

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

Р. М. Прытков

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И АУДИТ ПЕРСОНАЛА

**Методические указания**

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Оренбург  
2018

УДК 005.95(076.5)  
ББК 65.052.835я7  
П 85

Рецензент – доцент, кандидат экономических наук А.М. Ситжанова

П 85

**Прытков, Р.М.**

Управленческое консультирование и аудит персонала :  
методические указания / Р.М. Прытков; Оренбургский гос. ун-т. -  
Оренбург: ОГУ, 2018. - 46 с.

Методические указания содержат тематику, общие требования к содержанию, структуре, изложению и оформлению курсовой работы по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала».

Методические указания по подготовке курсовой работы по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала» предназначены для обучающихся направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом всех форм обучения

УДК 005.95(076.5)  
ББК 65.052.835я7

© Прытков Р.М., 2018  
© ОГУ, 2018

## Содержание

Введение .....	4
1 Общие положения по выполнению курсовой работы.....	6
2 Порядок представления к защите и защита курсовой работы.....	8
3 Общие требования к построению курсовой работы .....	11
4 Тематика курсовых работ .....	17
5 Примерное содержание тем курсовых работ по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала» .....	18
6 Литература, рекомендуемая для выполнения курсовой работы .....	27
6.1 Основная литература.....	27
6.2 Дополнительная литература .....	28
6.3 Периодическая литература .....	30
6.4 Интернет-ресурсы .....	31
Приложение А Примеры таблиц и рисунков для теоретической части курсовой работы.....	33
Приложение Б Примеры таблиц и рисунков для аналитической части курсовой работы.....	35
Приложение В Примеры таблиц и рисунков для рекомендательной части курсовой работы.....	41
Приложение Г Структура аудиторского заключения .....	43
Приложение Д Пример оформления аудиторского заключения .....	45

## Введение

Дисциплина «Управленческое консультирование и аудит персонала» относится к дисциплинам вариативной части учебного плана, изучается обучающимися по направлению подготовки бакалавриата 38.03.03 Управление персоналом.

Основной целью дисциплины является: формирование комплексных теоретических знаний и практических навыков по управленческому консультированию и аудиту персонала, формирование интегрированного подхода к решению проблем в сфере управления персоналом организации.

Изучение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных при изучении дисциплин «Управление персоналом организации», «Трудовое право», «Информационные технологии в управлении персоналом», «Основы теории управления», «Конфликтология», «Организация, нормирование и регламентация труда», «Этика деловых отношений» ФГОС ВО по направлению 38.03.03 Управление персоналом» и ООП ВО по данному направлению.

Содержание данной дисциплины является опорой для освоения таких дисциплин как: «Организационное поведение», «Инновации в управлении персоналом», «Планирование кадров», «Бизнес-планирование проекта» и др.

При этом большое значение имеют не только лекционные, семинарские занятия, но и углубленная самостоятельная работа обучающегося с научной литературой, получение знаний и опыта, которые помогают приобрести будущему бакалавру необходимые компетенции: ОПК-8 способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты; ПК-10 знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных

правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации.

Одним из этапов изучения дисциплины является выполнение обучающимся курсовой работы. Выполнение курсовой работы позволяет расширить знания обучающегося, усилить понимание им существа изучаемых проблем, формировать убеждение в необходимости постоянного творческого, исследовательского развития.

Основными задачами выполнения курсовой работы обучающимися являются: систематизация, закрепление и углубление теоретических и практических знаний; развитие умений и навыков работы с различными видами специальной литературы; применение усвоенных знаний при решении конкретных научных и практических задач; развитие навыков самостоятельной работы; применение усвоенных знаний для разработки рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия в сфере управления персоналом; выявление уровня подготовленности к самостоятельной работе в современных условиях.

В процессе выполнения курсовой работы обучающийся приобретает необходимые навыки: умение отбирать и критически оценивать нужный материал, пользоваться специальной литературой, анализировать имеющиеся данные, сопоставлять факты, делать теоретические и практические выводы.

## **1 Общие положения по выполнению курсовой работы**

Курсовая работа должна носить творческий характер и содержать анализ различных точек зрения по вопросам в сфере социального развития персонала организации, а также практическая оценка и свое отношение к ним.

Систематизация теоретических знаний с примерами из практики определяют качество выполненной курсовой работы. Содержащиеся в курсовой работе отдельные положения должны подтверждаться не выдуманными примерами с условными цифрами, а подлинными плановыми и фактическими показателями деятельности предприятий (организаций, учреждений).

Выбор темы обязательно согласовывается с преподавателем при согласовании плана курсовой работы. Если обучающий желает выбрать другую тему курсовой работы, он обязательно должен согласовать ее с преподавателем, обосновав причины изменения темы. В случае если выбор темы не был согласован с преподавателем, то курсовая работа к проверке допускаться не будет, а в ведомости будет проставляться отметка «не аттестован».

Выбранная тема курсовой работы может быть развита и углублена на последующих курсах дисциплин учебного плана, которая может также стать темой выпускной квалификационной работы (ВКР), но уже в усложненном виде. Это позволит не заниматься излишней работой: не входя в новую проблему; не подбирая с чистого листа литературу и базу данных.

Основным критерием при выборе темы служит научный и практический интерес обучающегося. При участии обучающегося в научных исследованиях по кафедральной тематике, допускается выполнение им курсовой работы по индивидуальной тематике. Окончательный выбор темы фиксируется в ходе консультации с преподавателем.

Написание курсовых работ несколькими обучающимися на одну тему допускается, но с учетом разных объектов исследования.

При подготовке к написанию рабочего плана курсовой работы вначале выбирается конкретный объект исследования, по которому будет проводиться конкретный анализ.

Процесс выполнения курсовой работы включает четыре основных этапа: выбор темы, подбор литературы, сбор информации на объекте исследования и написание работы с доработкой при наличии замечаний.

При выборе темы курсовой работы обучающийся исходит из своих научных интересов, возможностей сбора практического материала, знания специальной экономической литературы.

Выбранная обучающимся тема должна быть закреплена заданием на курсовую работу. После выбора темы курсовой работы обучающийся приступает к подбору литературы и сбору практического материала. Опираясь на эти сведения, обучающийся самостоятельно расширяет перечень литературы, подбирает и изучает ее, используя для этого библиотечные каталоги. Особое внимание нужно уделить изучению публикаций последних лет. После подбора и тщательного изучения подобранных литературных источников и практического материала начинается процесс непосредственно написания курсовой работы.

Качественно выполненная курсовая работа характеризуется раскрытием сущности изучаемой проблемы и изложение собственной позиции по дискуссионным вопросам, а также глубоким и всесторонним анализом действующей практики, исходя из конкретного фактического материала.

Простое переписывание прочитанного материала, изложение дискуссионных вопросов без формирования собственной позиции, описание текущих инструкций, без аналитического осмысливания практического материала может послужить причиной низкой оценки выполненной курсовой работы, так как такая работа не отражает умение автора самостоятельно и творчески использовать имеющийся материал и сочетать его с теоретическими знаниями, полученными при изучении дисциплины.

## **2 Порядок представления к защите и защита курсовой работы**

К защите курсовой работы допускаются обучающиеся, выполнившие все требования учебного плана и программы по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала».

Подготовленная курсовая работа подписывается обучающимся и представляется руководителю на проверку в установленные сроки на кафедру, кабинет №6405. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи. Курсовая работа должна быть сдана на проверку в межсессионный период, не позднее, чем за 3 недели до начала сессии.

Если в результате проверки обнаружены ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается обучающемуся для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются обучающемуся. На титульном листе делается отметка «Доработать» или «Переделать».

При соответствии курсовой работы установленным требованиям руководитель ставит на титульном листе отметку «К защите».

Защита курсовых работ проводится в назначенный день и час. Защита курсовых работ может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита курсовых работ в присутствии группы обучающихся с использованием презентации. При этом автору курсовой работы предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений, после чего, ему задаются вопросы по существу работы.

Допускается защита курсовой работы в индивидуальном порядке в форме обсуждения выявленных проблем темы и разработки рекомендаций по их устранению.



При подготовке к защите обучающимся следует обратить особое внимание на вопросы и замечания руководителя, сделанные им при проверке курсовой работы.

Курсовая работа оценивается по четырех балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка записывается в ведомость и в зачетную книжку за подписью руководителя курсовой работы.

Обучающийся, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее по неважной причине, считается имеющим академическую задолженность и к экзамену по курсу «Управленческое консультирование и аудит персонала» не допускается.

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

- обоснование актуальности исследуемой темы в работе и четкую постановку ее цели и задач;
- степень соответствия объема и содержания курсовой работы названию темы, ее целям и задачам;
- глубокое понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем;
- разработанные рекомендации по устранению выявленных проблем с их социально-экономическим обоснованием;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения материала;
- обоснованность основных положений курсовой работы;
- знание литературы по разработанной теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты курсовой работы.

Курсовые работы, имеющие творческий характер, отличающиеся особой глубиной исследования и качеством оформления могут быть:

- выдвинуты на кафедральный конкурс студенческих курсовых работ;

- рекомендованы к дальнейшей разработке темы при написании научно-исследовательской работы на кафедре «Управление персоналом, сервиса и туризма».

Автору может быть предоставлено право выступить с докладом по теме выполненной работы на теоретическом семинаре кафедры, на студенческой научной конференции.

Критерии оценки курсовой работы представлены в таблице 1.

Оценка	Критерий
Отлично	<p>Выставляется за курсовую работу, в которой:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) в полном объеме используется основная, периодическая литература, интернет-ресурсы, нормативно-правовая база по теме исследования;</li> <li>2) дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ современного состояния темы исследования;</li> <li>3) показано применение научных методик, обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации;</li> <li>4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.);</li> <li>5) соблюдался график выполнения курсовой работы. (Выполнено 95-100% условий и требований к курсовым работам).</li> </ol>
Хорошо	<p>Выставляется в случае, если:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) в полном объеме используется основная, периодическая литература, интернет-ресурсы, нормативно-правовая база по теме исследования;</li> <li>2) дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ современного состояния темы исследования;</li> <li>3) показано применение научных методик, но недостаточно обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации;</li> <li>4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.);</li> <li>5) соблюдался график выполнения курсовой работы. (Выполнено 70-94% условия и требований курсовым работам).</li> </ol>
Удовлетворительно	<p>Выставляется в случае, если:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) библиографический список по теме исследования ограничен;</li> <li>2) дано теоретическое обоснование актуальной темы;</li> <li>3) показано применение научных методик, но недостаточно обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами;</li> <li>4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.);</li> <li>5) график выполнения курсовой работы соблюдался частично. (Выполнено 55-69% условий и требований к курсовым работам)</li> </ol>
Неудовлетворительно	<p>В иных случае работа не допускается к защите. (Выполнено менее 55% условий и требований к курсовым работам).</p>

### 3 Общие требования к построению курсовой работы

Общие требования к построению и оформлению курсовой работы представлены в СТО 02069024.101 – 2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Примеры оформления титульного листа контрольной работы, задания, аннотации и ее содержания приведены в СТО 02069024. 101 – 2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Введение - вступительная часть основного текста курсовой работы. Введение состоит из обязательных элементов, которые необходимо правильно сформулировать, что наглядно представлено в таблице 2.

Введение по объему должно составлять 1,5-2 страницы.

Таблица 2 - Структура введения курсовой работы

Элемент введения	Комментарий к формулировке
Актуальность темы	Раскрыть суть исследуемой проблемы, показать ее актуальность и степень проработанности в трудах экономистов. Желательно при демонстрации актуальности привести ряд статистических или фактических данных, характеризующих важность проблемы. При формулировке актуальности недопустимо использование общеизвестных и банальных вещей (например, общепринятых определений). Ссылки на список использованных источников во введении обычно не приводят. В целом актуальность прописывается в рамках 1-2 абзацев, занимая не более половины страницы.
Цель работы	Должна заключаться в решении исследуемой проблемы путем ее анализа и практической реализации. Цель отвечает на вопрос: «что должно быть достигнуто в ходе выполнения работы?» (например, «разработка практических рекомендаций по совершенствованию...»).
Задачи работы	Определяются исходя и в развитие цели работы. Задачи должны быть ответом на вопрос: «Как будет достигнута цель исследования?» Задачи курсовой работы, как правило, формулируются по содержанию глав. Для обозначения задач по содержанию теоретической главы курсовой работы, необходимо использовать глаголы «изучить», «рассмотреть», аналитической главы курсовой работы глаголы «дать» (характеристику), «проанализировать», рекомендательной главы курсовой работы глаголы «предложить», «представить». Как правило, формулируются 3-4 задачи.
Объект исследования	Дать определение экономическому явлению, на которое направлена исследовательская деятельность. Объектом может являться предприятие (организация, учреждение) на котором проводится исследование.

## Продолжение таблицы 1

Элемент введения	Комментарий к формулировке
Предмет исследования	Дать определение планируемому к исследованию конкретным свойствам объекта или способам изучения экономического явления.
Информационная база исследования	Перечислить источники информации, используемые для данного исследования.
Методы исследования	Перечислить методы исследования, используемые в работе.
Практическая значимость исследования	Не носит обязательного характера. Наличие сформулированных направлений реализации полученных выводов и предложений придает работе большую практическую значимость. Практическая значимость исследования обычно отвечает на вопрос, где или при решении каких проблем могут быть использованы выводы (результаты), полученные в работе.

Далее рассмотрена структура, а также содержание основной части курсовой работы.

Текст основной части курсовой работы должен состоять двух-трех разделов, охватывающий теоретические и аналитические вопросы по выбранной теме, а также содержать рекомендательную часть.

В основной части курсовой работы должны присутствовать иллюстрации (таблицы, рисунки, схемы, графики и т.п.) с соответствующими ссылками и комментариями, которые придают тексту ясность и конкретность.

Также рекомендуется по итогам каждой главы в конце приводить основные выводы (или результаты), полученные в данном разделе, наиболее важные с точки зрения поставленной цели и задач курсовой работы. Данные выводы впоследствии могут быть использованы для составления презентации при представлении курсовой работы к защите, если это будет требоваться руководителем. Главный критерий при определении качества главы – это полнота и качество выполнения поставленных и решаемых в данном разделе задач.

При раскрытии темы курсовой работы обучающиеся должны использовать:

- теоретико-методическую базу, позволяющую смоделировать конкретную ситуацию, т.е. желаемые условия функционирования объекта исследования (как должно быть в идеале);

- эмпирическую базу (фактические условия функционирования объекта исследования);

- перечень мероприятий, осуществление которых позволит в определенной степени: минимизировать или не допустить возможность неблагоприятной ситуации; совершенствовать имеющиеся место недоработки; сформулировать мероприятия, позволяющие преобразовать слабые стороны деятельности в сильные; предложить мероприятия, позволяющие устранить угрозы и максимальным образом использовать имеющиеся возможности.

Рекомендуется придерживаться следующей структуры основной части курсовой работы:

*1 Теоретические и методические основы рассматриваемой проблемы.*

*2 Анализ рассматриваемой проблемы на конкретном объекте исследования.*

*3 Разработка рекомендаций и мероприятий по решению рассматриваемой проблемы на исследуемом объекте.*

В первом - теоретическом разделе курсовой работы обучающийся раскрывает общетеоретические проблемы выбранной темы, излагает понятийный аппарат (Приложение А, таблица А.1), критически осмысливает взгляды управленцев, экономистов, социологов, психологов и других специалистов на исследуемую проблему. Теоретический раздел курсовой работы должен включать 2-3 подраздела. Теоретическая часть курсовой работы должна включать принципы, правила, цели, задачи, функции, структуру, методы или способы, стратегии, относящиеся к выделенной проблеме или экономическому явлению.

Первый раздел по объему должен занимать 10-15 страниц (35-40 %) от всей работы. Образцы примерных таблиц и рисунков для теоретической главы приведены в приложении А.

Второй - аналитический раздел курсовой работы должен включать 2-3 подраздела. В первом подразделе приводятся официальное название, организационно-экономическая характеристика объекта исследования, сфера (специфика) деятельности и ее направления, географическое расположение, площадь территории, организационная структура управления и др. Также в данном разделе дается подробный анализ кадрового потенциала организации (предприятия, учреждения) по следующими основным признакам: категориям работающих, уровню образования, полу, возрасту, стажу работы, а также показатели движения кадров. Анализ и оценка состояния дел на объекте исследования предполагает обработку статистической информации не менее, чем за последние 3 года.

Следующий подраздел должен быть посвящен характеристике состояния проблемы на объекте исследования (в рамках выбранной темы курсовой работы). В качестве исходной информации для описания и анализа могут быть использованы статистические данные, различные отчеты, справки структурных подразделений объекта исследования, типовые положения о подразделениях, организационно-управленческие документы, организационная структура управления, анкетный и устный опрос специалистов и другие сведения, полученные и использованные студентом во время сбора информации для выполнения курсовой работы.

В данном подразделе необходимо выделить положительные и отрицательные моменты в практической реализации рассматриваемой проблемы на объекте исследования. Представленные результаты анализа должны быть мотивированы, подтверждены фактами, с тем чтобы, опираясь на них можно было бы в дальнейшем выявить резервы, наметить пути их использования, а также устранить недостатки в работе.

Объем аналитической главы составляет 10-15 страниц (45 %) от всей работы.

Образцы примерных таблиц и рисунков для аналитического раздела курсовой работы приведены в приложении Б.

В третьем разделе курсовой работы необходимо разработать и обосновать рекомендации по решению поставленной проблемы с учетом возможностей объекта исследования. Каждую проблему необходимо рассмотреть отдельно, предложив свое решение.

Для осуществления экономического обоснования предложенных мероприятий рекомендуется соотнести возможные результаты, которые мы предполагаем получить в результате внедрения этих мероприятий, и определить затраты на их реализацию. Кроме того, определить эффективность мероприятий можно путем сопоставления показателей до и после внедрения мероприятий. Можно также обосновать предложенные рекомендации с позиции социальной значимости.

Образцы примерных таблиц и рисунков для рекомендательной части курсовой работы приведены в приложении В.

В конце третьей главе необходимо разработать аудиторское заключение согласно выбранной теме исследования (Приложения Г, Д).

Объем рекомендательной главы составляет 10-15 страниц (45%) от всей работы. Разделы должны содержать 2-3 подраздела.

Структурные единицы основной части (разделы, подразделы, пункты) должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста, за исключением введения, содержания, заключения и приложений. Все структурные единицы основного текста курсовой работы следует нумеровать арабскими цифрами и иметь заголовки. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание структурной единицы основного текста.

Заголовки следует печатать с абзацного отступа без точки в конце, не подчеркивая. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

**Заключение** - завершающая часть основного текста курсовой работы. В заключении приводятся основные результаты проведенных обучающимся работ по теоретическому изучению и аналитическому обоснованию выбранной темы курсовой работы. Заключение не включается в общую нумерацию

структурных единиц текста, его размещают на отдельной странице, располагая слово «Заключение» посередине поля страницы с первой прописной буквы. Заключение должно быть представлено на 1,5-2 страницах.

**Список использованных источников** приводится в конце документа. Он должен содержать сведения о научной, учебной, информационной, нормативно-технической, справочной, периодической литературе, использованной при написании курсовой работы, в соответствии с требованиями СТО 02069024.101 - 2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления», размещенного на сайте ОГУ <http://osu.ru/doc/385>.

Список использованных источников должен включать 15-20 источников, включая литературу за последние 5 лет.

**Приложениями** могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, организационная структура предприятия, анкеты, должностные инструкции и т.д. Приложения могут быть обязательными и информационными. Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием сверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, а под ним в скобках для обязательного приложения пишут слово «обязательное», а для информационного «рекомендуемое» или «справочное». Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте. Приложения обозначают прописными буквами русского алфавита, начиная с А (за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь), которые приводят после слова «Приложение».

Текст курсовой работы должен быть кратким, точным, не допускающим различных толкований, логически последовательным. В тексте должны применяться научно-экономические термины, обозначения и определения,



установленные соответствующими стандартами или общепринятые в научно-экономической литературе.

В курсовой работе не допускается применять обороты разговорной речи, профессионализмы.

Условные буквенные обозначения величин, а также условные графические обозначения должны соответствовать требованиям государственных стандартов. Если в курсовой работе принята особая система сокращения слов или наименований, то в ней должен быть приведен перечень принятых сокращений, который помещают в конце курсовой работы.

Объем курсовой работы составляет около 35-40 страниц без приложений.

План курсовой работы предоставляется для утверждения преподавателю, ведущему дисциплину в течение 1-2 недель со дня выдачи тем.

## **4 Тематика курсовых работ**

Тематика курсовых работ формируется исходя из содержания основного курса дисциплины «Управленческое консультирование и аудит персонала».

Выбор темы работы обучающийся осуществляет самостоятельно или после консультации с преподавателем.

Тематика курсовых работ по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала» включает следующие наименования:

1 Анализ рынка кадрового консалтинга (на примере, страны, региона, города).

2 Процесс управленческого консультирования и организация выполнения работ (на примере консалтинговой компании).

3 Аудит найма персонала на предприятии.

4 Аудит системы обучения на предприятии.

5 Аудит социально-психологического климата в коллективе.

6 Аудит ведения кадровой документации на предприятии.

7 Аудит профессиональной и социально-психологической адаптации персонала.

8 Аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников.

9 Аудит системы мотивации персонала на предприятии.

10 Аудит рабочих мест на предприятии.

11 Аудит увольнений на предприятии.

12 Аудит условий труда, безопасности и здоровья на предприятии.

13 Аудит работы службы управления персоналом на предприятии.

14 Аудит социально-трудовых конфликтов на предприятии.

15 Организация аудита персонала на предприятии.

По согласованию с преподавателем можно предложить собственную, не включенную в список тему.

## **5 Примерное содержание тем курсовых работ по дисциплине «Управленческое консультирование и аудит персонала»**

### **Тема 1 Анализ рынка кадрового консалтинга (на примере, страны, региона, города)**

1 Теоретические основы кадрового консалтинга

1.1 Понятие «кадровый консалтинг», и его место в системе услуг

1.2 Цель, задачи, методы и этапы консультирования

2 Анализ и оценка кадровых консалтинговых компаний (страна, регион, город) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ деятельности кадровых консалтинговых компаний

2.2 Оценка состояния рынка кадрового консалтинга

3 Рекомендации по совершенствованию функционирования рынка кадрового консалтинга (страна, регион, город)

## **Тема 2 Процесс управленческого консультирования и организация выполнения работ (на примере консалтинговой компании)**

1 Теоретические основы процесса консультирования и организации выполнения работ консалтинговой компанией

1.1 Понятие управленческого консультирования и виды консультационных услуг

1.2 Принципы, процесс, контроль, результативность и эффективность управленческого консультирования

2 Анализ процесса управленческого консультирования и организация выполнения работ (на примере консалтинговой компании) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ процесса управленческого консультирования

2.2 Оценка организации выполнения работ консалтинговой компанией

3 Рекомендации по совершенствованию процесса управленческого консультирования и организации выполнения работ (на примере консалтинговой компании)

3.1 Основные направления совершенствования процесса управленческого консультирования и организации выполнения работ

3.2 Социально-экономическое обоснование рекомендаций

## **Тема 3 Аудит найма персонала на предприятии**

1 Теоретические основы аудита найма персонала на предприятии

1.1 Понятие аудита найма персонала, его цели и задачи

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита найма персонала

2 Анализ и аудит найма персонала в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит найма персонала на предприятии

3 Совершенствование проводимой работы в системе найма персонала в (наименование предприятия)

3.1 Рекомендации по улучшению системы найма персонала предприятия и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

#### **Тема 4 Аудит системы обучения на предприятии**

1 Теоретические основы аудита системы обучения на предприятии

1.1 Понятие и значение аудита системы обучения персонала

1.2 Последовательность, подходы, инструментарий проведения аудита системы обучения и показатели, используемые для оценки параметров обучения

2 Анализ и аудит системы обучения персонала в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит системы обучения персонала предприятия

3 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в (наименование предприятия)

3.1 Основные направления по совершенствованию системы обучения персонала и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

#### **Тема 5 Аудит социально-психологического климата в коллективе**

1 Теоретические основы аудита социально-психологического климата в коллективе

1.1 Понятие и последовательность проведения аудита социально-психологического климата в коллективе

1.2 Подходы и инструментарий проведения аудита социально-психологического климата в коллективе

2 Анализ и аудит социально-психологического климата в коллективе (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит социально-психологического климата коллектива предприятия

3 Совершенствование социально-психологического климата в коллективе (наименование предприятия)

3.1 Рекомендации по улучшению социально-психологического климата и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 6 Аудит ведения кадровой документации на предприятии**

1 Теоретические основы аудита ведения кадровой документации

1.1 Понятие, цели, задачи и объекты аудита ведения кадровой документации на предприятии

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита ведения кадровой документации

2 Анализ и аудит ведения кадровой документации в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит ведения кадровой документации на предприятии

3 Рекомендации по совершенствованию ведения кадровой документации в (наименование предприятия)

3.1 Основные направления совершенствованию ведения кадровой документации предприятия и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 7 Аудит профессиональной и социально-психологической адаптации персонала**

1 Теоретические основы аудита профессиональной и социально-психологической адаптации персонала

1.1 Понятие, цели, задачи аудита профессиональной и социально-психологической адаптации персонала

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита профессиональной и социально-психологической адаптации персонала

2 Анализ и аудит профессиональной и социально-психологической адаптации персонала в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит профессиональной и социально-психологической адаптации персонала

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию профессиональной и социально-психологической адаптации персонала в (наименование предприятия)

3.1 Основные направления совершенствования профессиональной и социально-психологической адаптации персонала и их с социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 8 Аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников**

1 Теоретические основы аудита служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников

1.1 Понятие, цели, задачи аудита служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников

2 Анализ и аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников предприятия

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников в (наименование предприятия)

3.1 Основные направления совершенствования служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 9 Аудит системы мотивации персонала на предприятии**

1 Теоретические основы аудита системы мотивации персонала

1.1 Понятие, цели, задачи и структура аудита системы мотивации персонала

1.2 Методы проведения, последовательность шагов мотивационного аудита и оценка мотивационного потенциала

2 Анализ и аудит системы мотивации персонала в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит системы мотивации персонала предприятия

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в (наименование предприятия)

3.1 Направления по совершенствованию мотивационного аудита и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 10 Аудит рабочих мест на предприятии**

1 Теоретические основы аудита рабочих мест на предприятии

1.1 Понятие, цель и значение аудита рабочих мест

1.2 Последовательность, подходы, инструментарий и особенности проведения аудита рабочих мест

2 Анализ и аудит рабочих мест в (наименование предприятия) за 20\_\_ - 20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит рабочих мест на предприятии

3 Рекомендации по совершенствованию аудита рабочих мест в (наименование предприятия)

3.1 Основные направления совершенствования рабочих мест и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 11 Аудит увольнений на предприятии**

1 Теоретические основы аудита увольнений на предприятии

1.1 Понятие и значение аудита увольнений

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита увольнений

2 Анализ и аудит увольнений в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит увольнений на предприятии

3 Разработка рекомендаций по снижению увольнений в (наименование предприятия)



3.1 Основные направления по снижению увольнений и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 12 Аудит условий труда, безопасности и здоровья на предприятии**

1 Теоретические основы аудита условий труда, безопасности и здоровья на предприятии

1.1 Понятие, цель, этапы и методы аудита условий труда, безопасности и здоровья

1.2 Нормативно-правовое регулирование аудита условий труда, безопасности и здоровья

2 Анализ и аудит условий труда, безопасности и здоровья в (наименование предприятия) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит условий труда, безопасности и здоровья на предприятии

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию условий труда, безопасности и здоровья в (название объекта исследования)

3.1 Основные направления совершенствования условий труда, безопасности, здоровья на предприятии и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 13 Аудит работы службы управления персоналом на предприятии**

1 Теоретические основы аудита работы службы управления персоналом

1.1 Понятие, цель и значение аудита работы службы управления персоналом

1.2 Последовательность, подходы, инструментарий проведения аудита и основные критерии оценки эффективности работы службы управления персоналом

2 Анализ и аудит работы службы управления персоналом в (название объекта исследования) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит работы службы управления персоналом предприятия

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию работы службы управления персоналом в (название объекта исследования)

3.1 Общие рекомендации по совершенствованию работы службы управления персоналом и их социально-экономическое обоснование

3.2 Аудиторское заключение

#### **Тема 14 Аудит социально-трудовых конфликтов на предприятии**

1 Теоретические основы аудита социально-трудовых конфликтов на предприятии

1.1 Понятие, цель и значение аудита социально-трудовых конфликтов

1.2 Последовательность, подходы и инструментарий проведения аудита социально-трудовых конфликтов на предприятии

2 Анализ и аудит социально-трудовых конфликтов в (название объекта исследования) за 20\_\_-20\_\_ гг.

2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

2.2 Аудит социально-трудовых конфликтов на предприятии

3 Разработка рекомендаций по урегулированию социально-трудовых конфликтов в (название объекта исследования)

3.2 Направления совершенствования социально-трудовых конфликтов на предприятии и их социально-экономическое обоснование

### 3.2 Аудиторское заключение

## **Тема 15 Организация аудита персонала на предприятии**

### 1 Теоретические основы организации аудита персонала

#### 1.1 Сущность, задачи и классификация типов аудита персонала

#### 1.2 Подходы, инструментарий и этапы организации аудита персонала

2 Анализ и аудит персонала в (название объекта исследования) за 20\_\_ - 20\_\_ гг.

#### 2.1 Анализ кадрового потенциала предприятия

#### 2.2 Организация аудита персонала на предприятии

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации аудита персонала в (название объекта исследования)

3.2 Основные направления совершенствования организации аудита персонала предприятия и их социально-экономическое обоснование

### 3.2 Аудиторское заключение

## **6 Литература, рекомендуемая для выполнения курсовой работы**

### **6.1 Основная литература**

1 Шестакова, Е. В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 080400.68 Управление персоналом, магистерская программа «Управление человеческими ресурсами» / Е. В. Шестакова, Р. М. Прытков; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Оренбург : Университет, 2014. - 199 с.. - Библиогр.: с. 199. - ISBN 978-5-4417-0406-9.

2 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 447 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - В надзаг.: Удостоен премии Правительства Российской Федерации 2006 года в области образования. - Библиогр.: с. 437-441. - ISBN 978-5-16-005112-3.

## **6.2 Дополнительная литература**

1 Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник для студентов, обучающихся по специальности «Экономика труда» и другим экономическим специальностям / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Альфа-Пресс, 2013. - 672 с.

2 Савин, А. А. Аудит для магистров. Теория аудита : учебник / А. А. Савин, И. А. Савин, Д. А. Савин. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

3 Федоренко, И. В. Аудит : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И. В. Федоренко, Г. И. Золотарева. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

4 Подольский, В. И. Аудит : учебник для бакалавров: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям: 060400 «Финансы и кредит», 060600 «Мировая экономика», 351200 «Налоги и налогообложение» / В. И. Подольский, А. А. Савин.- 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2012. - 587 с.

5 Макхэм, К. Управленческий консалтинг = Practical Management Consultancy : пер. англ. / К. Макхэм. - М. : Дело и Сервис, 1999. - 288 с. - Парал. тит. л. англ. - На обл.: К. Макхэм - ISBN 5-8018-0047-6.

6 Туретт-Туржи, К. Консалтинг = Le Counseling Theorie et pratique : пер. с фр. / К. Туретт-Туржи. - СПб. : Нева, 2004. - 128 с. - (Школа бизнеса). - Парал. тит. л. фр. - ISBN 5-7654-3509-2. -ISBN 2-13-047750-X.

7 Посадский, А. П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин / А. П. Посадский. - М. : ГУ ВШЭ, 1999. - 240 с. - Библиогр.: с. 235-239. - ISBN 5-7598-0064-7.

8 Уткин, Э. А. Консалтинг : учебник / Э. А. Уткин. - М. : Тандем : Экмос, 1998. - 256 с – ISBN 5-88124-010-3.

9 Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие для вузов / под ред. П. Э. Шлендера. - М. : Вузовский учебник, 2007. - 224 с.

10 Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 215 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005150-5. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=256142>.

11 Управленческое консультирование / Блинов А.О., Дресвянников В.А. - М.:Дашков и К, 2018. - 212 с.: ISBN 978-5-394-02052-0. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415014>.

12 Управленческое консультирование : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 201 с. - (Высшее образование: Магистратура). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=975888>.

13 Аудит: теория и практика: Учебник: В 2 частях Часть 1: Теория / Л.И. Воронина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 314 с. - (Высшее образование: Магистратура). - [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a93b886a89f82.82558796](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a93b886a89f82.82558796). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=915791>.

14 Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 262 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0111-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=203112>.

15 Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com) - (ВО: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-003824-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>.

16 Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / сост. С.В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 168 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=514173>.

17 Кадровое делопроизводство: Начинаем с нуля. Аудит своими силами / И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 184 с.: 60x88 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (Просто, кратко, быстро). (о) ISBN 978-5-16-008986-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=417566>.

### **6.3 Периодическая литература**

1 Кадровая служба и управление персоналом предприятия : журнал. / учредитель ООО «Источник-книга». - М. : Агенство «Роспечать».

2 Кадровое дело : журнал. / КФЦ «Акцион». - М. : Агенство «Роспечать».

3 Кадровый менеджмент : журнал: [ в комплекте журнала «Кадровик»]. / учредитель Региональная благотворительная общественная организация инвалидов и пенсионеров «Просвещение». - М. : Агенство «Роспечать».

4 Кадры предприятия : журнал. / учредитель ООО «Источник-книга». - М. : Агенство «Роспечать».

5 Проблемы теории и практики управления : журнал. / учредитель Межданаородная Медиа Группа. - М. : Агенство «Роспечать».

6 Служба кадров и персонал : журнал. / учредитель ЗАО Редакция журнала «Охрана труда и социальное страхование. - М. : Агенство «Роспечать».

7 Справочник кадровика : журнал // Справочник кадровика + Для кадровика : нормативные акты : комплект. / учредитель ЗАО МЦФЭР. - М. : Агентство «Роспечать».

8 Справочник по управлению персоналом : журнал. / учредитель Национальный Союз кадровиков. - М. : Агенство «Роспечать».

9 Управление персоналом : журнал. / учредитель ООО «Журнал «Управление персоналом»». - М. : ООО «Деловые коммуникации».

10 Управление развитием персонала : журнал. / учредитель ЗАО «Издательский Дом Гребенникова» Член Российской ассоциации маркетинга. - М. : Агенство «Роспечать».

11 Управление человеческим потенциалом : журнал. / учредитель ЗАО «Издательский Дом Гребенникова» Член Российской ассоциации маркетинга. - М. : Агенство «Роспечать».

12 Аудит: журнал. - М.: Агенство «Роспечать».

#### **6.4 Интернет-ресурсы**

1 <http://slovari.yandex.ru/> - На портале представлены толковые словари, энциклопедии, словари иноязычных слов, орфографические словари, этимологические словари, словарь синонимов.

2 <http://www.management.com.ua/> - Интернет-портал, который содержит обзоры и статьи, комментарии и рецензии, новости и интервью о качестве ведения бизнеса, управление финансами и персоналом, бизнес-образование и др.

3 <http://infomanagement.ru/> - Интернет-портал, который содержит материалы по теории и практике менеджмента: новости, статьи, книги, лекции.

4 [audit-it.ru](http://audit-it.ru) - Интернет-портал Audit-it.ru был создан 11 лет назад для информационной и коммуникационной поддержки бухгалтеров, аудиторов, экономистов в их работе.

5 <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал - бизнес-портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

6 <http://elibrary.ru/> – eLIBRARY.RU - крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации. Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ) - созданным по заказу Минобрнауки РФ бесплатным общедоступным инструментом измерения и анализа публикационной активности ученых и организаций. eLIBRARY.RU и РИНЦ разработаны и поддерживаются компанией «Научная электронная библиотека».

7 <http://bukvy.net/> - Электронная библиотека книг и периодических изданий по экономике, управлению, менеджменту и психологии.

8 <http://praktikmanager.ru/> - Информационный сайт по менеджменту. Теория и практика для студентов.

9 <http://www.hr-portal.ru> - Интернет-портал, который содержит публикации по вопросам управления персоналом: подбору, адаптации, обучению, оценке и мотивации и др. Новости, HR-события. Файлы. Форум. Блоги.

10 <http://infomanagement.ru/> - Инфо-менеджмент – портал, на котором собраны литература (книги, лекции, периодические издания) по менеджменту и управлению, а также представлены мировые и российские новости, посвященные управлению.

11 <http://www.consultant.ru> - Официальный сайт компании «КонсультантПлюс», представляющий собой справочную правовую систему.



## Приложение А (обязательное)

### Примеры таблиц и рисунков для теоретической части курсовой работы

Таблица А.1 - Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации

Продолжение таблицы А.1

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

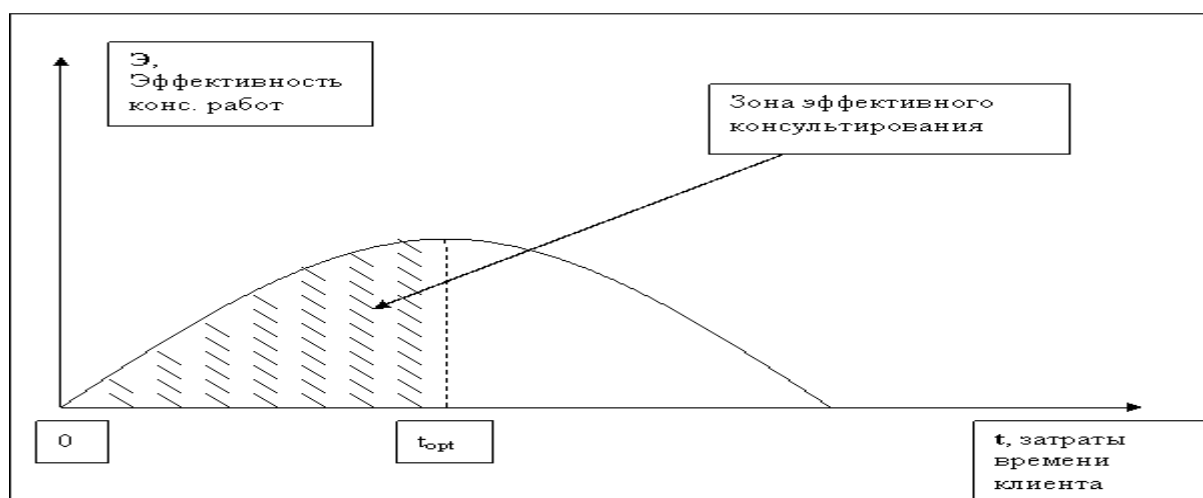


Рисунок А.1 – Затраты времени клиента и результаты консультационных работ

## Приложение Б (обязательное)

### Примеры таблиц и рисунков для аналитической части курсовой работы

Таблица Б.1 – Динамика основных технико-экономических показателей  
ОАО «Энергоремонт» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
				2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
				к 2016 г.	к 2017 г.	к 2016 г.	к 2017 г.
Объем реализации продукции (без НДС), тыс. руб.	687680	433939	1068971	-253741	635032	63	246
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	666583	398384	1032246	-268199	633862	60	259
Прибыль, убыток от реализации, тыс. руб.	21097	35555	36725	14458	1170	167	103,3
Среднегодовая заработная плата, руб.	16279	15030	19444	-1249	4414	92,33	129
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	48418	43489	37931	-4929	-5558	90	87
ФЗП, тыс. руб.	277982	198130	258519	-79852	60389	71,27	130,5
Среднесписочная численность работников, чел.	1313	1036	1122	-277	86	78,90	108,3
Производительность труда, тыс. руб. на 1 чел.	524	419	953	-87	570	82	144
Фондоотдача, руб./руб.	14	10	28	-4	18	71	280
ФРВ, час.	3529040	2715600	2751858	-813440	36258	76,95	101,34
Уровень рентабельности, %	3,7	9	3,9	5,3	-5.4	243	40



Рисунок Б.1 - Сегментация рынка по производителям молочной продукции на январь 2018 г.

Таблица Б.2 - Показатели движения ООО «Сатурн» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность ППП персонала на начало года			
Приняты на работу			
Выбыли			
В том числе:			
- по собственному желанию			
- уволены за нарушение трудовой дисциплины			
Численность персонала на конец года			
Среднесписочная численность персонала			
Коэффициент оборота по приему работников			
Коэффициент оборота по выбытию работников			
Коэффициент текучести кадров			
Коэффициент постоянства кадрового состава персонала предприятия			

Таблица Б.3 - Состав и структура кадров ООО «Стелс» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	уд. вес в %	чел.	уд. вес в %	чел.	уд. вес в %
Промышленно-производственный персонал всего	250	100	250	100	251	100
В том числе:		72		73		73
- рабочие						
- специалисты		15		14		13
- руководители		12,7		12,74		13
- служащие		0,3		0,26		1
Среднегодовая численность работников всего	250	100	250	100	251	100
в том числе по уровню образования:		30		30		30
- с высшим профессиональным образованием						
- со средним профессиональным		58		59		59
- начальным профессиональным		12		11		11
- со средним (полным) общим		-		-		-
- с основным (общим)		-		-		-
- с начальным (общим)		-		-		-
Среднегодовая численность работников всего	250	100	250	100	251	100
в том числе по стажу:		50		50,4		51,3
- до 5 лет						
- от 5 до 10		50		49,6		48,7
Среднегодовая численность работников всего	250	100	250	100	251	100
в том числе по возрасту:		23		23,6		24
- от 20 до 30 лет						
- 30-40 лет		29		28,8		28
- 40-50 лет		42		42		42
- свыше 50 лет		6		5,6		6

Таблица Б.4 – Состав и структура кадров по половому признаку за 2016–2018 гг.

Категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	234	64	221	62	229	63
Женщины	131	36	136	38	134	37
Итого	365	100	357	100	363	100

Таблица Б.5 – Состояние условий труда в ОАО «Лукойл»

Наименование фактора производственной среды	Нормативное значение (ПДУ)	Фактическое значение
Температура воздуха, С°	18-24	18-20
Влажность воздуха, %	67	65
Скорость движения воздуха, м/с	до 0,2	0,1
Освещенность рабочей поверхности, лк	Более 300	210
Шум дБА	80	85
Вибрация, дБ	112	114

Таблица Б.6 - Количество заболевших работников за 2016-2018 гг.

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	доля,%	чел.	доля,%	чел.	доля,%
Среднесписочная численность персонала, чел.	60789	100	58905	100	54678	100
Число здоровых работников, чел.	47144	77,6	48207	81,8	41322	75,6
Число заболевших работников, чел.	13645	22,4	10698	18,2	13356	24,4
В том числе:						
Болезни органов дыхания (пылевой бронхит, бронхиальная астма)	5682	41,6	4678	43,7	5589	41,8
Болезни уха	1896	13,9	1476	13,8	1956	14,6
Болезни глаза	2004	14,7	1065	9,9	1856	13,9
Болезни нервной системы	567	4,2	443	4,1	678	5,1
Сердечно-сосудистые заболевания	1056	7,7	2760	25,9	2382	17,8
Болезни опорно-двигательного аппарата (остеоартроз, остеохондроз позвоночника)	2440	17,9	276	2,6	895	6,8

Таблица Б.7 – Распределение ответов респондентов на вопросы анкеты

Номера вопросов	Варианты ответов							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	18	12						
2	21	9						
3	10	13	7					
4	17	13						
5	12	3	15					
6	3	11	16					
7	7	8	15					
8	2	8	12	8				
9	17	13						
10	7	23						
11	30	30	28	25	16	27	22	30
12	8	15	4	3				
13	21	9						
14	25	5						
15	30							

План аудита делопроизводства № 01/02/2016

Проверяемое подразделение: юридический отдел.

Вид аудита: плановый (согласно графику аудитов ведения делопроизводства в структурных подразделениях ООО «Полумесяц» на 2016 год, утвержденному приказом от 25.01.2016 № 20)

№ п/п	Разделы ДОУ	Вопросы	Примечания
1	Обеспечение актуальной нормативной базой	Как часто обновляется СПС Консультант Плюс? Проверить актуальность локальных актов по ДОУ. Проверить листы ознакомления с локальными актами	Инструкция по делопроизводству, Положение о порядке согласования договоров, Положение об отделе, Должностные инструкции
2	Правила оформления документов	Какие используются бланки? Как оформляются исходящие письма? Какие еще ОРД оформляются и соблюдаются ли при этом положения локальных актов?	–
3	Регистрация документов	Где регистрируются входящие и исходящие документы? Как?	Если в электронном виде, то проверить базу
4	Порядок согласования распорядительной документации и договоров	Как хранятся листы согласования договоров? Проверить оформление виз согласований	Соотнести существующий порядок с порядком по Положению
5	Работа исполнителей с документами	Назначен ли ответственный за делопроизводство? Ставятся ли отметки об исполнении документа?	–
6	Формирование дел для сдачи в архив	Сдаются ли дела в архив? Как уничтожаются дела и документы, не требующие хранения? Как оформлены дела в текущем делопроизводстве в отделе?	Соотнести с номенклатурой дел

Результаты предыдущей проверки: с результатами аудита делопроизводства № 01/01/2016 можно ознакомиться на корпоративном сервере (\\192.178.2.14\sd\Аудиты делопроизводства в отделах). По всем выявленным несоответствиям проведены корректирующие мероприятия. Повторных несоответствий не выявлено.

Члены комиссии: Феоктистова Г.Г.  
Зайцева А.А.  
Малышкина О.Л.

Дата начала аудита: 17.05.2016. Дата окончания аудита: 21.05.2016. Сдача отчета: 01.06.2016.

Начальник службы делопроизводства



А.А. Зайцева

Рисунок Б.2 – План аудита делопроизводства ООО «Полумесяц»



## Приложение В (обязательное)

### Примеры таблиц и рисунков для рекомендательной части курсовой работы

Таблица В.1 – Содержание предлагаемых мероприятий по повышению эффективности деятельности службы управления персоналом

Наименование и краткое содержание мероприятий	Объект	Сроки выполнения	Затраты	Эффект	Исполнитель

Таблица В.2 - Расчет годовой экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Наименование показателя	До мероприятия	После мероприятия	Изменение

Таблица В.3 - Мероприятия по реализации программы (наименование программы)

Перечень мероприятий	Сроки их исполнения	Главные исполнители	Источники финансирования	Объем финансирования в тыс. руб.					
				Всего	в том числе				
					2013	2014	2015	2016	

Таблица В.4 - Содержание предлагаемых мероприятий по повышению эффективности деятельности службы кадрового консультирования

Наименование и краткое содержание мероприятий	Объект	Сроки выполнения	Затраты	Эффект	Исполнитель

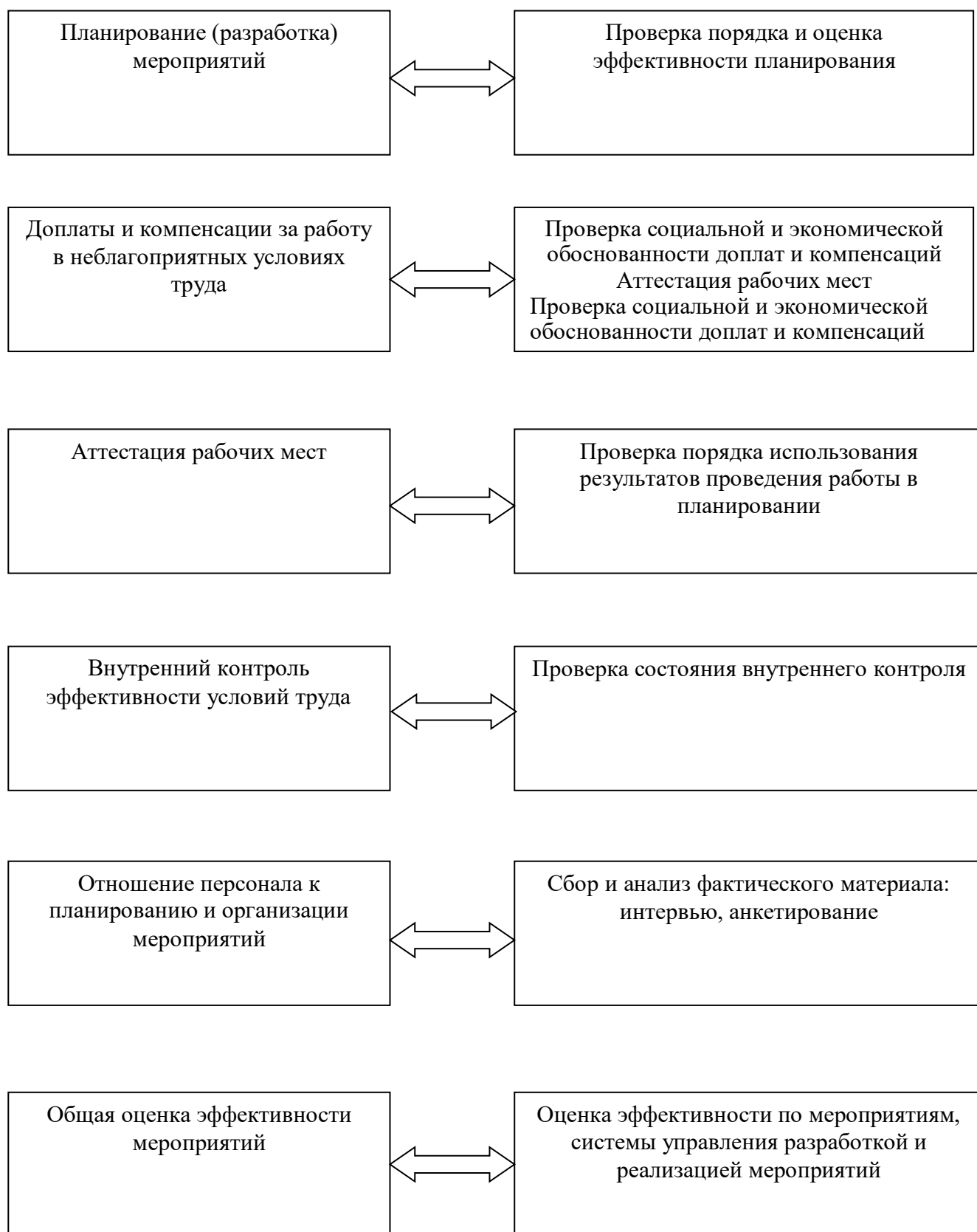


Рисунок В.1 – Фрагмент сегментов и сегментарных подцелей аудита эффективности мероприятий по улучшению условий труда

# Приложение Г

## (обязательное)

### Структура аудиторского заключения

**1 Наименование.** Пример наименования: *Аудиторское заключение независимой аудиторской фирмы ООО «Аудит» акционерам ОАО «Завод «Инвертор» по результатам проверки организации условий труда и безопасности за 2012-2013 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 РФ 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 этой 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 лицензии).

**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 отрасли 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). Необходимо отметить, что аналитическая часть аудиторского заключения содержит общие сведения об аудиторе и экономическом субъекте, 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.

Вводная часть в классическом варианте подразделяется на три абзаца (блока):

- **первый абзац** начинается с констатирующего утверждения, например: *Нами, независимой аудиторской фирмой ООО «Аудит», в соответствии с договором №\_\_\_ от \_\_\_\_\_ об оказании аудиторских услуг проведен аудит системы оплаты труда работников, обеспечивающих техническое обслуживание и ремонт подвижного состава автомобильного транспорта в ОАО «Таран» за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ включительно. В ходе аудита нами были рассмотрены действующие в ОАО «Таран» формы оплаты труда: повременно-премиальная и косвенно-сдельная.* Тем самым: устанавливается, что аудит проведен; утверждается, что данное заключение является формой аудиторского отчета; выделяется объект аудита как определенная часть системы управления;

- **второй абзац** содержит перечень документов и иной информации, которые подлежали аудиту, например: При проведении аудита были проанализированы следующие документы, информация: положение по оплате труда и премированию... (полное наименование, когда и кем утверждено); трудовые договоры (контракты); коллективный

договор; приказы по основной деятельности; первичные документы по оплате труда; опросные листы; протоколы собеседования с персоналом организации;

- **третий абзац** содержит указание на то, что всю ответственность за полноту и достоверность документов, представленных аудитору работодателем (или его уполномоченным лицом), несет работодатель (или его уполномоченное лицо), например: *Ответственность за организацию оплаты труда, состояние и достоверность учета и начисления заработной платы работающим, а также за своевременность и полноту представления отчетности аудиторам несет генеральный директор ООО «Таран».*

Цель этой формулировки: уточнить границы взаимной ответственности аудитора и административного руководства; указать на тот факт, что аудитор выражает свою компетентность только в пределах своего мнения о достоверности во всех существенных отношениях представленных документов.

**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 доказательства.

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.

**7 Мнение аудитора.** В этой части содержится вывод аудитора о результате проведенных проверок, например: *Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях документов по организации, учету и начислению заработной платы (об исполнении во всех существенных отношениях администрацией ООО «Таран» требований трудового законодательства РФ в части нормирования и оплаты труда, о соответствии во всех существенных отношениях технологии организации оплаты труда законодательству РФ, об экономическом и социально обоснованном о всех существенных отношениях соответствия уровня и динамики оплаты труда показателям эффективности труда персонала).*

**8 Дата аудиторского заключения.** Как правило, в аудиторском заключении ставится дата завершения аудита, что: указывает на последний день ответственности аудитора за его оценку событий, которые имели место до окончания аудиторской проверки; дает пользователю основание полагать, что аудитором учтено влияние событий (фактов) 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.

Если аудит проводил индивидуальный аудитор, то ставится только его подпись.

Подпись аудиторов (аудитора) скрепляется печатью.

**10 Приложение.** К заключению прилагаются документы, отчеты, письменные свидетельства проводимых опросов, индивидуальных и коллективных бесед, интервью, анкетирования, инструментальных (экспертных) измерений, трудовых показателей, оценок и расчетов эффективности.

Аудиторское заключение и прилагаемая информация брошюруются и формируются в один пакет (листы нумеруются, пакет печатывается аудитором с указанием количества листов в пакете).

Полученное аудиторское заключение передается пользователю.

## **Приложение Д** **(обязательное)**

### **Пример оформления аудиторского заключения**

#### **Аудиторское заключение**

Аудит системы стимулирования ООО «Разносорт» за период с 1 января 2016 г. по 31 декабря 2018 г. проведен ООО «БДО Юникон СОВА» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг от 21.08.2007 № Ат07–36.

Краткие сведения об ООО «БДО Юникон СОВА».

Общество с ограниченной ответственностью «БДО Юникон СОВА» зарегистрировано Оренбургской городской регистрационной палатой 03.08.1998 № 02255.

Свидетельство серия 56 № 000108308 о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц от 04.10.2002 за основным государственным регистрационным номером 1025600886849.

Свидетельство серия 56 № 000567895 о государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица, от 07.07.2005 за основным государственным регистрационным номером 2055609039693, выдано Федеральной налоговой службой по Дзержинскому району г. Оренбурга.

Почтовый адрес: 460000, г. Оренбург, ул. Кобозева, д. 1.

Телефоны: (3532) 94 6677, 94 6678.

Тел./факс: (3532) 94 6679.

E-mail: info@sova.orenburg.ru

Web: www.sova.orenburg.ru

Директор – Пишак Ольга Николаевна.

ООО БДО Юникон СОВА имеет лицензию от 02.09.2003 № Е 005002 на осуществление аудиторской деятельности, выдана Министерством финансов РФ, действительна по 02 сентября 2012 года.

БДО Юникон СОВА является полноправным членом международной аудиторской организации BDO International, партнером и региональным представителем крупнейшей национальной аудиторской компании БДО Юникон.

БДО Юникон СОВА является корпоративным членом профессионального аудиторского объединения «Некоммерческое партнерство «Институт Профессиональных бухгалтеров России» (ИПБ России), членом ТПП Оренбургской области и Российской Федерации, членом Ассоциации коммерческих банков Оренбуржья, членом Союза промышленников и предпринимателей Оренбургской области.

БДО Юникон СОВА является учредителем Российской ассоциации уполномоченных представителей налогоплательщиков.

Краткие сведения об ООО «Разносорт».

Общество с ограниченной ответственностью «Разносорт» (называемое в дальнейшем Общество) зарегистрировано Регистрационной Палатой Мэрии г. Ноябрьска 13 июля 1995 года за основным государственным регистрационным номером 1035604206912 (Свидетельство серии 56 № 000566110).

Почтовый адрес: 629600, Тюменская обл., г. Ноябрьск, ул. Энергетиков, 18.

Нами проведен аудит системы стимулирования в ООО «Разносорт» за период с 1 января 2016 г. по 31 декабря 2018 г. включительно. Система стимулирования предприятия ООО «Разносорт» состоит из:

- материального стимулирования;
- нематериального стимулирования.

Данная отчетность подготовлена руководством Общества в соответствии с нормами, установленными Федеральным законом от 21.11.1996 № 129–ФЗ «О системе стимулирования» (в редакции последующих изменений и дополнений), Положением о премировании и стимулировании труда в РФ, утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 29.07.1998

№ 34н и другими нормативными актами РФ, регулирующими порядок начисления и выдачи премии, а также учетной политикой Общества.

Ответственность за организацию системы премирования, соблюдение законодательства РФ при выполнении хозяйственных операций несет руководитель Общества – Дорошневич Дмитрий Михайлович.

Обязанность аудитора заключается в том, чтобы высказать мнение о достоверности во всех существенных отношениях представленной отчетности по системе стимулирования и соответствии порядка начисления и выдачи премии законодательству РФ.

Целью работы не являлось выражение мнения о полном соответствии деятельности Общества законодательству РФ и оценке эффективности ведения дел руководством Общества. Наше мнение не может быть рассмотрено пользователем отчетности как выражение уверенности в непрерывности деятельности Общества в будущем.

Аудит проводился в соответствии с Федеральным законом от 07.08.2001 № 119–ФЗ «Об аудиторской деятельности», Федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 23.09.2002 № 696, Постановлением Правительства РФ «О мерах по обеспечению проведения обязательного аудита» от 30.11.2005 № 706, другими нормативными актами, регуливающими аудиторскую деятельность, а также внутрифирменными стандартами и методиками аудита.

Аудит планировался и проводился таким образом, чтобы получить разумную уверенность в том, что отчетность по системе стимулирования не содержит существенных искажений.

Аудит проводился на выборочной основе и включал изучение на основе тестирования доказательств, подтверждающих числовые показатели в отчетности по системе стимулирования и раскрытие в ней информации о финансово–хозяйственной деятельности, оценку соблюдения принципов и правил начисления и выдачи премии, рассмотрение основных оценочных показателей, полученных руководством Общества.

Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях данной отчетности и соответствии порядка начисления и выдачи премии в соответствии с законодательством РФ.

По нашему мнению, у работников ООО «Разносорт» нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, потому что на их заработной плате это не сказывается. При разной усидчивости они получают одинаковую заработанную плату.

Можно сделать вывод, что система стимулирования на рассматриваемом торговом предприятии практически не развита.

Можно предположить, что если на ООО «Разносорт» внедрить децентрализованную политику вознаграждения, внедрить альтернативные формы поощрения, то благодаря эффективной политике стимулирования можно добиться наилучших результатов, повысить производительность труда.

Применительно к исследуемому предприятию ООО «Разносорт» использовался метод построения системы дополнительного стимулирования для работников второго уровня.

В итоге, можно сделать вывод о том, что результаты внедрения системы стимулирования показали, что выросла зарплата работников, следовательно, вырос показатель производительности труда, а значит, внедрение данного предложения является эффективным. Благодаря внедренной системе стимулирования труда качественно изменился состав заработной платы, ее большая часть стала зависеть от личных результатов работников.

01 февраля 2019 г.  
Директор

О.Н. Пишак  
квалификационный аттестат  
Министерства финансов РФ по общему  
аудиту № К 007580, выдан на основании  
решения Центральной аттестационно–  
лицензионной аудиторской комиссии  
Министерства финансов РФ от  
22.06.2000 № 81, продлен на  
неограниченный срок с 17.10.2003