

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емец Валерий Сергеевич  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 28.05.2026 15:45:40  
Уникальный программный идентификатор:  
f2b8a1573c931f1098cfe699d1debd94fcff35d7

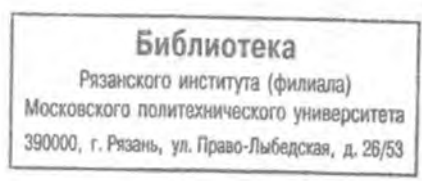
Министерство образования и науки Российской Федерации  
Рязанский институт (филиал)  
Федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Московский политехнический университет»

Кафедра «Инженерный бизнес и менеджмент»

С.Н.Беликова

## КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания по практическим занятиям



Рязань  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 3  |
| 1 Практическое занятие № 1: «Введение в кадровый аудит».....   | 4  |
| 2 Практическое занятие № 2: «Методология и виды кадрового аудита» ..                                 | 4  |
| 3 Практическое занятие № 3: «Проведение кадрового аудита».....                                       | 14 |
| 4 Практическое занятие № 4: «Основные направления аудита кадрового потенциала» .....                 | 15 |
| 5 Практическое занятие № 5: «Анализ численности и кадрового состава организации» .....               | 16 |
| 6 Практическое занятие № 6: «Анализ трудовых показателей» .....                                      | 17 |
| 7 Практическое занятие № 7: «Основные направления аудита кадровых процессов» .....                   | 19 |
| 8 Практическое занятие № 8: «Аудит процессов формирования, развития и движения персонала» .....      | 20 |
| 9 Практическое занятие № 9 «Аудит заработной платы и вознаграждений».....                            | 20 |
| 10 Практическое занятие № 10 «Аудит организации труда персонала» .....                               | 21 |
| 11 Практическое занятие № 11: «Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства»..... | 21 |
| 12 Практическое занятие № 12: «Анализ социально-психологической обстановки в организации» .....      | 22 |
| Библиографический список.....  | 23 |

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Кадровый аудит организации» отличается от подавляющего большинства других курсов тем, что имеет непосредственную практическую направленность – ставит целью подготовить обучающихся к эффективному проведению аудита персонала. Это предполагает не только сообщение студентам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени (поскольку возможности учебного процесса ограничены), навыков практического руководства людьми, умения определять профессиональные и личностные качества коллег по работе, партнеров и клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться.

Кадровый аудит представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Аудитор должен понимать сущность, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. Он должен адекватно оценивать различные организационно значимые индивидуальные, в том числе профессиональные и социальные качества работников.

Учитывая важность аудита персонала в управлении, все лабораторные занятия рекомендуется строить не только с целью решения поставленных вопросов, но и для отработки навыков.

Главные цели данных методических указаний по проведению лабораторных занятий:

- содействовать студентам, изучающим курс «Кадровый аудит организации», в активном освоении этой дисциплины, как в теоретическом, так и в практическом аспектах;

- дать студентам возможность для самосовершенствования, непрерывной работы над собой с помощью современных методов личностного развития. Известно, что если у человека в юном возрасте не выработалась привычка критически анализировать свое поведение и усваивать его лучшие образцы, то в дальнейшей работе компенсировать это очень сложно.

Методические указания по практическим занятиям по дисциплине «Кадровый аудит организации» ориентированы на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих специалистов - кадровиков в области тестовых, игровых и тренинговых методов.

## **Практическое занятие 1 Введение в кадровый аудит**

1. ФЗ «Об аудиторской деятельности»: основные положения.
2. Аудит как форма диагностического исследования.
3. Ценность внешних информационных источников.
4. Организация как объект аудита.
5. Внешние источники информации для проведения кадрового аудита

## **Практическое занятие 2 Методология и виды кадрового аудита**

1. Совместная работа внутренних и внешних аудиторов: организация оптимального взаимодействия
2. Внутренний контроль качества аудита.
3. Достоинства и недостатки методов проведения кадрового аудита.
4. Контроль качества проведения аудита.

### **Задача 1**

Аудиторская компания формирует внутренние стандарты аудита с целью повышения качества оказываемых услуг.

### **Задание**

1. Сформулируйте основополагающие принципы, на которых должна быть построена система контроля качества аудита.
2. Разработайте основные обязанности руководителя аудиторской проверки.
3. Разработайте обязанности сотрудников, отвечающих за проверку результатов работы.

### **Задача 2**

### **Исходные данные**

В ходе предварительной экспертизы бухгалтерского (финансового) учета фирмы были выявлены следующие приблизительные объемы работ:

- аудит денежных средств и денежных документов — около 60 часов;

- аудит расчетов с поставщиками-подрядчиками — 40 часов;
- аудит основных средств, нематериальных активов и производственных запасов — 40 часов;
- аудит затрат — 80 часов;
- аудит готовой продукции и ее реализации — 50 часов;
- аудит блока налогообложения — 40 часов;
- аудит внешнеэкономической деятельности — 30 часов.

### **Задание**

Разработать рабочую программу аудитора, определить состав аудиторской бригады и ответственность работников, продолжительность и примерную стоимость аудиторской проверки исходя из следующих условий:

- время работы аудитора — 6 часов при пятидневной рабочей неделе;
- стоимость 1 часа работы аудитора — 30 у. е.;
- стоимость 1 часа работы специалиста по валютным операциям — 50 у. е.;
- стоимость 1 часа работы руководителя — 37 у. е.

При планировании аудиторской проверки исходите из равного распределения объемов работ по отчетным периодам. Недостающие, на ваш взгляд, данные можете установить самостоятельно. К стоимости работ прибавьте НДС — 18 %.

### **Задача 3**

#### **Исходные данные**

Финансово-хозяйственная деятельность аудируемого лица характеризуется охватом различных географических регионов при относительной однородности продаваемой продукции, производство которой сосредоточено в одном месте. В приказе об учетной политике отмечается, что организацией формируется и представляется внешним

пользователям отчетность по сегментам. Первичным форматом сегментной отчетности признается подразделение по географическим сегментам, определяемое существенными различиями рисков и прибылей. Аудиторам представлена следующая форма сегментной отчетности, разработанная организацией самостоятельно (отчетность по сегментам составляется аудируемым лицом впервые):

Информация по географическим сегментам деятельности, тыс. руб.

| Наименование показателей  | Европейская часть | Сибирь   | Дальний Восток | Прочая деятельность | Всего       |
|---|-------------------|----------|----------------|---------------------|-------------|
| 1   | 2                 | 3        | 4              | 5                   | 6           |
| I. Доходы и расходы Выручка от продаж                                 | 49 550            | 972<br>0 | 12 580         | 48 600              | 120 45<br>0 |
| в т. ч. продажи внешним покупателям                                   | 49 550            | 972<br>0 | 12 580         | 48 600              | 120 45<br>0 |
| Прибыль (убыток) от продаж  | 14 865            | 388<br>8 | 5032           | 14 580              | 38 365      |
| Активы сегмента   | 17 400            | 460<br>0 | 6430           | 75 200              | 103 63<br>0 |
| Обязательства сегмента  | 9910              | 243<br>0 | 3145           | 12 600              | 28 085      |
| Амортизационные отчисления по осн. средствам и нематериальным активам | 2750              | 230      | 320            | 3760                | 3300        |

Из данных аналитического учета аудитором сделана подборка дополнительной информации по сегментной отчетности (в предоставленных документах отсутствовали бухгалтерские справки или расчетные таблицы, позволяющие проверить порядок формирования

показателей). Показатели выручки от продаж, активов и обязательств, амортизационных отчислений сегментной отчетности соответствуют данным, полученным аудитором.

| Наименование показателей                                     | Европейская часть | Сибирь | Дальний Восток | Прочая деятельность | Всего  |
|--|-------------------|--------|----------------|---------------------|--------|
| 1  | 2                 | 3      | 4              | 5                   | 6      |
| I. Доходы и расходы<br>Себестоимость проданной продукции     | 34 685            | 5832   | 7548           | 34 020              | 82 085 |
| в т. ч. продажи внешним покупателям                          | 34 685            | 5832   | 7548           | 34 020              | 808 5  |
| Капитальные вложения в осн. средства и нематериальные активы | 520               | 340    | 1020           | 7600                | 948 0  |
| Прочие операционные доходы                                   | 26                | —      | 12             | 35                  | 73     |
| Прочие операционные расходы                                  | 64                | 16     | 22             | 94                  | 196    |
| Внереализационные доходы                                     | —                 | —      | —              | —                   | —      |
| Внереализационные расходы                                    | 4                 | —      | 6              | 8                   | 18     |

Для данного раздела аудита внутрифирменным стандартом установлен уровень существенности в размере 2—5 % от общей выручки всех сегментов.

## **Задание**

1. На основании собранных данных оцените соблюдение правил бухгалтерского учета при составлении отчетности по сегментам. При необходимости укажите ошибки и их влияние на достоверность отчетности (существенность искажений).
2. Если, по вашему мнению, отчетность нуждается в корректировке, приведите указания по порядку ее исправления.
3. Сформулируйте рекомендации руководству аудируемого лица по совершенствованию методики составления отчетности по сегментам и выберите форму аудиторского заключения (если в отчетность не будут вноситься какие-либо исправления).

## **Задача 4**

### **Исходные данные**

В ходе аудита расчетов с бюджетом ЗАО «Факел» установлено, что организация оплатила 20 тыс. руб. в августе 2002 г. за обучение своего сотрудника в высшем учебном заведении, у которого есть государственная лицензия.

Рассчитывая налог на прибыль, предприятие включило эти затраты в расходы производства. Также данному сотруднику была выплачена материальная помощь в феврале 2002 г. — 5 тыс. руб. по его заявлению в связи с тяжелым финансовым положением семьи.

При аудиторской проверке было установлено, что предприятие с материальной помощи, выданной этому сотруднику, не удержало налог на доходы с физических лиц. Кроме этого, в марте 2002 г., согласно приказу руководителя предприятия, заработная плата всем работникам предприятия выдавалась за счет чистой прибыли и ЕСН не облагалась. Сумма начисленной заработной платы за март 2002 г. составляет 186 тыс. руб.

## **Задание**

1. Как в бухгалтерском и налоговом учете будут отражены расходы по обучению?
2. Определите, какие нарушения налогового законодательства по налогу на доходы физических лиц и по ЕСН допустила организация в предлагаемом вашему вниманию сценарии.

## **Задача 5**

### **Исходные данные**

Аудиторская фирма заключила договор на проведение обязательного аудита в ОАО «Мегат». Основной вид деятельности аудируемой организации — строительство объектов производственного назначения, жилых домов.

Организация имеет большую номенклатуру инвентарных объектов основных средств, которые закреплены за материально-ответственными лицами.

Последняя инвентаризация основных средств проведена в 2001 г., по результатам которой были выявлены как излишки, так и недостача основных средств.

Автоматизирован расчет амортизации основных средств. Аналитический учет ведется вручную.

В проверяемом периоде организация занималась обновлением основных средств, поскольку коэффициент их износа составляет 70 %. С этой целью в лизинг от французской компании приняты автомашины-краны. По условиям контракта учет имущества ведет лизингодатель. Другим источником поступления является закупка основных средств у поставщиков.

Кроме этого, акционерное общество ведет хозяйственным способом строительство 30-квартирного жилого дома.

В четвертом квартале 2002 г. акционерное общество реализовало строительные машины, первоначальная стоимость которых 350 тыс. руб., амортизация — 210 тыс. руб., продажная цена без НДС — 100 тыс. руб.

Были списаны основные средства по причине морального износа.

Во втором полугодии 2002 г. был выполнен подрядным способом капитальный ремонт строительных механизмов.

Выдержки из учетной политики:

1. Амортизация начисляется линейным методом.
2. Расходы на ремонт основных средств включаются в себестоимость строительно-монтажных работ по мере их выполнения.

### **Задание**

1. На основе информации, приведенной в сценарии, укажите те области учета основных средств, на которые необходимо обратить особое внимание в ходе аудита (по 5 баллов за каждую верно указанную критическую область, максимальная оценка — 20 баллов).
2. Подготовьте программу аудита (перечень действий) аудитора по разделу «Основные средства». Действия аудитора укажите по основным предпосылкам подготовки финансовой отчетности: существование, полнота, права и обязанности, стоимость оценки, точное измерение, представление и раскрытие (по 2 балла за каждый верно указанный пункт программы аудита, максимальная оценка — 30 баллов).

## Задача 6

### Исходные данные

Аудиторской организацией проводится проверка по существу учета материальных ценностей в рамках обязательного аудита ОАО «Северное сияние». Сотрудниками аудиторской группы выявлено, что полная инвентаризация материальных ценностей, согласно документам (имеются акты инвентаризации, сличительные ведомости), проводилась 15 ноября отчетного года. Результаты инвентаризации нашли отражение на счетах бухгалтерского учета. Кроме того, аудиторы в соответствии с долгосрочным договором с аудируемым лицом принимали участие в инвентаризации наиболее ответственных участков хранения товарно-материальных ценностей. Согласно составленному предварительному отчету аудиторов от 16 ноября того же года, в ходе инвентаризации допущены отдельные нарушения действующего законодательства (отсутствие при проведении проверки некоторых членов инвентаризационной комиссии, прием и отпуск ценностей во время проверки без письменного разрешения руководителя и главного бухгалтера), не повлиявшие на общие результаты.

Выписка из журнала регистрации хозяйственных операций за ноябрь 20xx г.

| Дата         | Корреспонденция счетов | Сумма, руб. | Кол-во, ед. | Содержание операции                                    |
|--------------|------------------------|-------------|-------------|--|
| 1            | 2                      | 3           | 4           | 5  |
| 15.11.x<br>x | Д91 К10                | 600         | 20          | Списана недостача ТМЦ (ТЭНы 2,5 кВт)                   |
| 15.11.x<br>x | Д20 К10                | 1800        | 40          | Списана недостача ТМЦ (катализатор в порошке, кг)      |
| 15.11.x<br>x | Д91 К10                | 700         | 200         | Списана недостача ТМЦ (эмульсия — возвратный отход, л) |

|              |         |           |   |   |
|--------------|---------|-----------|---|---|
| 15.11.x<br>x | Д91 К10 | 400       | — | Недостача хоз. инвентаря (щетки, веники) в эксплуатации   |
| 15.11.x<br>x | Д91 К01 | 1800      | 3 | Списана недостача основных средств (электрочайники)   |
|              | Д02 К91 | 1800      | 3 | Износ по списанию (электрочайники)  |
| 15.11.x<br>x | Д20 К02 | 17<br>600 | — | Доначислен износ объекта основных средств в связи с выявленным ухудшением физического состояния и сокращением срока полезного использования (теплообменный агрегат) |
| 15.11.x<br>x | Д91 К04 | 6000      | — | Списан нематериальный актив (программный продукт), не выявленный при инвентаризации   |
|              | Д05 К91 | 3000      | — | Износ по списанию (программный продукт)   |
| 15.11.x<br>x | Д91 К58 | 25<br>000 | 1 | Недостача ценных бумаг (вексель банка)  |

Примечание. Норма естественной убыли по катализатору (порошок) — 0,5 %, общее количество — 5000 кг. Норм естественной убыли для эмульсии и др. не установлено. По программному продукту имеются счета организации-продавца и лицензионный договор от 17.07.

Перечень имеющихся в наличии документов аудируемого лица по инвентаризации 15 нояб. отч. г.

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| № | Наименование и реквизиты документов |
|---|-------------------------------------|

|     |  |
|-----|--|
| п/п |  |
| 1   | Инвентаризационная опись материальных ценностей № 4 от 15.11.хх                                  |
| 2   | Инвентаризационная опись основных средств № 1 от 15.11.хх  |
| 3   | Сличительная ведомость результатов инвентаризации товарно-материальных ценностей № 4 от 15.11.хх |
| 4   | Сличительная ведомость результатов инвентаризации основных средств № 1 от 15.11.хх               |
| 5   | Акт инвентаризации нематериальных активов № 1 от 15.11.хх  |
| 6   | Акт инвентаризации наличных денежных средств № 2 от 15.11.хх                                     |
| 7   | Инвентаризационная опись ценных бумаг и бланков строгой отчетности № 2 от 15.11.хх               |
| 8   | Акт инвентаризации расчетов № 1 от 15.11.хх  |
| 9   | Ведомость результатов, выявленных инвентаризацией, № 4 от 16.11.хх                               |
| 10  | Приказ руководителя о списании недостач, выявленных инвентаризацией, от 22.11.хх                 |

Примечания.

1. Нумерация документов в организации ведется нарастающим итогом с начала года.
2. В бухгалтерском балансе (с учетом инвентаризации) товарно-материальные ценности отражены в сумме 250 420 руб., основные средства — 420 667 руб., нематериальные активы — 0 руб., ценные бумаги — 225 000 руб.

### Задание

1. На основании собранных данных охарактеризуйте соблюдение норм действующего законодательства по данному разделу учета.

2. В случае выявления ошибок и искажений оцените их существенность и влияние на показатели отчетности, укажите правильные варианты отражения хозяйственных операций.
3. При необходимости уточните оценку рисков по данному разделу аудита и составьте отчет руководителю проверки, где в т. ч. выразите свое мнение о достоверности соответствующих показателей отчетности.

### **Практическое занятие 3 Проведение кадрового аудита**

Вопросы для обсуждения:

1. Какими профессиональными и личностными качествами должен обладать аудитор?
2. Аудиторское заключение: рекомендации по результатам аудита персонала.
3. Порядок оформления рабочей аудиторской документации.

Практические задания:

1. Напишите 7-10 определений, отвечая на вопрос «Каким, требованиям, предъявляемым к кадровым аудиторам, я соответствую?». Проанализируйте их, и сформулируйте, чему необходимо еще научиться.
2. Проведите анализ раздаточного материала (работа в группах, каждой группе дается один вид документа). Охарактеризуйте полученный документ,
3. Выберите любое направление кадрового аудита и составьте примерную программу проведения (работа в малых группах). Объясните, почему вы выбрали именно это направление.
4. Выберите подходящие подходы (подход), которые, на ваш взгляд, должны использоваться в ходе аудита.
5. Определите инструментарий проведения аудита выбранного направления.

Раздаточный материал:

Приложение 1. Пример договора возмездного оказания услуг.

Приложение 2. Примерный образец приказа о проведении аудита кадровой документации.

Приложение 3. Примерный образец программы кадрового аудита.

Приложение 4. Пример фрагмента рабочего документа аудитора, содержащего информацию об обязательной кадровой документации компании.

Приложение 5. Примерный образец отчета аудиторской фирмы по аудиту кадровой документации

Приложение 6. Примерный образец акта о результатах проведения внутреннего кадрового аудита

Приложение 7. Примерный образец акта об оказанных услугах.

#### **Практическое занятие 4 Основные направления аудита кадрового потенциала**

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего необходим аудит кадрового потенциала?
2. Источники информации для анализа кадрового потенциала.
3. Какие из услышанных утверждений наиболее убедительны (по результатам задания)?
4. Методология проведения оценки кадрового потенциала организации

Практическое задание:

Запишите 5-6 утверждений, раскрывающих существенность и необходимость проведения аудита кадрового потенциала, услышав или прочитав которые, любой руководитель захотел бы провести аудит кадрового потенциала в своей организации (работа в группах, студенты пишут на листочках высказывания, потом меняются ими, высказывают свое мнение об убедительности прочитанного).

## **Практическое занятие 5 Анализ численности и кадрового состава организации**

Вопросы для обсуждения:

1. Какие основные направления анализа численности и кадрового состава вы знаете? Охарактеризуйте их.
2. Как выбрать показатели для обеспечения достоверности оценки кадрового потенциала организации
3. Как рассчитывается укомплектованность кадрового состава?
4. Показатели, используемые при анализе структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам
5. Какие документы аудитор запросит в организации при проведении анализа требуемого и фактического состава кадров?
6. Раскройте связь анализа рациональности расстановки работников с их движением и обучением.
7. Какие подходы и методы целесообразно использовать при анализе численности и состава кадров организации?

Практическое задание:

Опишите любую знакомую вам организацию (можно вымышленную) следующим образом:

- сфера деятельности организации;
- организация производства и труда персонала;
- применяемые технологии производства работ или оказания услуг;
- состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов;
- количественный и качественный состав персонала (разделить по категориям: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал);
- финансовое положение;
- причина проведения аудита кадрового потенциала организации.

## Практическое занятие 6 Анализ трудовых показателей

Вопросы для обсуждения:

1. Какие количественные и качественные трудовые показатели вы знаете?
2. Какие методы применяются при анализе трудовых показателей?
3. Основные трудности, с которыми столкнулись при решении задач

Практические задания:

1. Оценка динамики и уровня производительности труда. Задачи:

1) Комбинат за год произвел 50 тыс. тонн продукта, а среднесписочная численность работников комбината за год составила 2000 человек. Рассчитать производительность труда натуральным методом определения.

2) Предприятие за год произвело изделий А на 2 млн. руб., изделий Б на 1,5 млн. руб. и изделий В на 1 млн. руб. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1000 человек. Определить среднегодовую выработку продукции на 1 работника стоимостным методом определения производительности труда.

3) Предприятие за год произвело изделий А - 5 тыс. единиц, изделий Б – 10 тыс. единиц. Полная трудоемкость изделия А в отчетном году составила 10 нормо-час, изделия Б – 6 нормо-час. Среднесписочная численность работников за год равна 500 человек. Рассчитать производительность труда на 1 работника трудовым методом определения.

2. Оценка использования рабочего времени и нормирования труда.

Задачи:

1) Норма выработки на одного работника на сборочном участке – 100 изделий за смену. Фактически работник за смену собрал 120 изделий. Определить уровень фактического выполнения (Уфв) нормы выработки.

2) В ходе хронометража установлены затраты времени одного работника на выполнение операции X. при этом получены следующие данные: X1= 20 мин., X2= 10 мин., X3= 8 мин., X4= 3 мин. В соответствии с нормативами на вспомогательные операции уходит: X5= 2 мин., X6= 4 мин.

Фактически рабочий затрачивает на выполнение операции 45 мин. Определить норму времени (Т) на выполнение операции X и (Уфв).

3) Фактически норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 час. Продолжительность смены 8,2 часа. Рассчитать норму выработки (Тн) за смену на сборочном участке для бригады из 10 работников.

3. Определение среднесписочной численности работников. Задачи:

1) Вновь созданная организация имела среднесписочную численность работников в апреле 170 человек, в мае – 180, в июне – 191 человек. Определить среднесписочную численность работников за II квартал года.

2) Организация вновь создана и начала работать в марте. Среднесписочная численность работников за март составила 720 человек. Определить среднесписочную численность работников за I квартал года для этой организации.

4. Анализ численности и состава работников. Задачи:

1) В течение месяца среднесписочная численность работников составляла: с 1-го по 21-е число – 800 человек, с 22-го по 29-е – 803; с 30-го по 31-е число – 801 человек. Определить среднесписочное число работников за месяц.

2) Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определить списочное число работников.

3) Явочная численность работников подразделения 300 человек, планируемые невыходы на работу по уважительным причинам – 10% от номинального фонда рабочего времени. Определить списочную численность работников.

## **Практическое занятие 7 Основные направления аудита кадровых процессов**

Вопросы для обсуждения:

1. Какие кадровые процессы протекают в организациях различных сфер деятельности?
2. Все ли организации нуждаются в проведении аудита кадровых процессов?
3. Изучение кадровой политики и программ:
  - достигает ли каждая программа заявленных целей?
  - следуют ли программам и кадровой политике специалисты службы управления персоналом и линейные руководители?

Практическое задание:

Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему.

Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.
2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.
3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.
4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.
5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.
6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения

работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.

7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.
8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации.

### **Практическое занятие 8 Аудит процессов формирования, развития и движения персонала**

Вопросы для обсуждения:

1. Стоимость найма персонала.
2. Оценка качества набранных работников.
3. Направления проверки работы организации с резервом кадров.
4. Показатели эффективности подготовки руководителей внутри организации.
5. Расчет эффективности мероприятий по развитию персонала
6. Перемещение персонала как альтернатива увольнения.

Темы докладов и рефератов:

1. Аудит методов и критериев отбора: основные задачи, требования, особенности.
2. Связь аудита с оценкой стоимости персонала организации.
3. Аудит развития персонала: направления, методы, подходы.
4. Аудит аттестационной документации и системы оценки персонала.
5. Аудит системы высвобождения персонала.

### **Практическое занятие 9 Аудит заработной платы и вознаграждений**

Вопросы для обсуждения:

1. Соблюдение трудового законодательства в вопросах, касающихся заработной платы, премирования и вознаграждений.

2. Оценка стимулирующих функций систем оплаты труда.

Темы докладов и рефератов:

1. Этапы анализ использования фонда заработной платы: сущность каждого этапа, используемые источники и показатели.

2. Аудит вознаграждений. Варианты современных систем поощрений.

### **Практическое занятие 10 Аудит организации труда персонала**

Вопросы для обсуждения:

1. Вредные привычки и их влияние на выполнение трудовых функций.

2. Какие пункты, по вашему мнению, должен содержать отчет по итогам проведенной оценки условий труда и безопасности?

Темы докладов и рефератов:

1. Исследование показателей нормирования труда персонала.

2. Аудит безопасности труда: основные задачи, особенности, подходы.

3. Оценка организации трудовой деятельности персонала.

Практическое задание:

Разработайте шаблон итогового отчета оценки условий труда и безопасности персонала.

### **Практическое занятие 11 Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства**

Вопросы для обсуждения:

1. Основные критерии оценки эффективности работы отдела управления персоналом.

2. Трудности при проведении аудита службы управления персоналом.

Практическое задание:

Анализ содержания раздаточного материала.

Раздаточный материал

Приложение 2. Примерный образец приказа о проведении аудита кадровой документации.

Приложение 3. Примерный образец программы кадрового аудита.

Приложение 4. Пример фрагмента рабочего документа аудитора, содержащего информацию об обязательной кадровой документации компании.

Приложение 5. Примерный образец отчета аудиторской фирмы по аудиту кадровой документации

Терминологический диктант:

1. Напишите перечень основной обязательной кадровой документации, подлежащей проверке.
2. Напишите, какие данные должен содержать в себе отчет о проведении аудита кадровой документации.

## **Практическое занятие 12 Анализ социально-психологической обстановки в организации**

Вопросы для обсуждения:

Преимущества и недостатки каждого из применяемых методов при анализе социально-психологической обстановки в организации.

Какую роль в принятии руководством организации управленческих решений играет анализ социально-психологической обстановки в организации.

Практическое задание:

Работа в группах: использование каждой группой одной из систем мотивации и доказательство ее эффективности.

## **Библиографический список**

1. Алпатова Н.Г., Шорникова Н.Ю. Аудит расчетов по оплате труда: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
2. Воронина Л.И. Аудит: теория и практика: Учебник. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2012.
3. Булыга Р.П. Аудит: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.

Учебное издание

**Беликова Светлана Николаевна**

## **КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания по практическим занятиям

Подписано в печать \_\_\_\_\_ . Тираж \_\_\_\_\_ экз.  
Рязанский институт (филиал) Московского политехнического университета 390000, г.  
Рязань, ул. Право-Лыбедская, 26/53