

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ

по дисциплине

«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»

для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль)

«Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Ставрополь  
2026

Методические указания по дисциплине «Аудит и контроллинг персонала» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области организации научных исследований и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков».

## Содержание

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                 | 4  |
| Практическое занятие 1. Сущность задачи и направления аудита персонала   | 5  |
| Практическое занятие 2. Контроллинг в системе управления персоналом      | 6  |
| Практическое занятие 3 Методология аудита персонала                      | 8  |
| Практическое занятие 4. Оценка результативности труда персонала          | 9  |
| Практическое занятие 5. Анализ кадрового потенциала организации          | 12 |
| Практическое занятие 6. Оценка затрат на персонал организации            | 15 |
| Практическое занятие 7. Оценка эффективности реализации кадровых решений | 17 |
| Список рекомендуемой литературы                                          | 20 |

Аудит персонала - система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с проведением других видов аудита позволяет достигнуть объективной оценки деятельности организации и разработать общее заключение.

Консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза производятся по трем основным аспектам:

- структура организации — тип организационной структуры, ее соответствие организационной и бизнес-стратегии, степень ее жесткости/гибкости с точки зрения возможности изменения конфигурации;
- кадровые процессы — основные функциональные направления работы с персоналом фирмы, их организация и эффективность;
- характеристика персонала — анализ качественных и количественных характеристик персонала с точки зрения их соответствия целям организации.

## **Практическое занятие 1**

### **Сущность задачи и направления аудита персонала**

#### **Теоретическая часть**

Аудит персонала — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Цель аудита персонала — оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Задачи аудита персонала:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

#### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое аудит, управленческий аудит, аудит персонала?
2. Каковы основные направления аудиторской деятельности и с какой целью проводится аудит?
3. В чем особенности управленческого аудита и каковы его основные этапы проведения?
4. В чем особенности диагностики кадровой работы?
5. Что является объектом и предметом аудита персонала?

6. Каковы направления и уровни проведения аудита персонала?
7. Какие ошибки, по вашему мнению, чаще всего возникают на практике при проведении оценки персонала?
8. Кто может проводить оценку персонала?
9. Какими принципами необходимо руководствоваться при проведении оценки персонала?

**Литература:** основная [1, 2]

дополнительная [1, 2, 3]

## **Практическое занятие 2**

### **Контроллинг в системе управления персоналом**

#### **Теоретическая часть**

Управление персоналом охватывает все основные фазы менеджмента предприятия в целом: планирование, контроль, учет, регулирование. Для эффективного выполнения данной функции, обеспечивающей конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга персонала. Контроллинг персонала (КП) – это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии.

Контроллинг персонала является информационной поддержкой принятия управленческих решений в организации. Кадровый контроллинг задает функциональные параметры «перспективного характера аналитической работы в современных условиях». Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определённых результатов

## **Вопросы к практическому занятию**

1. На какие виды подразделяется контроль в зависимости от времени проведения и источников информации?
2. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
3. Каковы основные виды контроллинга?
4. В чем заключается цель контроллинга в системе управления персоналом?
5. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга?
6. Каковы основные направления стратегического контроллинга?
7. Каковы этапы оперативного контроллинга?
8. Какова структура контроллинга?
9. Что такое центры ответственности и центры затрат?
10. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
11. Каковы методы принятия управленческих решений, их отличие и условия применения?
12. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?

**Литература:** основная [1, 2, 3]

дополнительная [1, 2, 3]

## **Практическое занятие 3**

### **Методология аудита персонала**

#### **Теоретическая часть**

Аудит персонала подразумевает проверку отчетности о персонале и проверку самого персонала. Относительно первого направления применяемые методы традиционны и стандартны для аудита.

Второе направление аудита персонала включает такие методы, как: *работа с документами* (анализ годовых, тематических, проблемных отчетов

организации. Анализ официальных документов — законов, инструкций, постановлений, отраслевых показателей. Изучение статистических источников); *анкетирование; интервью; эксперименты; тестирование* (определение личностных особенностей персонала, оценка психологической совместимости); *организационно-деятельностные игры; экспертная оценка.*

К этому же направлению относится *оценка персонала*. Помимо традиционной аттестации персонала можно назвать:

- «Профессиональное тестирование» (в смысле, что тестирование для бизнес-целей);
- «Профессиональные личностные опросники» (опросники, профессиональные не в том смысле, что их делают профессионалы, а в том, что разрешенные к употреблению в мире профессий (типа 16PFnew, OPQ, RAPI, FIRO-B, MBTI) и неразрешенные (типа MMPI, ТАТ, Люшер и пр.) в цивилизованных странах);
- «Методы оценки 360 градусов»;
- «Мотивационные опросники»;
- «Ассессмент центры»;
- «Системы аттестации»;
- «Интервью, основанные на компетенциях» и многие др.

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Каковы особенности правоприменительной практики аудита персонала?
2. Как проявляются особенности технологии организации аудита персонала?
3. Какой смысл в классификации видов аудита?
4. Каковы общие признаки первоначального и оперативного аудита?
5. Чем характерен системный, внешний и стратегический аудит?
6. Каковы актуальные направления проведения аудиторского



исследования?

7. Каковы основные методы исследования, характерные для аудита
8. Почему в процессе аудиторской проверки возникает необходимость в экспертной оценке?
9. Какие основные задачи выполняются на этапе предварительного
10. С чем связаны особенности процедур сбора информации процессе предварительного и основного этапов аудита?
11. Каково содержание рабочей программы аудитора?
12. Каковы методы работы с аудиторскими свидетельствами?
13. Какова основная цель аудиторского заключения?
14. Какова структура и основные элементы содержания аудиторского заключения?

***Литература:** основная [1, 2, 3]*

*дополнительная [1, 2, 3, 5]*

## **Практическое занятие 4**

### **Оценка результативности труда персонала**

#### **Теоретическая часть**

**Оценка результативности труда** – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (организации).

Конечно, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Далее, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения

недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Оценка результативности труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности выполнения его работы. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо структурного подразделения организации. Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом. Оценка результативности труда персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы персонала;
- назначение адекватного вознаграждения за работу персонала;
- принятие решения\*, связанного с трудовой карьерой сотрудника.

### **Задания для выполнения**

#### **Задание 1**

В цехе работает 30 рабочих. Существует возможность повысить производительность труда одного рабочего на 15%. Рассчитать возможную экономию численности и возможный рост производительности труда за счет экономии численности при условии сохранения объема производства.

#### **Задание 2**

На предприятии планируется увеличить выпуск продукции с 50 до 55 млн руб., а выработку на 1 рабочего — с 12,5 до 13,5 тыс. руб. Нужно определить, какой объем продукции будет получен за счет роста производительности и какой — за счет роста численности рабочих

#### **Задание 3**

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции — на 11%, производительность труда — на 7%. Рассчитать ФЗП, если в базисном

периоде объем продукции составил 210 млн. руб., а ФЗП – 55 млн. руб.  
Сделайте необходимые выводы

#### **Задание 4**

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

Таблица 1 - Показатели

| Показатели                   | Базис  | План   | Факт   |
|------------------------------|--------|--------|--------|
| Объем продукции, тыс. р.     | 60 000 | 68 400 | 72 000 |
| Численность работающих, чел. | 800    | 810    | 820    |

#### **Вопросы к практическому занятию**

1. Какие направления анализа трудовых показателей вам известны?
2. Какие виды анализа вы знаете?
3. В чем сущность анализа трудовых ресурсов? Какие задачи он решает?
4. Что представляют собой затраты на персонал?
5. Раскройте цели анализа производительности труда.
6. Как рассчитать производительность труда на одного работающего в организации? В какой зависимости находится этот показатель от трудоемкости продукции? Поясните ответ.
7. Какова методика проведения анализа по удельной трудоемкости?
8. Как рассчитать влияние непроизводительных затрат на показатель производительности труда?
10. В чем сущность расчета относительного и абсолютного отклонения фактического фонда заработной платы от запланированного?
11. Как произвести расчет среднедневной, среднечасовой, среднегодовой заработной платы?
12. Что такое зарплатоемкость продукции? Связано ли это понятие с показателем «рентабельность»?

## **Практическое занятие 5**

### **Анализ кадрового потенциала организации**

#### **Теоретическая часть**

Интенсификация производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов организации. Основная задача анализа использования трудовых ресурсов организации - выявить факторы, препятствующие росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и отрицательно сказывающиеся на росте заработной платы персонала.

В процессе анализа изучается:

- обеспеченность рабочих мест производственных подразделений организации персоналом в необходимом для производства профессиональном и квалифицированном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);
- использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;
- эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на ее основе изменение производительности труда);
- эффективность использования средств на оплату труда;
- соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

#### **Задания для выполнения**

##### **Задание 1**

Таблица 1 - Распределение рабочих по своим разрядам и разрядам выполняемых работ

| Тарифный разряд работ |    | Тарифный разряд рабочих |   |   |    |
|-----------------------|----|-------------------------|---|---|----|
|                       | 1  | 2                       | 3 | 4 | 5  |
| 1                     | 10 | 3                       | 7 | - | -  |
| 2                     | 2  | 7                       | 3 | - | -  |
| 3                     | -  | 4                       | 9 | 2 | -  |
| 4                     | -  | -                       | - | 8 | 3  |
| 5                     | -  | -                       | - | 1 | 12 |

Определить фактическое и максимально возможное (после перераспределения работ) использование рабочих по квалификации

### Задание 2.

В ходе опроса 100 человек было выявлено, что 20 человек желали уволиться из-за низкой заработной платы и 6 человек — из-за неудобного графика работы. По прошествии двух месяцев выяснилось, что фактически из-за низкой заработной платы уволилось 11 человек, а из-за неудобного графика работы —

5. Определить значимость мотивов текучести.

### Задание 3.

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

Таблица 2- Структура персонала

| Категория работников | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Весь персонал:       | 225     | 246     | 250     |
| Рабочие:             | 215     | 231     | 235     |
| Основные             | 193     | 204     | 205     |
| Вспомогательные      | 22      | 27      | 30      |
| Служащие:            | 10      | 15      | 15      |
| Руководители         | 4       | 6       | 5       |
| Специалисты          | 4       | 6       | 6       |
| Прочие служащие      | 2       | 3       | 4       |

### Вопросы к практическому занятию

1. Что такое аудит персонала, каковы его цели и объект?

2. Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.
3. В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?
4. Назовите и дайте характеристику этапов проведения аудита персонала.
5. Какие методы используются при проведении аудита персонала?
6. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом.
7. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
8. Какие задачи выполняет анализ численности и структуры персонала?
9. Как рассчитать абсолютное и относительное отклонения фактической численности персонала от плановой?
10. Как проводится анализ квалификационного уровня персонала?
11. В чем сущность анализа расстановки рабочих?
12. Какие показатели движения персонала вам известны? Приведите пример их расчета.
13. Почему коэффициент текучести отражает реальное состояние кадров организации (предприятия)?

**Литература:** основная [1, 2, 3]

дополнительная [1, 2, 3, 4]

## **Практическое занятие 6**

### **Оценка затрат на персонал организации**

#### **Теоретическая часть**

Затраты на персонал организации – это общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: *затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия», дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т.п.) на*

*содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций. При этом расходы на заработную плату, или базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов рабочую силу.*

Можно сделать вывод, что расходы на рабочую силу возникают при выполнении всех функций, связанных с использованием кадров, то есть затраты на выявление потребностей, деятельности по набору кадров, их развитие, высвобождение и обеспечение системы кадровой службы.

Современный менеджмент рассматривает затраты на рабочую силу не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала» «инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем».

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое затраты на персонал организации?
2. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
3. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
4. Приведите состав расходов организации на персонал.
5. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
6. Раскройте сущность бюджетной эффективности.



7. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
8. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
9. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
10. Что такое сумма покрытия?
11. В чем отличие методов учета полных затрат и на основе суммы покрытия?
12. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?
13. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?
14. Каковы основные группы затрат на персонал?
15. Что такое регламент составления бюджета расходов на персонал?
16. Какие методы анализа исполнения бюджета расходов на персонал можно использовать?
17. Перечислите основные направления затрат, связанных с наймом, сокращением, обучением и развитием персонала.

*Литература:* основная [1, 2, 3]

дополнительная [1, 2, 3]

## **Практическое занятие 7**

### **Оценка эффективности реализации кадровых решений**

#### **Теоретическая часть**

Любое успешное управленческое решение должно обладать следующими качественными признаками: всесторонняя обоснованность, реальность решения, своевременность, экономичность (достижение лучших конечных результатов при наименьших затратах).

Поскольку на практике, во многих случаях, считается, что управленческие решения не выполняются по вине исполнителей, поэтому основной упор делается на контроль за исполнением управленческих решений. Практика свидетельствует о том, что даже качественно

разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

*Критерием оценки принимаемых управленческих решений является эффективность.* Если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который дает наивысшие результаты.

Когда оценивается управление, то оценивается разумность того выбора, который люди делают из доступных им альтернативных действий. Столкнувшись с проблемой выбора, человек не может справиться с реальностью во всей ее сложности, он упрощает процедуру принятия решения путем разделения на три части последствий своего решения:

- последствия, которые преследуются, т.е. ценности подлежат сравнению при оценке результатов;
- последствия, которые для лица, принимающего решение, безразличны;
- альтернативные последствия, от которых, принимая данное решение, лицо, принимающее решение, вынуждено отказаться, — экономисты называют это вмененными издержками или издержками выбора.

При оценке эффективности управленческих решений применяются различные подходы, можно:

- считать эффективность разработки и эффективность реализации решения;
- рассчитывать отдельно экономическую и социальную эффективность;
- эффективность управленческих решений считать как ресурсную результативность;
- рассчитывать по каждому решению организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экономическую, этическую, политическую эффективность как факт достижения соответствующих целей.

Качественные характеристики показателей эффективности принятия управленческих решений: своевременность представления проекта решения, степень научной обоснованности решения, многовариантность расчетов, ориентация на передовой опыт, численность занятых в разработке решения, стоимость и сроки реализации проекта, количество соисполнителей и другие.

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Как можно оценить эффективность процесса привлечения персонала?
2. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?
3. Из чего складываются затраты на обучение? Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?
4. Как правильно проконтролировать расходование средств на подбор и отбор персонала организации?
5. Для чего аудитору могут понадобиться документы по использованию рабочего времени и расчетам с персоналом?
6. Какие показатели движения персонала следует анализировать аудитору и почему?
7. Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?
8. Каковы особенности аудита вознаграждений?
9. Как разрабатывается технология аудиторских процедур при проверке вознаграждений?
10. Какие нарушения возможны при выплате вознаграждений и премий?

**Литература:** основная [1, 2, 3]

дополнительная [1, 2, 3]

## **Список рекомендуемой литературы**

### **Список основной литературы**

1. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учебное пособие / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 364 с. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388>.

– Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2822-5. – DOI 10.23681/497388. – Текст : электронный.

2. Контроллинг и аудит персонала : учебное пособие / А. А. Литвинюк, А. Л. Гендон, Е. А. Короткова [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – М.: КноРус, 2020. – 295 с. – ISBN 978-5-406-07414-5. – URL: <https://book.ru/book/932551>

3. Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Л. С. Шепелева. – Москва : РТУ МИРЭА, 2023. – 78 с. – ISBN 978-5-7339-1781-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/331577>

### **Список дополнительной литературы**

1. Азарская, М. А. Аудит / М.А. Азарская ; Е.В. Веркеева ; Т.Л. Леухина. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. – 80 с. – ISBN 978-5-8158-1537-7, экземпляров неограничено

2. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : СтГАУ, 2021. – 68 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/245885>

3. Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг : Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 183 с. – ISBN 978-5-238-02220-8

4. Николаев, Н.С. Системы качества управления персоналом / Н.С. Николаев: учебное пособие Электронный ресурс. – Системы качества управления персоналом, 2019-03-06 : Русайнс ; Москва, 2016. - 260 с. - Книга

находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4365-0589-3, экземпляров неограниченно

5. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Н. Н. Старцева. – Екатеринбург, 2016. – 151 с. – ISBN 978-5-94614-371-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/121357>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине  
«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»  
для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль)  
«Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Ставрополь



Методические указания по организации и проведению самостоятельной работы составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков».



## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
  2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ
  3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ
  4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА
  5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА
  6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ
- СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## **ВВЕДЕНИЕ**

Основными способами самостоятельной работы по изучению дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» являются:

- изучение учебников, учебно-методических пособий и другой учебной литературы;
- систематическая работа над конспектами лекций, их дополнение материалом из учебников (учебных пособий);
- подготовка докладов, научных сообщений и выступление с ними на практических занятиях;
- выполнение рефератов и эссе по темам, изучаемым в рамках дисциплины «Аудит и контроллинг персонала»;
- постановка и решение задач, выполнение заданий, рекомендованных (заданных) преподавателем;
- формулировка развернутых ответов на вопросы для подготовки к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа помогает студентам:

1) приобрести знания и навыки:

- работы с научными материалами (первоисточники, дополнительная научная и учебная, специальная литература и т.д.);
- составления логических конспектов, графических изображений структуры конспектов, составление блок-схем и т.д.;
- работы со справочным материалом;
- изучения и работы с нормативными и правовыми документами,

нормативно-правовыми поисковыми системами Гарант, Консультант Плюс;

- учебно-методической и научно-исследовательской работы;
- использования компьютерной техники и Интернета и др.;

2) закрепить и систематизировать знания через:

- работу с конспектом лекции;
- обработку текста, повторную работу над материалом учебника, первоисточников, дополнительной литературы;
- подготовку ответов на контрольные вопросы;
- аналитическую обработку текста;
- подготовку рефератов и эссе;
- тестирование и др.;

3) сформировать умения:

- решать ситуационные задачи и упражнения по образцу;
- готовиться к контрольным и проверочным работам, к тестированию;
- принимать участие в практических занятиях в интерактивных формах.
- проектировать и моделировать разные виды и компоненты профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и умений студентов.

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков» следующих компетенций: ПК-1, ПК-3.

Цель самостоятельной работы студента – научиться осмысленно и самостоятельно работать с учебным материалом и научной информацией, овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, сформировать основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

Задачами СРС являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений магистров;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях,

при написании курсовых и выпускной квалификационной работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

В этой связи важнейшая задача учебного процесса – научить студентов мыслить и усваивать знания. Учащимся необходимо превратиться из пассивных потребителей знаний в активных их творцов, умеющих грамотно сформулировать проблему, проанализировать пути ее решения, найти оптимальный результат и доказать его правильность.

Все ранее перечисленное предполагает ориентацию на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей студентов, переход от поточного обучения к индивидуализированному, с учетом потребностей и возможностей личности. Поэтому формы учебного процесса и все методики обучения совершенствуются с целью активизации самостоятельной работы студентов (СРС).

Под самостоятельной работой студентов понимается совокупность всей самостоятельной деятельности студентов как в учебной аудитории, так и за ее пределами, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Направления реализации самостоятельной работы:

1. В рамках аудиторных занятий – на лекциях, практических занятиях и в ходе выполнения контрольно-самостоятельных работ.

2. Через контакт с преподавателем вне расписания – консультации по учебным вопросам, творческие контакты, ликвидации задолженностей, отчет студента о ходе выполнения учебных и творческих задач.

3. В рамках работы с электронными библиотечными системами (ЭБС типа [znanium.com](http://znanium.com) или [e.lanbook.com](http://e.lanbook.com)).

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

| Код, формулировка компетенции                                                                      | Код, формулировка индикатора                                                                                   | Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1. Способен собирать, обрабатывать и анализировать экономическую информацию с целью обоснования | ИД-1 ПК-1. Знает и применяет методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико- | Применяет методы сбора и обработки экономической информации, осуществляет технико-экономические расчеты    |

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>стратегических, тактических и оперативных планов развития предприятия.</p>                                                              | <p>экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации с целью принятия организационно-управленческих решений, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации.</p> <p>ИД-2 ПК-1. Разрабатывает эконометрические и финансово-экономические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценивает и интерпретирует полученные результаты.</p> <p>ИД-3 ПК-1. Владеет навыками проектного управления и разработки мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции.</p> | <p>с целью оценки эффективности управления человеческими ресурсами фирмы.</p> <p>Разрабатывает финансово-экономические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере управления персоналом фирмы.</p> <p>Владеет навыками проектного управления и разработки мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства.</p> |
| <p>ПК-3. Способен обосновать выбор информационно-аналитических систем для формирования баз данных и проведения экономических расчетов.</p> | <p>ИД-1 ПК-3. Осуществляет сбор, систематизацию, хранение и поддержание в актуальном состоянии баз данных для проведения экономических расчетов</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Систематизирует базы данных о состоянии и движении персонала на предприятии</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |                                                                                                                                               |                                                                                                                                       |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ИД-2 ПК-3.<br>Анализирует<br>информационно-<br>аналитические системы<br>для формирования баз<br>данных и проведения<br>экономических расчетов | Формирует базы данных<br>для проведения<br>экономических расчетов                                                                     |
|  | ИД-3 ПК-3. Решает<br>профессиональные<br>задачи с применением<br>информационно-<br>аналитических систем                                       | Решает<br>профессиональные<br>задачи по аудиту и<br>контроллингу персонала<br>с применением<br>информационно-<br>аналитических систем |

Самостоятельная работа по дисциплине «Аудит и контроллинг персонала» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## 2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи.

| Коды<br>реализуемых<br>компетенций | Вид деятельности<br>студентов                                                                                                                                                                             | Итоговый продукт<br>самостоятельной<br>работы                  | Средства и<br>технологии<br>оценки | Объем часов, в том числе<br>(астр) |                                          |       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                |                                    | СРС                                | Контактная<br>работа с<br>преподавателем | Всего |
| 3 семестр                          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                |                                    |                                    |                                          |       |
| ПК-1, ПК-3                         | Аннотирование,<br>реферирование<br>литературы,<br>подбор и<br>систематизация<br>источников<br>материала,<br>составление<br>библиографическ<br>их списков,<br>интернет-<br>источников по<br>теме (разделу) | Библиографическ<br>ий список, обзор<br>интернет-<br>источников | Зачетное<br>задание                | 12                                 | 2                                        | 14    |
| ПК-1, ПК-3                         | Самостоятельное<br>изучение<br>литературы                                                                                                                                                                 | конспект                                                       | Собеседование                      | 13                                 | 2                                        | 15    |

|                           |                                    |          |               |    |   |    |
|---------------------------|------------------------------------|----------|---------------|----|---|----|
| ПК-1, ПК-3                | Подготовка к практическому занятию | конспект | Собеседование | 13 | 2 | 15 |
| <b>Итого за 3 семестр</b> |                                    |          |               | 38 | 6 | 44 |
| <b>Итого</b>              |                                    |          |               | 38 | 6 | 44 |

### **3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи доклада осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Рейтинговая система оценки знаний магистрантов не предусмотрена организацией учебного процесса.

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по подготовке доклада**

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада в семестре. Подготовка доклада по дисциплине «Управление ВЭД» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы доклада:

1. Аудит персонала в системе стратегического управления организацией: роль и место
2. Особенности развития аудита персонала в России
3. Контроль, контроллинг, учет в сфере управления персоналом
4. Использование стандартов в аудите персонала
5. Практика применения норм и нормативов в аудите персонала
6. Преимущества внешней аудиторской проверки в сфере управления персоналом
7. Ценообразование услуги аудит персонала: подходы, составляющие цены, уровень цен на услуги аудита персонала
8. Социальный паспорт организации и его анализ в ходе аудиторской проверки
9. Бенчмаркинг в системе аудита персонала
10. Характерные ошибки в работе службы по персоналу
11. Аудиторское заключение по итогам аудита персонала, типовые замечания
12. Аудит организационной культуры
13. Аудит эффективности кадровой работы в организации
14. Аудит эффективности использования рабочих мест в организации
15. Аудит системы обучения персонала
16. Аудит эффективности использования рабочего времени
17. Аудит организационной структуры управления
18. Аудит уровня и структуры оплаты труда
19. Аудит оценки (аттестации) персонала
20. Аудит системы компенсаций в организации
21. Аудит увольнений
22. Аудит социально-трудовых отношений в организации
23. Бюджетирование затрат на персонал
24. Тенденции в области оптимизации затрат на персонал на российских предприятиях



25. Формирование отчетов по труду и заработной плате (показатели, периодичность, ответственные, формы отчетности)
26. Формирование отчетов по обучению и развитию персонала (показатели, периодичность, ответственные, формы отчетности)
27. Формирование отчетов по направлениям работы службы по персоналу: движение персонала, дисциплина, использование рабочего времени и т.п. (показатели, периодичность, ответственные, формы отчетности)
28. Вывод персонала на простой как метод оптимизации затрат на персонал (возможности, риски, правовой аспект, тенденции использования на российских предприятиях)
29. Использование режимов неполного рабочего времени как метод оптимизации затрат на персонал (возможности, риски, правовой аспект, тенденции использования на российских предприятиях)
30. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования с целью снижения затрат на персонал (возможности, риски, правовой аспект, тенденции использования на российских предприятиях)

В результате подготовки доклада студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

#### **Общие рекомендации по подготовке доклада**

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных

работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление доклада и порядок защиты**

Доклад должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст доклада, список литературы и приложения.

Объем работы - 20-25 страниц пронумерованы компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля 2-3 см приложений имеют внутренний (частный) нумерацию страниц. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, фотографии, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы. Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

### **Критерии оценки доклада**

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к докладу и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» – доклад выпускником не представлен.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Подготовка к экзамену содействует обобщению и закреплению знаний, приведению их в стройную систему, а также устранению возникших в процессе занятий пробелов.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса.

### **Вопросы к экзамену (3 семестр)**

1. Сущность задачи и направления аудита персонала
2. Аудит как диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка возможности их разрешения, разработка рекомендаций для организации
3. Аудит персонала как направление аудиторской деятельности.
4. Цели и направления аудита персонала.
5. Объект аудита. Субъекты оценки.
6. Принципы аудиторской проверки.
7. Аудит персонала как инструмент организационного развития.
8. Контроллинг в системе управления персоналом
9. Понятие контроллинга
10. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления.
11. Система контроллинга персонала. Основные объекты контроллинга.
12. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей.
13. Методология аудита персонала
14. Сущность аудита: контроль, оценка процессов и результатов
15. Правовые основы аудита, особенности правоприменительной практики.
16. Многоаспектность сферы аудита.
17. Особенности применяемых аудиторских методов и методик.
18. Особенности технологии организации аудита.
19. Кадровый мониторинг.
20. Виды аудита персонала.
21. Исследовательские подходы к аудиту персонала.
22. Особенности договора о проведении аудита.
23. Этапы аудита. Структура аудиторского заключения
24. Оценка результативности труда персонала
25. Анализ трудовых показателей. Анализ ресурсов. Анализ затрат. Анализ эффективности труда.

26. Определение уровня эффективности выполнения работы.
27. Анализ производительности труда.
28. Анализ численности и состава работников.
29. Анализ использования фонда заработной платы. Анализ эффективности премиальных систем.
30. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.
31. Оценка продуктивности и качества на рабочем месте.
32. Анализ кадрового потенциала организации
33. Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации.
34. Анализ эффективности деятельности персонала.
35. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.
36. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе.
37. Этапы и методы проведения аудита персонала
38. Аудит персонала как инструмент управления.
39. Оценка затрат на персонал организации
40. Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом.
41. Международная стандартная классификация стоимости труда.
42. Классификация затрат на персонал по целям управления.
43. Методы учета затрат. Бюджет затрат на персонал.
44. Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга.

### **Критерии оценивания компетенций:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами при ответе на практикоориентированные вопросы, принимает правильные управленческие решения, владеет навыками и приемами решения практических задач.

Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-1, ПК-3 достигнуты на высоком уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами ответов на них, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-1, ПК-3 достигнуты на хорошем уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопросы и при выполнении практических заданий и решении кейс-задач. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-1, ПК-3 достигнуты на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на вопросы, допускает существенные ошибки при решении заданий практического уровня, выполняет тестовые задания на 49 процентов и ниже. Результаты обучения по дисциплине в рамках освоения компетенций ПК-1, ПК-3 не достигнуты.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Список основной литературы

1. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учебное пособие / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 364 с. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497388> .

– Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2822-5. – DOI 10.23681/497388. – Текст : электронный.

2. Контроллинг и аудит персонала : учебное пособие / А. А. Литвинюк, А. Л. Гендон, Е. А. Короткова [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – М.: КноРус, 2020. – 295 с. – ISBN 978-5-406-07414-5. – URL: <https://book.ru/book/932551>

3. Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Л. С. Шепелева. – Москва : РТУ МИРЭА, 2023. – 78 с. – ISBN 978-5-7339-1781-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/331577>

### Список дополнительной литературы

1. Азарская, М. А. Аудит / М.А. Азарская ; Е.В. Веркеева ; Т.Л. Леухина. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. – 80 с. – ISBN 978-5-8158-1537-7, экземпляров неограничено

2. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : СтГАУ, 2021. – 68 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/245885>

3. Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг : Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 183 с. – ISBN 978-5-238-02220-8

4. Николаев, Н.С. Системы качества управления персоналом / Н.С. Николаев: учебное пособие Электронный ресурс. – Системы качества управления персоналом, 2019-03-06 : Русайнс ; Москва, 2016. - 260 с. - Книга

находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4365-0589-3, экземпляров неограниченно

5. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Н. Н. Старцева. – Екатеринбург, 2016. – 151 с. – ISBN 978-5-94614-371-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/121357>