отличительная особенность описательного профиографирования, выполняемого аудитором, – повышенная степень сложности получения надежных аудиторских свидетельств: своеобразная закрытость личности, работающей в условиях потенциально (и часто актуально) агрессивной управленческой среды, становится типичной, что резко снижает возможности объективной оценки социально-трудовых отношений, факторов мотивации,

организационных резервов труда. Но даже в оптимальных условиях труда, что следует иметь в виду, человеческое действие всегда имеет субъективный личностный смысл, а трудовое поведение часто невыводимо из рациональной логики и не нуждается в таком выведении. Попытка работника объяснить в беседе с аудитором, например, свои состояние, предпочтения, мотивы в рациональных терминах вовсе не свидетельствует о валидности тех или иных оценок. В подобных случаях аудитору, несмотря на наличие у него профессионального опыта, рекомендуется ознакомиться с современными методиками диагностики качественных характеристик персонала в ситуациях повышенной неопределенности, когда анализ проводится на основе многоуровневой оценки показателей.

Б. Методы инструментального профессиографирования: измерение и оценка показателей факторов среды (например, температурного режима, запыленности рабочего пространства); изменение функционального состояния организма работника в процессе труда (например, степени интенсивности нагрузки, утомления); регистрация психофизиологических состояний организма (например, при найме на работу).

Специалисты по аудиту бухгалтерской (финансовой) деятельности выделяют подходы, применяемые в методиках аудита: бухгалтерский, юридический, специальный, отраслевой. Аналогичным образом можно рассматривать следующие основные подходы к разработке методик аудита персонала: управленческий, нормативный правовой, специальный, отраслевой.

Управленческий подход – это разработка методик по различным вопросам управления, например методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда, анализа и оценки эффективности управления организационной культурой. Характерным для создания методической базы аудита персонала является использование достижений различных наук. Так, для отбора руководителей в мировой практике все шире

применяются открытия физики и биоэлектроники (методы инструментального профессиографирования).

Нормативный правовой подход опирается на законодательную и нормативную правовую основу методического обеспечения любой проверки. Это всеобъемлющий и многосторонний подход, поскольку трудовые отношения не должны осуществляться вне правового пространства.

Специальный подход включает разработку методик диагностики деятельности тех экономических субъектов, которые в силу внешних и внутренних факторов обладают определенными специфическими чертами, например, находятся в ситуации нарушенного равновесного баланса составляющих элементов (в условиях банкротства, антикризисного управления, структурной реорганизации и массового сокращения персонала).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности контроля в зависимости от вида и масштаба деятельности, отраслевой принадлежности субъекта экономики (например, методика проверки условий труда и безопасности на малых, средних и крупных предприятиях приборостроения, в страховых компаниях).

Серьезное значение для формирования мнения аудитора может иметь аудиторская экспертиза, которая имеет два основных направления:

- экспертиза организационных, управленческих решений (например, экспертиза соответствия эффективности работы группы ведущих менеджеров миссии организации, экспертиза состояний системы мотивации персонала, эксперт-прогноз влияния изменения организационно-функциональной структуры предприятия на результаты труда);

- инструментальная экспертиза (например, экспертиза измерения уровней производственных факторов, экспертиза фиксируемых параметров рабочего процесса и соответствия нормативным правовым требованиям).

Как правило, экспертизу проводят эксперты, имеющие соответствующее образование, необходимую квалификацию, практический опыт и аттестацию по

направлению экспертизы (например, эксперт по неразрушающему контролю безопасности, эксперт по природоохранной деятельности, эксперт по управлению персоналом). Любая экспертиза должна проводиться прежде всего на принципах независимости и объективности. Результат деятельности эксперта оформляется официальным документом - заключением экспертизы.

В случае приглашения экспертов сторонних организаций аудитор должен руководствоваться российскими правилами (стандартами) «Использование работы эксперта», «Использование работы другой аудиторской организации».

В процессе групповой диагностики аудитор оценивает индивидуальный и групповой потенциал работников, используя деловую игру и социометрические исследования. Диагностика включает в себя оценку профессионального творческого потенциала на основе характеристики профессиональной деятельности с использованием психологических тестов и специальных упражнений, позволяющих оценить способности принятия группового решения (оцениваются профессиональная компетентность, работоспособность, лидерские качества, организационные способности, аккуратность, ответственность, исполнительность, уровень волевого самоконтроля).

Кроме того, аудитор изучает причины возникновения внутригруппового напряжения, негативных эмоциональных реакций. Особенности структуры формального (совместная производственная деятельность) и неформального взаимодействия сотрудников оцениваются в ходе социометрического исследования.

## **Вопрос 2. Особенности применяемых аудиторских методов и методик**

Первая особенность – нетрадиционное распределение ресурсов (располагаемых возможностей) аудитора еще на этапе предварительного аудита, цель которого - подготовка к проведению основных работ и условий их организационного обеспечения с тем, чтобы приступить к проверке, будучи до известной степени уверенным, что необходимые свидетельства будут получены своевременно, в достаточном объеме, будут уместны, объективны и



убедительны. Изучение, систематизация и предварительный анализ информации о деятельности персонала, определение объема работ по непосредственному аудированию, подготовка необходимой документации для основного этапа аудита – обязательная, трудоемкая и весьма сложная часть общей работы, содержание которой не формализуется и с каждой новой проверкой имеет свою специфику.

Вторая особенность обусловлена системообразующим характером любого отдельного элемента управления, что требует его целостного изучения и диагностики в рамках определенной системы и во взаимосвязи пяти основных аспектов: правового (диагностика социально-трудовых отношений), организационно-технологического (диагностика документов, информации, программ развития, порядка ведения работ, анализ трудовых показателей), организационно-технического (диагностика по линии взаимодействия «человек – машина»), социально-экономического (экономическая эффективность процессов труда и управления и аудиторской проверки), психологического (социально-психологический климат в трудовом коллективе и вопросы организационной культуры).

Третья особенность – возможные трудности при выборе количественных и качественных критериев для описания объекта аудирования. Действительно, нелегко, например, получить описание реальных свойств системы управления, если традиционный инструментарий аудиторской практики, позволяющий аудитору свободно оперировать в пространстве финансовой и бухгалтерской отчетности, неприменим к таким структурообразующим слагаемым эффективности персонала, как степень мотивированности на цели организации или степень эффективности взаимосвязи релевантных способностей, потребностей и интересов работников с целеполаганием, функциональностью и результатами труда.

Четвертая особенность – трудность типологии («схематизации») аудита персонала. Организационные условия труда и управления существенно

различаются даже на совершенно одинаковых по объему производства и уровню технического оснащения предприятиях (организациях). При этом в управлении как процессе и в составляющих его множествах субъект-объектных отношений происходят непрерывные изменения в реальном масштабе времени. Это требует от аудитора в каждом отдельном случае выработки специфического подхода, учета не только аналогий и опыта коллег, но и собственной интуиции. В этой же связи возникает необходимость расширенного применения прикладных социально-психологических методик проверки нестандартных методов исследования трудового коллектива, например, транзактного анализа при изучении психологических аспектов мотивации труда, моделей организационного поведения Ф. Лайкерта, имитационного моделирования.

Пятая особенность обусловлена современными производственными отношениями «работодатель–наемный работник». Нередко можно услышать декларации о презумпции ценности личности, ее внутренних установок, интересов и потребностей, однако реалии социально-трудовых отношений пока свидетельствуют об обратном. Работодатель, как правило, рассматривает работника как средство реализации своего частного интереса, а вовсе не как одухотворенную личность и источник одухотворенного результата труда. Вытекающая отсюда специфика организации аудита соблюдения законодательства должна быть непременно принята во внимание аудитором.

#### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [3, 4, 11].*

#### **Тема 5. Исследовательские подходы к аудиту персонала**

**Форма занятия – лекция.**

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Виды подходов к исследованию аудита персонала**

## **Вопрос 2. Инструменты аудита персонала**

### **Методические указания по изучению темы 5**

Сравнительный подход. Экспертная оценка. Статистический подход. Подход соответствия. МВО-подход.

### **Вопрос 1 Виды подходов к исследованию аудита персонала**

В деятельности, связанной с управлением персоналом, обозначено пять подходов к ее прикладному исследованию: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход.

В рамках сравнительного подхода аудитор сравнивает изучаемый объект с аналогом, сопоставимой моделью. При этом необходимо учитывать сопоставимые элементы (признаки). Подход эффективен при сопоставлении результатов действия отдельных процедур, конкретных программ. Наиболее часто сравнительный подход используется для сравнения текучести персонала, уровней и систем оплаты труда.

Экспертная оценка — это использование в качестве базы сравнения заключения эксперта (консультанта), группы экспертов или использование опубликованных результатов аналогичного исследования. Составляющим элементом экспертной оценки на стадии ее подготовки является аудиторский эксперимент. Он применяется для получения информации о последствиях того или иного управляющего воздействия и коммуникаций, приводящих к изменениям ситуационных условий в системе управления.

Прежде чем принять решение о начале эксперимента, следует определить:

- 1) будут ли оправданы предстоящие затраты времени и средств с точки зрения необходимости и существенности предполагаемых аудиторских свидетельств;
- 2) может ли быть обеспечено корректное проведение эксперимента, не нарушающее «естественность» среды управления. Хотя аудиторский эксперимент позволяет сравнить экспериментальную и контрольную совокупности, данные, полученные в результате эксперимента, не гарантируют их объективность.

Реализация аудиторского эксперимента может повлечь последствия, которые должны быть учтены и оценены аудитором как риски, например, неудовлетворенность персонала организации и/или участников эксперимента его проведением.

Основой статистического подхода являются разработка статистических стандартов операций и показателей, использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Аналитическая часть исследовательской работы аудитора тесно связана с методами статистики: во-первых, часть аудиторских свидетельств составляют сведения, полученные из статистических отчетов и источников; во-вторых, статистические методы (группировок, корреляции, регрессии, индексов и др.) широко используются в процессе аудиторской деятельности.

В ходе проверки аудитор должен выявить степень отклонения полученных аудиторских свидетельств (например, документированных трудовых показателей, параметров проведенной экспертизы) от законодательно установленных положений, правил, норм и стандартов. Такой подход называется подходом соответствия (согласия). Он эффективен при организации контроля условий труда и безопасности, деятельности различных функциональных структур и линейных руководителей.

В компаниях, которые практикуют в качестве основной системы управление организацией МВО (управление по целям), следует обратить внимание на возможность использования МВО-подхода, суть которого — установление измеримых целей и последующее сравнение достигнутых и установленных результатов.

Рассмотренные исследовательские подходы не исчерпывают возможную их типологию. Практический арсенал аудитора — это сочетание самых различных подходов, приемов работы, инструментов исследования применительно к процессному контролю деятельности «по ситуации» на всех его этапах.

## **Вопрос 2. Инструменты аудита персонала**

В аудите персонала используются типичные для управленческого аудита инструменты, каждый из которых обеспечивает частичное понимание действий управления персоналом.

Таковыми инструментами аудита персонала являются:

- интервью;
- анкетные опросы и обзоры;
- анализ официальных документов;
- внешняя информация;
- эксперименты в области управления персоналом.

В аудите персонала интервью является наиболее используемым инструментом сбора информации, применяемым для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. Например, интервью с увольняющимися работниками проводится, чтобы изучить их представления об организации, анализ которого позволяет выявлять и осуществлять меры по снижению текучести. Оценивая удовлетворенность работников трудом, можно определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда.

Один из наиболее объективных и экономичных подходов — это проведение опросов об отношении работников к работе. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого количества людей. Опросы дают хорошие результаты при оценке взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства, системы вознаграждений и компенсаций.

Анализ отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, выявить проблемные области. В ходе аудита персонала используются следующие отчеты: о безопасности и здоровье, о компенсациях и

вознаграждениях, по кадровой политике и программам развития персонала, учета работников и др.

Внешняя информация в большинстве поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера. Официальные статистические материалы позволяют аудитору получить информацию по важнейшим экономическим индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, уровне и динамике производительности труда, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих.

Для практических целей направления аудита персонала конкретизируется и определяется последовательность его осуществления. Изучение уровней управления персоналом в рамках исследования элементов аудита персоналом позволяет повысить эффективность управления.

Рассмотрим некоторые элементы исследовательского подхода на примере изучения мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Общий подход аудитора к проблеме складывается из:

а) четкого понимания, что трудовая мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к поведению, направлению усилий, целям и ожиданиям вознаграждения за труд;

б) представления о пяти основных процессных составляющих сферы управления мотивацией и стимулированием труда: нормирование труда, планирование труда, руководство, исполнительские действия и оценки результата исполнения.

На более высоких уровнях управления значение действий персонала (для всей системы управления) возрастает, вместе с тем усиливается доминанта ответственности и контроля исполнения. Чаще самым важным элементом

становится стимулирование действий и результатов. Добиться эффекта стимулирования можно:

а) подбором и отбором персонала с соответствующей внутренней установкой (мотивацией на эффективный труд);

б) рационально организованной системой стимулирования разумных потребностей персонала.

В самом начале исследования аудитор концентрирует внимание на изучении факторов, которые побуждают к действиям или усиливают их. Предметом его интереса должны стать:

1) организация управления стимулированием труда;

2) реакция персонала (мера удовлетворенности стимулированием, мотивация на труд);

3) оценка действенности (получаемая сопоставлением организованного процесса стимулирования и его результатов);

4) возможность установления более эффективного соотношения между п. 1—3. В этом случае аудитор может представить себе идеальную модель — «действие как процесс-результат», а затем адаптировать ее применительно к конкретному объекту, постоянно имея при этом в виду, что основные задачи исследования (масштабы которого зависят от конкретики аудита) должны группироваться вокруг результативности труда, а конечная цель — подготовка на этой основе обобщающей оценки эффективности деятельности.

Следовательно, используя преимущественно сравнительный подход и частично подход соответствия (согласия), аудитор попытается понять философию поведения администрации и персонала организации. Он, во-первых, даст предварительную оценку политике администрации, особенностям стиля руководства, существующим формам оценки труда, а во-вторых, обратит внимание на готовность к труду (склонности и потребности к выполнению работы), составит общее мнение о влиянии, которое (в нашем случае) оказывают на трудовое поведение возможности, условия и готовность трудиться, и в этой

связи определит необходимые рамки дальнейшего анализа трудовых мотивов, характера и условий работы, показателей удовлетворенности оплатой, в частности ожиданий от вознаграждения за труд, трудовых установок, интересов и потребностей работников.

На этапе предварительного аудита это позволит:

- а) оценить исследуемую среду управления;
- б) провести первичный системный анализ взаимосвязей;
- в) понять отношение к контролю в управляющей системе и оценить степень риска;
- г) уточнить необходимость и предметный порядок следующих «точечных» (углубленных) исследований;
- д) спланировать контрольно-ориентированные мероприятия и процедуры.

Предположим, что на данном этапе диагностического исследования выявлен низкий уровень организации оплаты труда рабочих, осуществляющих техническое обслуживание и ремонт оборудования.

Далее возможны следующие действия в русле исследовательского подхода.

Заключается дополнительный договор о сопутствующих видах аудиторских услуг — управленческое консультирование, в соответствии с которым задачей аудитора становится аудиторское сопровождение (консультирование) работ временной творческой группы специалистов, направленных на создание эффективной системы организации оплаты труда ремонтного персонала.

Выполняются последовательные этапы с использованием статистического подхода, МВО-подхода и экспертной оценки на основе системного исследования.

Этап 1. Изучаются и регламентируются функции и связи предприятия как единого целого, как отдельной системы, включающей все виды производства. Данный этап обусловлен следующим методологическим подходом: весь процесс



рассматривается как процесс воспроизводства производственного продукта, т.е. качества, надежности рабочего состояния машин и оборудования. Задача аудитора на этом этапе — консультации по функциональной диагностике и структурно-функциональному анализу системы.

Этап 2. Цели каждой отдельной подсистемы формализуются целевыми нормативами и показателями. При этом нормативы рассматриваются как количественно-качественная характеристика определенных состояний системы при максимизации обеспечения цели, а показатели — как характеристика текущего и возможного состояний системы и ее подсистем. Достижимый организационно-технический максимум параметров надежности и технологической непрерывности работы оборудования соответствует в этом случае пониманию максимальной эффективности организации.

Взаимосвязи между эффективными целями и показателями системы целесообразно установить на основе целевых нормативов. Для этого аудитор консультирует, как методически правильно применять расчетно-аналитические и опытно-статистические методы, как проводить специальные расчеты по группам показателей.

Этап 3. Оценивается вклад подсистем в общие результаты индивидуально-коллективного труда; для этого необходимо определить:

- а) как увязать количественные цели подсистем и их отдельные элементы с целями всей системы предприятия;
- б) как ранжировать функционально значимые цели;
- в) как соразмерить цели с ресурсами, а последние перераспределить между несколькими целями.

Задачи аудитора — показать, как решать данные задачи методами структурно-функционального анализа, упорядочивания иерархии целей в системе исходя из основного условия: главная цель достигается повышением качества работы.

Для выявления подсистемы, в наибольшей степени влияющей на достижение главной цели, строится функционально-системная матрица, иллюстрирующая связи и влияния между подсистемами (коллективами и группами рабочих), целями и подцелями. Результаты сводятся в структурную матрицу, и проводится соответствующий анализ с декомпозицией целей.

Этап 4. Частные выводы, полученные по результатам анализа отдельных взаимосвязанных и взаимозависимых модулей (блоков, элементов), агрегируются в общие результаты, позволяющие упорядочить представление о месте и роли оплаты труда рабочих на всех уровнях управления. Один из важных результатов такой работы — создание в соответствии с указаниями аудитора методологической схемы, отражающей внутренние связи и показатели, и обозначение оптимальных путей эффективного ресурсного (работы и технология, материальные средства и информация) распределения внутри системы управления.

Этап 5. Только на этом этапе аудитор может сформулировать конкретные требования к построению архитектуры эффективного индивидуально-коллективного стимулирования по результатам труда. Задача аудитора — указать основные принципы и параметры проектных решений в новой системе оплаты труда.

Этап 6. Проектируется положение о стимулировании труда, которое реализуется, например, в соответствии со следующим алгоритмом: управление формирует целевую функцию, устанавливаются ее критерии и методы измерения, характер стабилизирующих обратных связей (стимулов). При изменении необходимых значений целевой функции следует реакция в форме санкций или поощрений для выравнивания системы в заданное (оптимальное) состояние. Задача аудитора — консультационное сопровождение проектирования документов и показателей системы оплаты труда.

Этап 7. Оптимизируются содержание и потоки планово-учетных документов для обеспечения необходимой информативности и

функциональности в системе управления ремонтом при соблюдении нормативных требований к документам учета и отчетности. Задача аудитора — контроль соблюдения нормативных правовых положений и внутреннего регламента при разработке планово-учетных документов и трудовых показателей в коллективах ремонтных бригад.

Этап 8. Опытное внедрение системы стимулирования. Задачи аудитора: а) оценка экономичности индивидуально-коллективной работы ремонтников (фактически потребленные ресурсы сравниваются с предполагавшимся их расходом);

б) оценка достигнутого уровня результативности;

в) оценка степени удовлетворенности рабочих трудом в новых организационных условиях;

г) оценка нововведений в контексте качества трудовой жизни персонала.

Как видно из приведенного примера, аудиторское исследование — это многофункциональная деятельность, отличающаяся нестандартными методами подхода к анализу организации и технологии управления. Оно сочетает методы анализа (изучение и взаимосвязи различных событий, документов, информации) и синтеза (построение целого из частей, выведение общих правил на основе собранных свидетельств). Аудитор сопоставляет различные варианты действий, устанавливает параметры оптимальности на основе анализа эффективности управления.

Выбор лучшего варианта осуществляется посредством нормирования, экономико-статистического моделирования и системного анализа.

### **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [3, 4, 11].*

### **Тема 6. Инструментарий проведения аудита персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Виды инструментария проведения аудита персонала**

**Методические указания по изучению темы 6**

Интервью. Анкетные опросы и обзоры. Анализ официальных документов.

Внешняя информация. Эксперименты в области управления персоналом.

**Вопрос 1. Виды инструментария проведения аудита персонала**

Основными инструментами сбора информации при проведении аудита персонала являются:

- интервью
- анкетные опросы и обзоры
- анализ официальных документов
- внешняя информация
- эксперименты в области управления персоналом.

В аудите персонала интервью — наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам.

В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации.

Критичность работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости развернуть работу службы управления персоналом в эту область. Весьма информативным может быть т. н. «выходное» интервью. Интервью с увольняющимися работниками проводятся, чтобы изучить их представления об организации. Анализ данных такого интервью позволяет выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести.

Один из наиболее объективных и экономичных методов – это проведение опросов об отношении работников к работе. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей. Такие опросы представляют собой, как правило, самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью – дорогостоящая процедура и обычно используется только в отношении немногих работников. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций. Кроме того, анкетные опросы позволяют получить более искренние ответы по сравнению с интервью.

Иногда проблемы могут быть вскрыты только после изучения отчетов фирмы. Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области. Обычно в ходе аудита персонала используются следующие отчеты:

Отчет о безопасности и здоровье определяет различия до и после реализации программ управления персоналом, нацеленных на снижение уровня текучести и абсентеизма, и показывает нарушения ТК РФ и норм здоровья.

Жалобы работников, в которых фиксируются сущность и причины недовольства, отсутствие ясности в области деятельности по управлению персоналом. Жалобы могут касаться рабочих мест, менеджеров, представителей профсоюза, неточностей трудового договора и пр.

Изучение системы вознаграждений, позволяет ответить на вопросы:

Соответствует ли уровень заработной платы условиям рынка труда?

Понятен ли работникам принцип дополнительных выплат и льгот?

Соответствует ли система премий и пакет дополнительных льгот местным условиям?

Аудиторская команда тщательно рассматривает методы компенсации, используемые на предприятии, и прежде всего уровень заработной платы, систему льгот и услуг. Система дополнительных льгот также изучается с целью выяснения ее конкурентоспособности и согласованности с правительственными нормами.

Изучение кадровой политики и программ позволяет сделать заключение относительно следующих позиций:

Достигает ли каждая программа заявленных целей?

Следуют ли программам и кадровой политике специалисты службы управления персоналом и линейные руководители?

Аудиторы оценивают согласованность программ в области управления персоналом друг с другом и их интегрированность в общефирменное управление, а также их выполнение.

Изучение текучести/абсентизма, анализ которых явно свидетельствует о благополучии либо неблагополучии организации.

Есть ли в этом вопросе явные причины или тенденции, например, связанные с возрастом, полом, этнической и религиозной принадлежностью?

Как эти данные сопоставимы с аналогичными данными у других работодателей?

Аудитор определяет изменения в показателях текучести и абсентеизма до и после реализации программ по управлению персоналом.

Другой инструмент получения информации аудиторами – внешняя информация. Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции. А внешние сопоставления дают аудиторской команде перспективу, с позиций которой могут быть оценены действия фирмы.

Значительный объем внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики

научно-практического характера. Используются официальные статистические материалы Госкомстата России и Минтруда России, такие как:

- статистика экономической активности населения, обследование населения по проблемам занятости;
- статистика численности, заработной платы, условий труда работников — данные предприятий и организаций;
- расчеты баланса трудовых ресурсов;
- расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда.

## **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [2, 4, 7].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

### **Тема 1. Сущность, задачи и направления аудита персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по**

**теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала.
2. Объект и предмет аудита персонала.
3. Виды аудита персонала.
4. Философия аудита.
5. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.
6. Стандарты и принципы аудита.
7. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.
8. Контроль качества аудита.

#### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2, 4, 7].*

### **Тема 2. Информационное обеспечение аудита персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по**

**теме 2**



### **Вопросы для обсуждения:**

1. Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом.
2. Содержание аудиторской информации.
3. Группы аудиторской информации.
4. Источники информации для проведения аудита.
5. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала.
6. Определение информационной базы и источников ее получения.

### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 5, 7].*

## **Тема 3. Технология проведения аудита персонала и системы управления персоналом**

**Форма занятий** - практическое занятие

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Этап целеполагания.
2. Подготовительный этап.
3. Этап оценки и анализа системы управления персоналом.
4. Этап формирования комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.
5. Аудиторский риск.
6. Общий план и программа аудита персонала.
7. Итоговое аудиторское заключение.
8. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 5, 7].*

### **Тема 4. Методы аудита персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Организационно-статистические методы.
2. Социально-психологические методы.
3. Экономические методы.

### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2, 5, 7].*

### **Тема 5. Исследовательские подходы к аудиту персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сравнительный подход.
2. Экспертная оценка.
3. Статистический подход.
4. Подход соответствия.
5. МВО-подход.

## **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 5, 7].*

## **Тема 6. Инструментарий проведения аудита персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Интервью.
2. Анкетные опросы и обзоры.
3. Анализ официальных документов.
4. Внешняя информация.
5. Эксперименты в области управления персоналом.

## **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 5, 7].*

## **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях».

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и решение задачи. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой «зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как «не зачтено», и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

### **Задания по контрольной работе**

#### **Вариант № 1**

1. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала.
2. Объект и предмет аудита персонала.
3. Виды аудита персонала.
4. Философия аудита персонала.

#### **Вариант № 2**

1. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.
2. Стандарты и принципы аудита.
3. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.
4. Контроль качества аудита.

#### **Вариант № 3**

1. Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом.
2. Содержание аудиторской информации. Группы аудиторской информации.
3. Источники информации для проведения аудита.
4. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала. Определение информационной базы и источников ее получения.

#### **Вариант № 4**

1. Технология аудита персонала.
2. Этап целеполагания.
3. Подготовительный этап.
4. Этап оценки и анализа системы управления персоналом.

#### **Вариант № 5**

1. Этап формирования комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.
2. Аудиторский риск.
3. Общий план и программа аудита персонала.
4. Итоговое аудиторское заключение.

#### **Вариант № 6**

1. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
2. Организационно-статистические методы.
3. Социально-психологические методы.
4. Экономические методы.

#### **Вариант № 7**

1. Комплексные методы аудита персонала.
2. Метод системного анализа, метод декомпозиций.
3. Комплексные методы аудита персонала: метод сравнений, динамический метод.
4. Комплексные методы аудита персонала: экспертно-аналитический метод, нормативный метод.

#### **Вариант № 8**

1. Метод корреляционно-регрессионного анализа, метод функционально-стоимостного анализа.
2. Метод функционально-стоимостного анализа.
3. Сущность, цели, задачи и функции аудита персонала.
4. Объект и предмет аудита персонала. Виды аудита персонала.

### **Вариант № 9**

1. Философия аудита персонала.
2. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.
3. Содержание аудиторской информации. Группы аудиторской информации.
4. Технология аудита персонала.

### **Вариант № 10**

1. Аудиторский риск.
2. Общий план и программа аудита персонала.
3. Итоговое аудиторское заключение.
4. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

### **Вариант № 11**

1. Организационно-статистические методы.
2. Социально-психологические методы.
3. Экономические методы.
4. Комплексные методы аудита персонала.

### **Вариант № 12**

1. Метод функционально-стоимостного анализа.
2. Сравнительный подход.
3. Экспертная оценка.
4. Статистический подход.

### **Вариант № 13**

1. Подход соответствия.
2. МВО-подход.
3. Интервью.
4. Анкетные опросы и обзоры.

#### **4. Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета (экзамена). К зачету (экзамену) допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Оценка на зачете (экзамену) по дисциплине («зачтено» или «не зачтено»; «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

«Зачтено» - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы;

«Не зачтено» - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

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.

### **Контрольные вопросы по дисциплине (зачет)**

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

2. Объект и предмет аудита персонала.

3. Виды аудита персонала.

4. Философия аудита персонала.

5. Аудиторская деятельность и ее регулирование в РФ.

6. Стандарты и принципы аудита.



7. Специалисты аудита. Ответственность аудиторов.
8. Контроль качества аудита.
9. Характеристики аудиторской информации в сфере управления персоналом.
10. Содержание аудиторской информации. Группы аудиторской информации.
11. Источники информации для проведения аудита.
12. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала. Определение информационной базы и источников ее получения.
13. Технология аудита персонала.
14. Этап целеполагания.
15. Подготовительный этап.
16. Этап оценки и анализа системы управления персоналом.
17. Этап формирования комплекса рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.
18. Аудиторский риск.
19. Общий план и программа аудита персонала.
20. Итоговое аудиторское заключение.
21. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
22. Организационно-статистические методы.
23. Социально-психологические методы.
24. Экономические методы.
25. Комплексные методы аудита персонала

### **Контрольные вопросы по дисциплине (экзамен)**

1. Аудит персонала как форма диагностического исследования.
2. Классификация аудиторской деятельности.
3. Место аудита в системе управления персоналом организации.
4. Классификация типов аудита персонала.

5. Уровни проведения аудита персонала.
6. Исследовательские подходы к аудиту персонала.
7. Инструментарий проведения аудита персонала.
8. Последовательность проведения аудита.
9. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала. Определение информационной базы и источников ее получения.
10. Технология аудита персонала.
11. Аудиторский риск.
12. Аудиторская этика.
13. Общий план и программа аудита персонала.
14. Итоговое аудиторское заключение.
15. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
16. Организационно-статистические методы.
17. Социально-психологические методы.
18. Экономические методы.
19. Комплексные методы аудита персонала.
20. Метод функционально-стоимостного анализа.
21. Сравнительный подход.
22. Экспертная оценка.
23. Статистический подход.
24. Подход соответствия.
25. МВО-подход.

### **Типовые экзаменационные задачи**

**Задача 1.** Предприятие введено в эксплуатацию и начало работать с 27 июня. Численность работников списочного состава была следующей: 27.06.97 300 человек 28.06 (суббота) – 29.06 (воскресенье) – 30.06 330 человек. Определите среднесписочную численность работников за июнь.

**Задача 2.** В отчете предприятия по труду приведены следующие данные о движении рабочих в первом полугодии, человек:

- принято рабочих всего – 86
- в том числе по направлению служб занятости – 14
- окончивших профтехучилища – 22
- переведенных с других предприятий – 3
- принятых самим предприятием – 47
- выбыло рабочих всего – 79
- в том числе переведено на другие предприятия – 7
- в связи с окончанием срока договора 3
- в связи с призывом в армию – 21
- в связи с уходом на пенсию – 20
- по собственному желанию – 2
- уволено за прогулы и нарушения трудовой дисциплины – 26.

Определите показатели оборота и текучести персонала, если среднесписочное число рабочих – 632 человека.

**Задача 3.** Соблюдая порядок, предусмотренный методикой планирования производительности труда по факторам, рассчитать исходную (расчетную) численность промышленно-производственного персонала на плановый период.

**Задача 4.** На планируемый год намечается выпуск изделий повышенного качества на сумму: 1 вариант - 800 млн. руб., 2 вариант - 200 млн. руб., 3 вариант - 300 млн. руб. Трудоемкость изделий повышенного качества превышает базисную удельную трудоемкость выпускаемой продукции в среднем на 10 %, 6 % и 8 % соответственно по 1, 2 и 3 вариантам. Определить изменение численности в результате повышения качества продукции.

**Задача 5.** Определить изменение численности работников за счет увеличения объема производства при условии, что численность ИТР в плановом периоде возрастает в связи с ростом объема производства: на 0 % по 1 варианту, на 3 % по 2 варианту, на 1 % по 3 варианту. Численность вспомогательных

рабочих на 1,1 %; 1,04 %, 1,14 % соответственно. Численность остальных категорий остается неизменной.

**Задача 6.** Выпуск продукции в плановом периоде увеличивается на 15 %, трудоемкость снижается на 6 %, выполнение норм выработки повышается на 5 %, реальный фонд рабочего времени растет на 2 %. Каково должно быть число рабочих в плановом периоде, если в базисном периоде их было 1000 человек.

**Задача 7.** Рассчитать норму управляемости (норму нагрузки) на одного служащего (счетного работника), если трудоемкость счетных работ на год – 25760 чел.–час., фонд рабочего времени в год – 1840 часов, численность работников – 2800 человек.

**Задача 8.** В цехе 60 станочников, 35 сборщиков, 16 регулировщиков. Коэффициент сменности – 1,56; номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 230. Норма численности для вспомогательных рабочих, обслуживающих станочников – 0,2 чел., сборщиков – 0,12 чел., регулировщиков – 0,07 человек. Определите явочную и списочную численность вспомогательных рабочих.

**Задача 9.** Рассчитать явочную и списочную численность рабочих для обслуживания 120 единиц технологического оборудования, если средняя норма времени обслуживания одной единицы равна 1,33 чел.–час., длительность смены – 8 часов, коэффициент сменности 1,36, номинальный фонд рабочего времени 266 дней, а полезный – 238 дней.

**Задача 10.** Бригады рабочих могут быть заняты в непрерывном производстве по следующим графикам сменности:

- четырехбригадный график с отработкой между выходными 3 дня, (выходных –2 дня)
- четырехбригадный график с отработкой между выходными 4 дня, (выходных –2 дня)
- четырехбригадный график с отработкой между выходными 5 дней, (выходных –2 дня)

- пятибригадный график с отработкой между выходными 4, 5, 6 дней, (выходных – 2 дня) Определить номинальный фонд рабочего времени для рабочих бригад.

Определить также явочную и среднесписочную численность рабочих по всем вариантам, если необходимая численность бригады – 4 человека, доля плановых невыходов от номинального фонда времени составляет 10 %.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы, в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения студент

должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения профессиональных знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования интереса к учебно-познавательной деятельности.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Аудит: учеб. / под ред. В. И. Подольского. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Аудит: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 583 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. – 261 с.
3. Аудит: учеб. / под ред. Р. П. Булыги. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 431 с.
4. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
5. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / под ред. А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Мезенцева, О. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учеб. пособие / О. В. Мезенцева, А. В. Мезенцева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. - 233 с.
7. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2010. - 253 с.
8. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - Москва: КноРус, 2017. - 308 с.
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
10. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.
11. Управление персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.
12. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

13. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

14. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин [и др.]. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. - 280 с.

15. 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.



Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,1 Печ. л. 4,6

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