Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

 высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Кафедра государственного финансового контроля,

бухгалтерского учета и аудита

Голощапова Л.В.

Контрольная работа

 по дисциплине

«Управленческий аудит»

Методические указания по выполнению контрольной работы для студентов

направления подготовки: «Менеджмент организации»

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание………………………………………………………………….. | 3 |
| Руководство по изучению дисциплины……………………………………. | 4 |
| Варианты контрольных работ………………………………………………. | 10 |
| Справочные материалы |  |
| Глоссарий…………………………………………………………………….. | 22 |
| Библиографический список…………………………………………………. | 34 |
| Приложения………………………………………………………………….. | 42 |

**Руководство по изучению дисциплины**

В современных экономических условиях следует отметить стремительное развитие аудиторской деятельности, которое получило распространение, в том числе, в сфере менеджмента и управления персоналом.

Исследования в области управления персоналом приобретают все большую важность в условиях финансово-экономического кризиса и посткризисного периода.

Проведение аудита персонала позволяет выявить резервы численности и рабочего времени; убедиться, что трудовой персонал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства. Внедрение контроллинга персонала обеспечивает своевременный учет и контроль показателей в области социально-трудовой сферы: численности, затрат на персонал, рабочего времени, производительности труда, социально-трудовой напряженности.

Именно этим определяется особое место курса «Управленческий аудит» в системе экономических наук. Его назначение состоит в том, чтобы разработать практические рекомендации, направленные на устранение выявленных нарушений в области трудового законодательства, показателей неэффективного использования персонала, рабочего времени, фонда заработной платы, для обеспечения высоких результатов деятельности предприятия любой формы собственности, коллектива, отдельного работника, как на общенациональном, так и на региональном уровне.

Дисциплина «Управленческий аудит» входит в блок специальных дисциплин по специальности .

***Целью изучения дисциплины*** «Управленческий аудит» является:

1. Дать комплексное представление о задачах, направлениях и методах аудита и контроллинга персонала на уровне организации;

2. Овладеть теоретическими знаниями и практическими навыками, необходимыми для формирования системы аудита персонала на основе объективной комплекс­ной оценки (аудиторского заключения) состояния социально-трудовой сферы организации.

3. Овладеть теоретическими знаниями и практическими навыками, необходимыми для формирования системы контроллинга персонала на основе обеспечения своевременного учета и контроля показателей в области социально-трудовой сферы через внедрение в практику соответствующих форм отчетности.

***Задачи изучения дисциплины:***

1. сформировать комплекс знаний, умений и навыков по экономическому анализу, контролю и принятию оптимальных управленческих решений по кадровой политике организации;

2. овладеть основами методологииаудита и контроллинга персонала на уровне организации;

3. приобрести базовые навыки практической работы по сбору реальных фактиче­ских материалов, их комплексной оценке, анализу, систематизации, обоснованию выводов и разработке предложений в части, ка­сающейся решения социально-трудовых проблем организации.

В процессе изучения дисциплины «Управленческий аудит» студенты должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, **выполнить контрольную работу**. Также возможно выполнение реферативной работы по теоретическим и практическим проблемам, возникающим при изучении дисциплины, по предварительному согласованию с преподавателем.

По завершении изучения дисциплины «Управленческий аудит» студенты сдают **экзамен.**

В результате изучения дисциплины «Управленческий аудит» студенты должны:

***знать:***

базовые основы современной теории и методологии аудита и контроллинга в сфере управления персоналом;

теорию аудита численности;

теорию аудита производительности труда и рабочего времени;

теорию аудита затрат на персонал;

теорию аудита деятельности служб управления персоналом;

теорию контроллинга численности и затрат на персонал.

***уметь:***

владеть важнейшими методами экономического и статистического анализа социально-трудовых показателей;

оценивать деятельность организации в сфере труда и социально-трудовых отношений в соответствии с законодательными и правовыми актами;

оценивать и выявлять отклонения, недостатки в содержании локальных нормативных актов, связанных с управлением персоналом;

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

Экзамен проводится в устной форме.

Методические указания включают руководство по написанию контрольной работы, варианты контрольных работ, а также справочные материалы, которые могут быть полезны студентам при изучении курса.

В конце методических указаний содержится список литературы, соответствующий информации, содержащейся в каждой теме учебного пособия. Студентам важно обратить внимание на изучение дополнительной учебной и научной литературы, так как работа с методическими указаниями не может обеспечить полноту и объективность знаний, умений и навыков по изучаемой дисциплине.

**Методические указания по контрольной работе**

Учебным планом для студентов предусмотрено **выполнение контрольной работы** по дисциплине «Управленческий аудит». Целью контрольной работы является закрепление теоретических знаний, полученных студентами при освоении дисциплины.

**Контрольная работа** предусматривает рассмотрение двух теоретических вопросов (задание 1) и решение задач (задание 2-5) по основным темам курса: планирование и анализ численности персонала, определение размера и причин отклонения фактической численности от плановой; определение потребности в персонале и анализ профессионально-квалификационного состава работников; аудит отдельных направлений работы с персоналом.

Задания даны в следующих вариантах:

|  |  |
| --- | --- |
| Начальная буква фамилии студента | Варианты |
| А-Д | I |
| Е-К | II |
| Л-П | III |
| Р-Ф | IV |
| Х-Я | V |

Качество контрольной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько полно, самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание теоретических вопросов темы, использует рекомендованную обязательную и дополнительную литературу. Изложение теоретических вопросов должно быть логически последовательно, в соответствии с планом, самостоятельно составленным студентом.

При написании **теоретической части (задание 1)** контрольной работы не допускается дословного переписывания учебника. В этом разделе необходимо:

* оценить актуальность темы и дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (журнальных и газетных статьях, монографиях и т.п.) и в материалах специализированных сайтов сети Интернет, а также уровня ее реализации в практике работы организаций;
* определить сущность исследуемой проблемы, принципы и методы ее реализации, место в сложившейся системе управления организации;
* обобщить опыт реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций.

При **решении задач (задание 2-5)** необходимо обеспечить не только правильность расчетов, но и провести качественный анализ полученных расчетов и представить по возможности соответствующие рекомендации. Например, если в задании необходимо рассчитать нормативную численность отдела при известной фактической численности, **необходимо не только произвести расчет**, но и **сделать выводы об отклонении и дать предложения** по достижению оптимальной численности отдела.

Большое значение имеет правильное оформление работы.

Объём теоретической части (задание 1) контрольной работы должен составлять не менее 15 страниц.

Работа должна быть предоставлена в отпечатанном виде на стандартных листах формата А4, поля: слева 3 см, справа 1,5 см, сверху и снизу 2 см. Номера страниц располагаются внизу справа. Текст должен быть набран шрифтом Times New Roman размером 14 пт, интервал 1,5.

Таблицы и рисунки выполняются шрифтом размером 12 пт. Надписи под рисунками и над таблицами (Прил.1). Размер шрифта надписей – 14 пт.

Приведённые в тексте цитаты должны быть снабжены соответствующими ссылками на источники используемых материалов (Прил.2). В конце приводится список используемой литературы (оформление см. Прил.2). Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет, учитывая серьезные социально-экономические и финансовые изменения в стратегии и тактике развития как российской экономики в целом, так и отдельной организации в связи с кризисом 2014 г.

Оформление титульного листа осуществляется строго по приведенному образцу в приложении 3.

Пример структуры работы представлен в приложении 4.

Работа должна быть представлена в деканат в сроки, зафиксированные в учебном графике (более поздняя сдача может повлечь за собой недопуск к экзамену). Следует сдавать работу как можно раньше, чтобы в случае незачета было время для ее повторного представления.

В случае затруднения при выполнении контрольной работы необходимо обратиться за консультацией на кафедру

**Варианты контрольных работ**

Порядок выбора тем контрольных работ

|  |  |
| --- | --- |
| Начальная буква фамилии студента | Варианты |
| А-Д | I |
| Е-К | II |
| Л-П | III |
| Р-Ф | IV |
| Х-Я | V |

**ВАРИАНТ 1**

**Задание 1.** Теоретический вопрос.

* 1. Сущность аудита персонала. Влияние резуль­татов аудита персонала на эффективность работы организаций.
	2. Формирование бюджета затрат на персонал. Место бюджета затрат на оплату труда в общей системе бюджетов на предприятии.

**Задание 2.**

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать плановый ФЗП, если в базисном периоде объем продукции составлял 210 млн. руб., а ФЗП – 55 млн. руб.

 **Задание 3.**

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч., нормы в среднем выполнялись на 120 %. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50 % от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70 % численности всего промышленно-производственного персонала. Определить соответствие фактической численности запланированной на текущий год с учетом того, что в планируемом периоде предполагалось в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6 % (при условии неизменности других показателей). Фактически численность работающих на предприятии в текущем периоде составила 3849 человек.

**Задание 4.** Аудит структуры персонала.

По следующим исходным данным, приведенным в таблице определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Исходные данные для расчета, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2013 | 2014 | 2015 |
| Весь персонал  | 225 | 246 | 250 |
| В том числе: |  |  |  |
| рабочие | 215 | 231 | 235 |
| из них: основные | 193 | 204 | 205 |
| вспомогательные | 22 | 27 | 30 |
| служащие:  | 10 | 15 | 15 |
| в том числеруководители | 4 | 6 | 5 |
| специалисты | 4 | 6 | 6 |
| прочие служащие | 2 | 3 | 4 |

**Задание** **5**. Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 чел. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, приведенных в таблице.

Годовой фонд времени одного сотрудника –1920 ч;

коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3;

коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12;

коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1;

Исходные данные для расчета

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-управленческие виды работ | Количество действий по выполнению вида работ | Время, необходимое для выполнения действия, час |
| Расчет денежной наличности  | 500 | 1 |
| Учет доходов, расходов предприятия  | 3000 | 0,5 |
| Расчет сводного финансового баланса  | 300 | 3 |

**ВАРИАНТ 2**

**Задание 1.** Теоретический вопрос.

* 1. История развития аудиторской деятельности. Особенности развития кадрового аудита в России.
	2. Направления оптимизации затрат на персонал в условиях экономического кризиса (снижение поощрительной части оплаты труда, введение режима неполного рабочего времени, предоставление отпуска без сохранения заработной платы, сокращение персонала и пр.).

**Задание 2.** Рассчитайте, сколько потребуется цеху рабочих в планируемом периоде, если трудоемкость продукции будет снижена на 10 %, выпуск продукции возрастет на 25 %, выполнение норм повысится на 5 %, реальный фонд рабочего времени – на 4 %. (В базисном периоде численность рабочих составляла 1000 человек).

**Задание 3.** Рассчитайте влияние на увеличение (уменьшение) выпуска продукции роста (снижения) производительности труда и увеличение численности работающих по сравнению с базисным периодом и планом. Исходные данные приведены в таблице.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Базис | План | Факт |
| Объем продукции, тыс. руб. | 60000 | 68400 | 72000 |
| Численность работающих.чел. | 800 | 810 | 820 |

**Задание 4.** Аудит возрастной структуры персонала.

По следующим исходным данным приведенным в таблицах провести оценку возрастной структуры работников предприятия в целом и в разрезе отдельных категорий, динамики ее изменения. Дать рекомендации по ее совершенствованию.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2012 г., чел. | 2013 г., чел. | 2014 г., чел. |
| Весь персонал:  | 225 | 246 | 250 |
| моложе 30 лет  | 44 | 40 | 52 |
| от 30 до 39 лет  | 67 | 77 | 63 |
| от 40 до 49 лет  | 71 | 82 | 87 |
| от 50 лет и старше | 43 | 47 | 48 |

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Всегоработниковчел. | В том числе | Женщины старше 55 и мужчины старше 60 |
| до 30 лет | 30-39 лет | 40-49 лет | 50 лет и старше |
| Общая численность  | 250 | 52 | 63 | 87 | 48 | 11 |
| в том числе:  |  |  |  |  |  |  |
| рабочие  | 235 | 51 | 61 | 79 | 44 | 8 |
| служащие:  | 15 | 1 | 2 | 8 | 4 | 3 |
| руководители  | 5 | - | 1 | 1 | 3 | 2 |
| специалисты  | 10 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 |

**Задача 5.** Фактическая численность производственного персонала составляет 5 чел. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, используя метод трудоемкости.

Исходные данные:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Вид работы А | Вид работы В |
| Трудоемкость изделия, час  |  |  |
| изделие 1  | 0,8 | 0,5 |
| изделие 2  | 0,3 | 0,4 |
| Производственная программа, штук  |  |  |
| изделие 1  | 1000 | 1000 |
| изделие 2  | 1200 | 1200 |
| Время для изменения остатка незавершенного производства, час. |  |  |
| изделие 1  | 100 | 150 |
| изделие 2  | 170 | 120 |
| Планируемый процент выполнения норм, %  | 104 | 105 |
| Полезный фонд времени одного работника, час.  | 432,5 | 432,5 |

**ВАРИАНТ 3**

**Задание 1.** Теоретический вопрос.

* 1. Роль и значение норм и нормативов при проведении аудита персонала.
	2. Контроллинг персонала: сущность, задачи, направления. Документальное обеспечение контроллинга персонала.

**Задание 2.** Планом перспективного развития предприятия и повышения его конкурентоспособности предусматривается снизить трудоемкость выпускаемой продукции на 10 %. Определите потребную общую численность работающих в планируемом периоде, если в базисном периоде технологическая трудоемкость продукции составляла 3000 тыс. нормо-часов, нормы в среднем выполнялись на 130 %, численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 10 % численности основных рабочих, во вспомогательных цехах работает 50 % от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70 % всего промышленно-производственного персонала. Фонд рабочего времени – 220 дней в году, 8-часовая рабочая смена.

**Задание 3.** Определите удельный вес факторов – увеличение численности персонала и рост производительности труда – в приросте выпуска продукции на предприятии. Исходные данные приведены в таблице.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План | Факт | Отклонение, % |
| Выпуск продукции, тыс. руб.  | 120000 | 125000 | 104 |
| Численность работающих, чел.  | 3020 | 3120 | 103 |
| Выработка на одного работающего, руб.  | 39735 | 40064 | 100,8 |

**Задание 4.** Аудит образовательного уровня персонала.

По следующим исходным данным, приведенным в таблице 1 и 2 определить:

долю работников, занимающих должности руководителей, специалистов с распределением по группам и уровню образования;

соотношение между численностью работников с высшим и средним специальным образованием;

состав и соответствие уровня образования работников занимаемым должностям;

динамику изменения образовательной структуры персонала;

дать рекомендации по улучшению образовательной структуры персонала.

Таблица 1

Образовательный уровень персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2012 | 2013 | 2014 |
| Весь персонал: в т.ч. | 225 | 246 | 250 |
| Высшее | 4 | 4 | 5 |
| неоконченное высшее | 1 | 2 | 1 |
| средне-специальное | 5 | 9 | 9 |
| среднее | 140 | 146 | 153 |
| неполное среднее | 75 | 85 | 82 |

Таблица 2

Образовательный уровень работников по категориям за 2014 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорияработников | Всегоработников, чел. | в том числе |
| неполноесреднее | среднее | средне-специальное | незаконченноевысшее | высшее |
| Общая численность в том числе:  | 250 | 82 | 153 | 9 | 1 | 5 |
| рабочие  | 235 | 82 | 152 | 1 | - | - |
| служащие:  | 15 | - | 1 | 8 | 1 | 5 |
| руководители  | 5 | - | - | 1 | - | 4 |
| из них:  |  |  |  |  |  |  |
| начальник  | 1 | \* | - | - | - | 1 |
| управления  |  |  |  |  |  |  |
| начальник участка  | 4 | - | - | 1 | - | 3 |
| Специалисты  | 10 | - | 1 | 7 | 1 | 1 |
| из них:  |  |  |  |  |  |  |
| диспетчер  | 2 | - | - | 2 | - | - |
| бухгалтер-ревизор  | 1 | - | - | - | - | 1 |
| механик  | 7 | - | 1 | 5 | 1 | - |

**Задание 5.** Фактическая численность рабочих-заточников в инструментальном цехе составляет 16 человек. Определить требуемую численность рабочих, исходя из запланированной программы выпуска и необходимых норм времени, а также ее соответствие фактической численности.

Исходные данные:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Заточка: | Программа на плановый период (количество заточек инструмента), тыс.шт. | Норма времени плановая на заточку инструмента,н-ч. |
| Новых резцов | 100 | 0,15 |
| Износившихся резцов | 315 | 0,04 |
| Сверл | 60 | 0,05 |
| Универсального инструмента | 30 | 0,02 |
| Пил | 4 | 0,25 |
| Проч. инструмента | 50 | 0,15 |

Плановый коэффициент выполнения норм = 1,15, плановый ФРВ одного заточника в год = 1880 час.

**ВАРИАНТ 4**

**Задание 1.** Теоретический вопрос.

* 1. Контрольно-надзорная деятельность трудовых инспекций: виды проверок, периодичность, перечень локальных нормативных актов, подлежащих проверке. Тенденции в отношении нарушений ТК РФ.
	2. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала как методы оптимизации затрат на персонал.

**Задание 2.** Расчеты показывают, что в предстоящем году технологическая трудоемкость производственной программы цеха составит 300000 нормо-часов. Определите плановую численность рабочих, если фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1800 часов, а предполагаемое выполнение норм – 120 %.

**Задание 3.** В истекшем году планом по труду устанавливалась численность всех работающих на предприятии 6850 человек, в том числе 5480 рабочих. Фактическая численность работающих составила 7400 человек, рабочих – 5700 чел. При этом план по выпуску продукции был выполнен на 110%, трудоемкость продукции снижена на 4,5 % по сравнению с планом. Рассчитайте относительную экономию или перерасход численности рабочих и всех работающих.

**Задание 4.** Аудит использования рабочего времени.

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по пятидневной
рабочей неделе.

Праздничные и выходные дни составили 111000 чел.-дней.

Дни очередного отпуска – 18000 чел.-дней.

Отпуска по беременности и родам – 36000 чел.-дней.

Отпуска по учебе – 3000 чел.-дней.

Неявки по болезни – 5000 чел.-дней.

Другие неявки, разрешенные законом – 1000 чел.-дней.

Неявки с разрешения администрации – 2700 чел. -дней.

Прогулы – 200 чел.-дней.

Провести аудиторский анализ эффективности использования рабочего времени. Для этого:

1) рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;

2) определить структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников;

3) определить и рассчитать показатели, характеризирующие эффективность использования ресурсов рабочего времени предприятия (в т.ч. удельный вес полезного ФРВ в номинальном ФРВ, процент потерь рабочего времени, показатель абсентеизма и пр.).

Исходные и расчетные данные представить в виде таблицы.

Таблица

Использование ресурсов рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ресур-сы РВза отч. год | Человеко-дни | Использование ресурсов рабочего времени |
| Структура ресурсов РВ | Всего чел.-дней | В среднем на одного работника | В % к ФРВ календарному |
| ФРВ кален-дарный  |  | 1. Праздничные и выходные дни |  |  |  |
| 2. Неявки на работу |  |  |  |
|  В том числе:2.1. дни очередного отпуска |  |  |  |
| 2.2. отпуска по учебе |  |  |  |
| 2.3. отпуска по беременности и родам |  |  |  |
| 2.4. неявки по болезни |  |  |  |
| 2.5. другие неявки, разрешенные законом |  |  |  |
| 2.6. неявки с разрешения администрации |  |  |  |
| 2.7. прогулы |  |  |  |
| 3. Фактически отработанные дни |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

**Задание 5.** Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 – 600 тыс., № 2 – 1500 тыс., №3 – 1100 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115 %. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня, 8-часовая рабочая смена. Коэффициент невыходов рабочих Кн = 1,12.

**ВАРИАНТ 5**

**Задание 1.** Теоретический вопрос.

* 1. Источники информации в аудите персонала: основные формы отчетности, локальные нормативные акты. Требования к источникам информации.
	2. Определение эффективности инвестирования мероприятий по управлению персоналом.

**Задание 2.** Определите потребность в численности промышленно-производственного персонала в планируемом году. Если технологическая трудоемкость снизится на 220000 нормо-часов. В базисном периоде технологическая трудоемкость составляла 1 млн. нормо-часов, нормы выполнялись на 130 %. Годовой фонд рабочего времени - 1900 часов, удельный вес основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала – 52 %.

**Задание 3.** Определите, какая часть продукции была получена в результате роста производительности труда и увеличения численности работающих по сравнению с базисным периодом и планом. Данные приведены в таблице.

Таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Базис | План | Факт |
| Объем продукции, тыс. руб. | 220000 | 264000 | 272800 |
| Численность работающих, чел.  | 2000 | 2144 | 2240 |
| Выработка, тыс.руб. / чел. |  |  |  |

**Задание 4.** Аудит условий труда.

По следующим исходным данным, приведенным в таблице, проанализировать структуру рабочих по условиям труда; определить динамику изменений по условиям труда; рассчитать коэффициенты использования рабочих по сменному режиму и коэффициент сменности рабочей силы. Оценить состояние условий труда, дать рекомендации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 |
| Весь персонал:  | 225 | 246 | 250 |
| В том числе - на рабочих местах с нормальными  |  |  |  |
| - условиями труда  | 221 | 240 | 242 |
| - с тяжелыми и вредными условиями труда  | 4 | 6 | 8 |
| Из общего числа рабочих работают в:  |  |  |  |
| одну смену  | 215 | 228 | 233 |
| две смены  | 10 | 18 | 17 |
| три смены  | - | - | - |

**Задание 5.** Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления заводом входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Полезный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 1940 ч. в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости = 1,15.

 Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом и годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы представлены в таблице.

Таблица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсистемы службы управления персоналом: | Численность фактическая, чел. | Трудоемкость за год, чел.-ч. |
| - найма, отбора и учета персонала | 8 | 11510 |
| - развития персонала | 3 | 8230 |
| - планирования и маркетинга персонала | 9 | 13600 |
| - стимулирования и мотивации труда | 7 | 10110 |
| - трудовых отношений | 3 | 5108 |
| - условий труда | 5 | 6120 |
| - социальной инфраструктуры | 2 | 1380 |
| - юридических услуг | 1 | 2070 |
| Итого |  |  |

 Определить:

1. Соответствие фактической численности отдельных подсистем службы управления персоналом численности нормативной, рассчитанной исходя из годовой трудоемкости функций для каждой подсистемы.

2. Норму обслуживания (количество работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом) и провести сравнительный анализ со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях.

**Справочные материалы**

**Глоссарий**

**Анализ**  (от греч. analysis — разложение) - метод научного исследования (познания) явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах экономики. Экономический анализ призван обосновывать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально-экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. **Макроэкономический анализ** охватывает экономику страны или даже мировую экономику, целые отрасли хозяйства и социальную сферу. **Микроэкономический анализ** распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности. **Ретроспективный анализ** представляет изучение сложившихся в прошлом тенденций. **Перспективный анализ** направлен на изучение будущего. Известны также анализ временных рядов (статистических данных во времени), анализ "затраты—выпуск" (затрат и результатов), анализ равновесия, риска, рынка.

**Аудит персонала** - это периодически проводимая система мероприя­тий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия в области управления персоналом, организации труда и регулирования социально-трудовых отношений.

**Аудиторское заключение** - итоговый отчет, содержащий описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию политики и практики управления персоналом в организации.

**Аутплейсмент** (англ. оutplacement) – технология увольнения персонала, предполагающая работу с сокращенным персоналом. Аутплейсмент, как вид консалтинговых услуг, оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.

**Аутсорсинг** (от англ. out - внешний, source - источник) – это способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций внешним специализированным компаниям. Он позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций предприятий в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов, обеспечения персоналом и даже производства.

**Аутстаффинг** (от англ. outstaffing; out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод – внештатный)- это вывод персонала за штат компании и оформление в штате специализированного агентства. По договору аутстаффинга за штат компании выводятся сотрудники различных подразделений, производственные цеха, бухгалтерия, секретариат, IТ-персонал, торговый персонал. Сотрудники компании заключают трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (аутстаффером).

**Бенчмаркинг** (англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.

**Бюджет** (от англ. budget — сумка) — имеющая официальную силу, признанная или принятая роспись, таблица, ведомость доходов и расходов экономического субъекта за определенный период времени, обычно за год. Чаще всего бюджет составляется для учета количества располагаемых и расходуемых денежных средств и их взаимного соответствия, но существуют и **бюджеты времени**, в которых сопоставляется располагаемое время и расходуемое. Бюджет является основным инструментом проверки сбалансированности, соответствия прихода и расхода экономических ресурсов.

**Бюджетирование** - планирование финансовой деятельности организации на основе принимаемых бюджетов.

**Время на отдых и личные надобности (ОТЛ)** – это время, которое рассчитывается по нормативам и зависит от темпа работы, рабочей позы и производственных условий.

**Время обслуживания (ОБС)** – это время, которое затрачивается на действие по уходу за рабочим местом, поддержанием его в рабочем состоянии в течение смены.

**Выборочные замеры** применяются для изучения отдельных элементов работы, операции независимо от их последовательности во времени, например, фиксируется время установки детали.

**Выработка** – количество продукции, вырабатываемой в единицу затрат труда.

**Доплата** – выплата к должностным окладам, носящая компенсационный характер (дополнительные трудозатраты работника, которые связаны с условиями труда, особенностями трудовой деятельности и характером отдельных видов труда. (ст. 149 ТК).

**Доход** – получение необходимых средств по результатам не только трудовой деятельности, но и использования имеющихся у работника материальных и денежных средств для вложения в экономику на определенных условиях.

**Занятость населения** – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, которая не противоречит закону и приносит, как правило, заработок или доход.

**Заработная плата (оплата труда работника)** - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) (ст.129 ТК РФ).

**Инспекция труда федеральная** - единая централизованная система, состоящая из федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на проведение государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, и его территориальных органов (государственных инспекций труда) (ст.354 ТК РФ).

**Интенсивность труда** – степень егонапряженности, измеряемая затратами физических и духовных сил работника в единицу времени.

**Компенсационные выплаты** – доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера.

**Контроллинг персонала** - планирование, управление, контроль и информационное обеспечение всех мероприятий в области кадровой политики. Предполагает введение обоснованных плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом и контроль за их отклонением.

**Контроль** (от франц. controle - проверка) - составная часть управления экономическими объектами и процессами, заключающаяся в наблюдении за объектом с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

**Метод моментных наблюдений** позволяет определить затраты рабочего времени путем регистрации и учета числа одноименных затрат через определенные или случайные интервалы времени.

**Метод непосредственных замеров** заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксации показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции.

**Наблюдение с помощью приборов (полуавтоматических)** – фиксирование отдельных затрат времени приборами под управлением наблюдателя;

**Надбавка** – стимулирующая выплата к тарифной части, носящая постоянный или временный характер.

**Научно обоснованные нормы** устанавливаются аналитически-расчетным методом с учетом наиболее эффективного использования технических, технологических и организационных возможностей производства, а также имеющие психофизиологическое и социально-экономическое обоснования.

**Найм персонала** – включает в себя набор (система мер для привлечения работников в организацию), отбор (процесс изучения кандидатов) и адаптацию персонала на новом месте.

**Номинальная заработная плата** – сумма денег, полученная за определенный промежуток времени.

**Норма времени** – это количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих соответствующей численности и квалификации в наиболее рациональных для данного предприятия организационных, технических и хозяйственных условиях с учетом передового производственного опыта. Норма времени исчисляется в человеко-часах, человеко-минутах или человеко-секундах.

**Норма выработки** – минимальный объем работы в натуральных единицах, который должен быть выполнен одним рабочим или группой рабочих в единицу времени в определенных организационно-технических условиях.

**Норма обслуживания** – это установленное количество единиц оборудования и квадратных метров площади, или количество рабочих мест, обслуживаемых одним работником.

**Норма труда** определяет величину и структуру затрат рабочего времени, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты времени в целях установления их рациональности.

**Норма управляемости** – оптимальное число работников или структурных подразделений, которых необходимо закрепить за одним руководителем.

**Норма численности** – численность работников, которых требуется установить для обслуживания одного крупного объекта.

**Нормативы** – справочно-расчетные величины продолжительности выполнения отдельных элементов работы или численности работников.

**Оклад (должностной оклад)** - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. **Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы** - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат (ст.129 ТК РФ).

**Оперативное время (ОП)** – это время, которое непосредственно затрачивается на выполнение операции. ОП делится на основное и вспомогательное. **Основное** – затрачивается на изменение предмета труда. **Вспомогательное** – на выполнение действий, необходимых для осуществления основной работы.

**Опытно-статистические нормы**определяются исходя из опыта нормировщика или мастера и статистических данных. Однако опыт работника и данные о затратах труда на операцию или изделие и фактической выработке отражают прошедший период. Они фиксируют достигнутый уровень и поэтому не способствуют выявлению внутрипроизводственных резервов и дальнейшему росту производительности труда.

**Организация рабочего места** –комплекс мероприятий, направленных на создание условий для высоко производительного труда и охрану здоровья работника.

**Подготовительно-заключительное время (ПЗ)** – это время, которое затрачивается на подготовку себя и своего рабочего места к выполнению производственного задания, а также выполнения действий, связанных с окончанием работы.

**Потери, связанные с нарушением трудовой дисциплины (ПНД)** – опоздание, ранние уходы, посторонние разговоры.

**Принципы аудита профессионально-этические** – независимость, честность, объективность, профессиональная компетентность, конфиденциальность, добросовестность.

**Производительность труда** –показатель плодотворности деятельности людей, измеряемой количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени при нормальной интенсивности труда.

**Простои по организационно-техническим причинам (ПОТ)** возникают в связи с нарушением нормального течения производственного процесса.

**Рабочее время** – это установленная законодательством продолжительность рабочего дня, рабочей недели. Для производств с нормальными условиями труда оно составляет 8 ч при 40-часовой рабочей неделе с двумя выходными днями. Вместе с тем под рабочим временем понимается период, в течение которого работник находится на предприятии в связи с выполняемой им работой.

**Рабочее место** – место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя  *(ст. 209 ТК РФ).* **Рабочее место** – место и находящиеся на нем средства производства, орудия труда для выполнения работы, приспособленные к осуществлению трудовых функций одним работником определенной профессии. Количество рабочих мест на предприятии должно соответствовать количеству занятых на нем работников с учетом графика и сменности работы, наличия отпусков.

**Рабочее место постоянное** – место, на котором работающий находится большую часть своего рабочего времени (более 50% или более 2 ч непрерывно). Если при этом работа осуществляется в различных пунктах рабочей зоны, постоянным рабочим местом считается вся рабочая зона (ГОСТ 12.1.005-88).

**Непостоянное рабочее место** – место, на котором работающий находится меньшую часть (менее 50% или менее 2 ч непрерывно) своего рабочего времени (ГОСТ 12.1.005-88(2001)*.*

**Реальная заработная плата** характеризуется количеством товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату.

**Ревизия** – предполагает выявление недостатков для их устранения и наказания виновных; выполняется на основе инструкции, приказов вышестоящих или государственных органов, а также на основе обращения работников о нарушении их прав.

**Сплошные замеры** (по текущему времени) ведутся путем непрерывной регистрации времени всех элементов работы, в записи фиксируется текущее время окончания каждого элемента. Продолжительность элементов операции определяется путем дополнительных расчетов: из показателя текущего времени элемента, длительность которого определяется, вычитают показатель текущего времени предыдущего элемента.

**Стандарты аудиторской деятельности** – это единые требования к порядку осуществления аудиторской деятельности, оформлению и оценке качества аудита и сопутствующих ему услуг, а также к порядку подготовки аудиторов и оценке их квалификации.

**Стимулирующие выплаты** – доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты.

**Тарифная сетка** – это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент показывает во сколько раз работа данного разряда сложнее работы I разряда.

**Тарифная система** – это совокупность норм труда (нормы времени, нормы выработки, нормы численности и т.д.) и норм оплаты труда (тарифные ставки, оклады, размеры премий, доплаты, надбавки и т.д.), позволяющих осуществлять дифференциацию оплаты труда различной сложности.

**Тарифная ставка** - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат (ст. 129 ТК РФ).

**Трудоемкость** – количество затрат труда на единицу выпускаемой продукции.

**Управленческое консультирование -** оказание консультационных услуг в области управления, выработка советов, рекомендаций, подготовка аналитических записок и заключений, обоснование рациональных путей решений управленческих проблем.

**Управленческий учет** - процесс идентификации, измерения, сбора, анализа, подготовки, интерпретации и передачи управленческому персоналу информации, необходимой для планирования, контроля и управления текущей производственно-коммерческой деятельности предприятия

**Фотография рабочего времени** – изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени (работы, перерывов), их содержания, последовательности, продолжительности.

**Фотохронометраж** – сочетание изучения структуры затрат рабочего времени на протяжении смены с помощью фотографии рабочего времени и хронометража отдельных элементов работы.

**Хронометраж** – это изучение и измерение периодически повторяющихся элементов операции, отдельных элементов подготовительно-заключительной работы или обслуживания рабочего места.

##### Центр затрат - подразделение компании, деятельность которого не имеет прямого отношения к получению выручки или извлечению дохода. Обычно, в качестве центров затрат выступают службы охраны, материально-технического снабжения и т.п. Различают центры нормативных и управленческих затрат.

**Центр инвестиций** - структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за использование выделенных ему инвестиционных ресурсов и за получение прибыли от инвестиционной деятельности. Основной показатель деятельности центра инвестиций – прибыль на инвестированный капитал. Пример – дочернее общество, осуществляющее инвестиционную деятельность.

**Центр ответственности** - структурное подразделение организации, которое полностью контролирует те или иные аспекты хозяйственной деятельности организации, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих аспектов и несет ответственность за результаты деятельности подразделения. Выделяют следующие основные типы центров ответственности: центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций.

**Центр прибыли** - структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность за получение доходов и несение расходов. Центр прибыли влияет как на доходы, так и на затраты организации. Пример – филиал организации, который осуществляет производство и сбыт продукции.

**Цикловые замеры** используются для изучения элементов операции (действий, движений) небольшой продолжительности, когда регистрация каждого из них в отдельности дает слишком большую погрешность. В этом случае используются математические приемы, элементы объединяют в группы по (n – 1), где n – количество элементов в операции, и в записи фиксируется продолжительность каждой группы. Затем с помощью расчетов определяется продолжительность каждого отдельного элемента.

**Экспертиза** - исследование экспертами каких-либо вопросов, решение которых требует специальных познаний в области науки, техники, искусства и т. д. Наиболее часто проводятся Э. проектно-строительные, патентоведческие, планово-экономические, трудовые, судебные. Результаты Э. оформляются в виде заключения.

**Экспертиза условий труда -** комплексная оценка специалистами (экспертами) факторов производственной среды (физических, химических, биологических, тяжести труда и напряженности труда) по показателям факторов, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе трудовой деятельности. Э. условий труда способствует реализации одной из целей трудового законодательства - созданию благоприятных условий труда.

**Эффективность труда** – социально-экономическая категория, отражающая результативность труда при наличных экономических ресурсах.

**Библиографический список**

**1. Нормативные материалы**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗи часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (Глава 25. Налог на прибыль организаций, ст. 255. Расходы на оплату труда).
2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 19011-2003 "Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента" (принят постановлением Госстандарта РФ от 29 декабря 2003 г. N 432-ст).
3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2014
"Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь"
(утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2014 г. N 470-ст).
4. Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2013 г. N 569
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (глава 57. Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права)

**2. Основная литература**

1. Адамс Р. Основы аудита: пер. с англ. / Под ред. Я.В.Соколова – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Л.А.Богдановская, Г.Г.Виногоров, О.Ф.Мигун [и др.]; Под ред. В.И.Стражева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Минск: Вышэйшая школа, 2003. – 480 с.
3. Антонов И.В. Социально ответственная деятельность предприятий - фактор совершенствования структуры контроллинга // Экономический анализ: теория и практика – 2014 - №18.
4. Аренс Э.А. Аудит / Э.А.Аренс, Дж.К.Лоббек. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 560 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-издание. – СПб.: Питер, 2004. (7. Оценка работы отдела персонала, с. 121-131)
6. Аудит: Учеб. пособие для вузов и системы послевузов. образования по экон. спец. и направлениям / Ю.А.Данилевский [и др.]; Науч.-ред. Совет: А.Д.Шеремет и др. – М.: ФБК – ПРЕСС, 2000. – 543 с.
7. Беккер Брайан И.. Хьюзлид Марк А., Ульрих Дейв. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Ииз.дом Вильямс, 2013. – 304 с.: ил.
8. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта /А.Н.Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 207 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. (Глава 4. Планирование персонала, с. 54-69; Раздел 5. Экономика персонала, с. 359-416).
10. Гагарский В. Оптимизация численности персонала – один из методов сокращения издержек бизнеса. http:// www.cfin.ru/management/people/
11. Данилевский Ю.А. Аудит: организация и методика проведения / Ю.А.Данилевский. – М.: Журн. «Бух. учет», 1992. – 77 с.
12. Зевайкина А.Н. К истории аудиторской деятельности / А.Н.Зевайкина // Аудитор. – 2004. – № 10. – С. 9-14.
13. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 320 с.: ил.
14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. (5.1. Комплексная оценка эффективности кадровых решений, с. 199-226; 5.2. Аудит управления человеческими ресурсами, с. 226-230)
15. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В.Ковалев, О.Н.Волкова. – М.: Проспект, 2000. – 424 с.
16. Ковалева О.В. Аудит. Организация аудиторской деятельности. Методика проведения аудиторской проверки / О.В.Ковалева, Ю.П.Константинов. – М.: ПРИОР, 2000. – 272 с.
17. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / В.В.Кокшарова: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003. – 236 с.
18. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. (6.1. Организационно-кадровый аудит организации, с. 200-205)
19. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананьина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина [и др.]; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
20. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partmers; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. (9.2.5. Контроллинг персонала, с. 248-251)
21. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда / И.И.Кулинцев – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 312 с.
22. Лысков А.Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки // Кадры предприятия – 2003 - №10.
23. Макальская М.Л., Основы аудита: Курс лекций с ситуационными задачами / М.Л. Макальская, Н.А.Пирожкова. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2000. – 160 с.
24. Мамина И. Перспективы и проблемы применения аутсорсинга // Управление персоналом – 2013. - №12, С. 70-72
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В.Маслов: Учеб. пособие / Под ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
26. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012, 224 с.
27. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2006. (8.2. Аудит человеческих ресурсов, с. 244-248).
28. Муллахметов Х.Ш. Организация персонала в системе контроля // Управление персоналом – 2014 - №19.
29. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В.Никонова, С.А.Сухарев; Под ред. Ю.Г.Одегова; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. М.: Экзамен, 2002. – 224 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г.Одегов, Л.В.Карташова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 256 с.
31. Одегов Ю.Г.Управленческий аудит/ Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М.: Экзамен, 2002. – 447 с.: ил.
32. Одегов Ю.Г.Управленческий аудит/ Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 560 с.: ил.
33. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Управленческий аудит: Учебник – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 672 с.
34. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночной экономики // Менеджмент в России и за рубежом – 2011 - №5.
35. Патрушева Л.Н. Бюджет расходов на персонал: технология разработки // Справочник по управлению персоналом. -2003 - №2.
36. Патрушева Л.Н. "Персональный" бюджет кадровой службы // Справочник по управлению персоналом -2004 - №11.
37. Патрушева Л.Н. Как СПК увольняла четверть персонала // Деловой квартал – 2015- №9.
38. Полисюк Г.Б. Аудит предприятия. Организация аудиторских проверок и комплексный анализ финансовых результатов деятельности предприятия / Г.Б.Полисюк, Ю.Д. Кузьмина, Г.И.Сухачева; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М.: Экзамен, 2001. – 352 с.
39. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятия / С.М.Пястолов. – М.: Академический проект, 2003. – 573 с.
40. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология // Справочник по управлению персоналом -2011 - №2
41. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г.В.Савицкая. – М.: Новое знание, 2004. – 160 с.
42. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 536 с.
43. Селина А. Документы, предъявляемые государственному инспектору труда при проверке организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. -2014. - N 5.
44. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - № 11.
45. Солодов А.К. Методика проведения аудита / А.К.Солодов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 418 с.
46. Солодова Н. Кадровый аудит кризисного предприятия / Н.Солодова // Служба кадров. – 2003. – № 3. – С. 26-29.
47. Столярова А., Дружинская Е. Не забывайте об аутстаффинге // Служба кадров и персонал. – 2015. - №8.
48. Терехов А.А. Аудит / А.А.Терехов – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.
49. Тугускина Г. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятий // Управление персоналом – 2015 - №3.
50. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2013. – 304 с.
51. Управление персоналом в организации: Учеб. пособие для студентов вузов / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Ламшанова [и др.]. – СПб.: Питер, 2011. – 174 с.
52. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 296 с.
53. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие / О.Ю.Минченкова, Н.В.Федорова. – М.: КНОРУС, 2012. – 224 с.
54. Фалько С. Контроллинг персонала: функции и задача // Справочник по управлению персоналом – 2013 - №7. С. 41-44.
55. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерения экономической ценности персонала. Пер. с англ. – М.: Вершина, 2012.

**3. Периодические издания**

* Генеральный директор, [www.gd.ru](http://www.gd.ru)
* Кадровые решения, [www.profiz.ru/kr](http://www.profiz.ru/kr)
* Кадровый менеджмент, [www.magazine.hrm.ru](http://www.magazine.hrm.ru)
* Кадры предприятия, [www.kapr.ru](http://www.kapr.ru)
* Менеджмент в России и за рубежом, [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag)
* Проблемы теории и практики управления, [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
* Работа с персоналом, [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)
* Российский журнал менеджмента, [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
* Служба кадров и персонал, [www.otiss.ru/slujba.html](http://www.otiss.ru/slujba.html)
* Справочник кадровика, [www.sk.kadrovik.ru](http://www.sk.kadrovik.ru)
* Справочник по управлению персоналом, [www.sup.kadrovik.ru](http://www.sup.kadrovik.ru) (см. №7 за 2013 г. Тема номера– Кадровый аудит).
* Управление компанией, [www.zhuk.net](http://www.zhuk.net)
* Управление персоналом, [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
* Управление развитием персонала, [www.grebennikon.ru/journal-25.html](http://www.grebennikon.ru/journal-25.html)
* Человек и труд, [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru)
* Harvard Business Review, [www.hbr-russia.ru](http://www.hbr-russia.ru)

**4. Интернет-ресурсы**

* [www.minzdravsoc.ru](http://www.minzdravsoc.ru) Министерство здравоохранения и социального развития РФ
* [www.fnpr.org.ru](http://www.fnpr.org.ru) **Федерация Независимых Профсоюзов России**
* <http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/index.htm> Субрегиональное бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии
* [http://www.рспп.рф/](http://www.xn--o1aabe.xn--p1ai/) Российский союз промышленников и предпринимателей
* [www.niitruda.ru](http://www.niitruda.ru) Научно-исследовательский институт труда и социального страхования
* [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) **Национальный союз кадровиков**
* [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) Портал о кадровом менеджменте
* [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) Сообщество профессионалов HR-portal
* [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) Международное сообщество менеджеров

Приложение 1

**Оформление рисунков и таблиц**

Рис.1. Элементы контроллинга затрат на персонал

Таблица 1

Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста

среднемесячной заработной платы в 2012 – 2014 годах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2013 к 2012 | 2014 к 2013 | 2014 к 2012 |
| Темп роста производительности труда, % | 142,42 | 130,26 | 185,52 |
| Темп роста средней заработной платы, % | 119,80 | 113,41 | 135,87 |
| Отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы | 1,19 | 1,15 | 1,37 |

Приложение 2

**Оформление сносок, ссылок и списка используемой литературы**

В контрольных работах весьма ценятся цитаты, при этом с помощью сносок необходимо указывать источник цитирования. Сноски оформляются внизу страницы, на которой расположена цитата. Для этого в конце цитаты обычно ставится цифра, обозначающая порядковый номер цитаты на данной странице. Все строчки и подстрочные пояснения печатаются через один интервал 12-м размером шрифта.

Внизу страницы под чертой, отделяющей сноску от текста, этот номер повторяется и за ним следует название книги, из которой взята цитата, и, через точку-тире, – номер цитируемой страницы.

Например:

1 Одегов Ю.Г. Управленческий аудит. – М.: Экзамен, 2002. – С.59.

Если на одной и той же странице контрольной работы цитируется одна и та же книга, во второй сноске можно не повторять полностью ее название, а ограничиться следующим:

2 Там же. – С. 120.

Если та же книга цитируется на другой странице контрольной работы, то указывается ее автор, а вместо названия пишется «Указ. соч.». Например:

 1 Одегов Ю.Г. Указ. соч. – С. 151.

**Ссылки** на литературные источники в тексте следует делать по схемам:

а) [3] – на источник, приведенный в списке литературы под номером 3;

б) [3, с.42] или [3, табл.5] – более конкретная ссылка на тот же источник, ориентирующая на материал, помещенный на с. 42 или в табл. 5. Допускается аналогичный способ ссылки на ряд источников: [19], [20], [21], или [19] – [21].

**Образец оформления списка используемой литературы:**

1. Одегов Ю.Г. Управленческий аудит/ Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова. – М.: Экзамен, 2002. – 447 с.

Для журнальных статей:

1. Солодова Н. Кадровый аудит кризисного предприятия / Н.Солодова // Служба кадров. – 2003. – № 3. – С. 26-29.

Приложение 3

**Образец титульного листа контрольной работы**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

 высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Факультет Прикладного бакалавриата

Направление подготовки: 38.03.03«Экономика»

Профиль подготовки: «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит»

Кафедра Государственного финансового контроля, бухгалтерского учета и аудита

Контрольная работа

по дисциплине: Государственный и муниципальный аудит

Вариант

Выполнила: Мунчелевичуте К. Р.

студентка группы ЗЭБ-132б

Проверила:

 Голощапова Л.В., к.э.н., доц.

Москва, 2016

Приложение 4

**Образец содержания контрольной работы (плана)**

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр. |
| **Задание 1.** Теоретический вопрос………………………………………….. |  |
| * 1. Сущность аудита персонала. Влияние резуль­татов аудита персонала на эффективность работы организаций…………………
 |  |
| * 1. Формирование бюджета затрат на персонал. Место бюджета затрат на оплату труда в общей системе бюджетов на предприятии.
 |  |
| **Задание 2-5.** …………………………………………………………………. |  |
| Список используемой литературы…………………………………………. |  |
| Приложения (по необходимости)…………………………………………... |  |