

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор

Никишина О.Ю.

«30» августа 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

**Основы кадровой политики и кадрового планирования. Аудит и
контроллинг персонала организации**

Дополнительная профессиональная программа
по переподготовке

Кадровый менеджмент

Квалификация выпускника

Руководитель кадровой службы

Форма обучения
очно-заочная

Москва, 2024

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью программы «Основы кадровой политики и кадрового планирования. Аудит и контроллинг персонала организации» является формирование у слушателей навыков по практическому применению технологий и методов по формированию кадровой политики организаций; комплекса профессиональных компетенций в области кадровой политики и кадрового планирования; комплексного представления о задачах, направлениях и методах диагностики такого важного стратегического ресурса организации, как персонал; сформировать у слушателей комплекса знаний, умений и навыков, по экономическому анализу, контролю и принятию решений по всему блоку социально-трудовых отношений, возникающих в организации, и по составлению комплексной объективной оценки (аудиторского заключения) состояния социально-трудовой сферы организации, выявлению недостатков, упущений, отклонений от установленных законом стандартов и разработке на этой основе конструктивных предложений по улучшению ситуации в области управления персоналом организации.

Задачи освоения дисциплины состоят в следующем:

формирование базовых навыков практической работы в кадровой политики и кадрового планирования;

углубление теоретических знаний в области экономики труда и управления персоналом путем использования средств анализа трудовых показателей, методов математического моделирования трудовых показателей, аудита и контроллинга;

овладение основами методологии аудита и контроллинга применительно к решению проблем управления персоналом на микроуровне;

приобретение навыков практической работы по сбору информации об исследуемых показателях и процессах, комплексно их оценивать и использовать в анализе, аудите и контроллинге для оценки эффективности использования персонала на различных уровнях управления.

2. Место дисциплины в структуре ДПП

Изучение дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования. Аудит и контроллинг персонала организации» имеет логические и содержательно-методические связи с дисциплинами: Ключевые функции кадрового менеджмента, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, Управление персоналом в современной организации, Организация и оплата труда и др.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Профессиональные компетенции:

Код	Содержание дисциплин
ПК-2	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
ПК-21	знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

знать:

- сущность и содержание разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, процесс их формирования, выбора и алгоритм реализации;
- сущность и содержание стратегического управления персоналом, процесс его формирования, выбора и алгоритм реализации;
- оценивать значение стратегического управления персоналом в деятельности организации;
- теоретические основы кадрового планирования, процесс его формирования, выбора и алгоритм реализации;
- основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных; основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; сущность и основные характеристики рынка труда; основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- базовые основы современной теории аудита и контроллинга применительно к управлению персоналом;

уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал, прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;
- анализировать состояние кадрового планирования, процесса его формирования, выбора и алгоритма реализации;
- принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом; обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные; анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации;

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

владеть:

- методами и технологиями разработки, реализации и оценки эффективности концепции управления персоналом, кадровой политики организации;

- навыками стратегического управления персоналом;

навыками диагностики состояния кадрового планирования, процесса его формирования, выбора и алгоритма реализации;

- методологией разработки и внедрения корпоративных стандартов в области;

- современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала;

- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);

- программами Microsoft Office для работы с деловой информацией и основами web-технологий, специализированными кадровыми компьютерными программами;

- методами разработки и реализации маркетинговых программ в управлении персоналом;

- методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы;

- важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования. Аудит и контроллинг персонала» составляет 18 часов.

4.1. Объем дисциплины и виды учебной деятельности

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	18
Аудиторные занятия:	10
Лекции (Л)	4
Практические занятия (ПЗ)	6
Самостоятельная работа	8
Вид итогового контроля	зачет

4.2. Разделы дисциплины и виды занятий

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. работа
		Лекции	ПЗ (С)	
1	Раздел 1. Кадровая политика организации	1	1	1
1.1	Сущность, содержание и виды кадровой политики в организации			
1.2	Направления реализации кадровой политики			
1.3	Стратегия управления персоналом			
1.4	Кадровый документооборот как основа кадровой политики			
2	Раздел 2. Основы кадрового планирования	1	1	1
2.1	Основные разделы кадрового плана			
2.2	Методы внутрифирменного планирования			
2.3	Кадровый контроль			
2.4	Проблемы планирования персонала			
3	Раздел 3. Теоретические основы аудита и контроллинга персонала	1	1	1
3.1	Предмет, содержание и задачи курса «Аудит и контроллинг персонала»			
3.2	Организация, персонал организации как объект аудита и контроллинга персонала.			
3.3	Особенности российского аудита персонала			
4.	Раздел 4. Методики аудита персонала	-	1	2
4.1	Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала			
4.2	Аудит развития персонала			
4.3	Аудит найма и увольнений			
4.4	Аудит рабочего времени и нормирования труда			
4.5	Аудит производительности труда			
4.6	Аудит вознаграждений			
4.7	Аудит условий труда, безопасности и здоровья			
4.8	Аудит работы служб управления персоналом			
5.	Раздел 5. Контроллинг в системе управления персоналом	1	1	1
5.1	Контроллинг: понятие, цели, задачи, виды			
5.2	Контроллинг системы управления персоналом организации			
6.	Раздел 6. Бюджетирование расходов на содержание персонала		1	2
6.1	Особенности бюджетирования расходов на персонал			
6.2	Анализ исполнения бюджета расходов на персонал			
	Итого	4	6	8

4.3. Тематическое содержание дисциплины

Раздел 1. Кадровая политика организации

Тема 1.1. Сущность, содержание и виды кадровой политики в организации

Сущность и понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Критерии оценки кадровой политики. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Кадровая политика государства и ее роль в развитии общества. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия. Систематизация факторов препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.

Тема 1.2. Направления реализации кадровой политики.

Система работы с персоналом как реализация кадровой политики. Основные блоки работы с персоналом: маркетинг рынка труда, кадровое планирование, рекрутинг, адаптация, развитие и эффективность персонала, работа с коллективом, климатом и культурой. Карьера и кадровая политика. Общая концепция развития организации и ее важнейшие составляющие. Производственная концепция. Финансовая концепция. Социальная концепция. Кадровая политика как основа социальной концепции развития организации. Открытая и закрытая кадровая политика. Обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах. Маркетинг персонала: занятость персонала, сокращение или увеличение штатов. Высвобождение и увольнение работников. Развитие и обучение персонала.

Тема 1.3. Стратегия управления персоналом

Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. Цели управления персоналом в системе целей развития организации. Объект и субъект стратегии управления персоналом. Принципы стратегии управления персоналом. Основные этапы реализации стратегии управления персоналом. Обеспечение повышения экономической эффективности как основная цель первого этапа реализации стратегии управления персоналом. Повышение социальной эффективности как главная цель реализации стратегии управления персоналом.

Тема 1.4. Кадровый документооборот как основа кадровой политики

Документооборот в работе с персоналом. Основные и вспомогательные документы. Стандарты кадрового делопроизводства. Роль документооборота в реализации кадровой политики. Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита.

Раздел 2. Основы кадрового планирования

Тема 2.1. Основные разделы кадрового плана организации

Кадровое планирование как элемент внутрифирменного планирования и как инструмент реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом. Использование утверждаемых и расчетных, натуральных и

стоимостных, абсолютных и относительных, количественных и качественных показателей в кадровом планировании. Требования, предъявляемые к системе показателей плана. Система показателей по труду, Карта организации. Общеэкономические показатели. Кадровые показатели. Условия труда. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду. Правила постановки плановых целей: сопоставленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал. Уровни кадрового планирования. Процесс кадрового планирования и его основные этапы. Изучение мотивации сотрудников и их удовлетворенности трудом: мотивационный профиль, анализ готовности компании к изменениям.

Тема 2.2. Методы внутрифирменного планирования

Особенности и преимущества внутрифирменного планирования. Общая характеристика методов внутрифирменного планирования. Балансовый метод планирования как основной метод координации и увязки плановых заданий и показателей. Трудовые балансы. Нормативный метод планирования. Система норм и нормативов, используемых для обоснования заданий по труду. Аналитический метод и его применение в кадровом планировании. Применение метода математического моделирования в кадровом менеджменте.

Тема 2.3. Кадровый контроль

Процедура мониторинга. Сущность и задачи кадрового контроля. Требования, предъявляемые к контролю. Контроль как процесс и его этапы. Регулирование в системе внутрифирменного управления. Контроллинг как упреждающее информационное обеспечение управления. Цели контроллинга. Задачи контроллинга. Взаимосвязи кадрового планирования, контроля и контроллинга.

Тема 2.4. Проблемы планирования персонала

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

Раздел 3. Теоретические основы аудита и контроллинга персонала

Тема 3.1. Предмет, содержание и задачи курса «Аудит и контроллинг персонала»

Цель, задачи, предмет и содержание курса «Аудит и контроллинг персонала». Понятие «персонал» и «кадры». Трудовой потенциал работника: психофизиологический, квалификационный, личностный. Основные концепции, понятия, этапы развития аудита и контроллинга персонала: принципы, направления, модели, виды. Информационная база о персонале и способы её получения. Роль социологических исследований в получении достоверной информации. Методология и методика проведения социологических исследований в области управления персоналом. Аудит и контроллинг персонала как импульс совершенствования организации в области управления персоналом.

Тема 3.2. Организация, персонал организации как объект аудита и контроллинга персонала

Понятие организация (предприятие, компания, фирма) как сложная социотехникоэкономическая система (открытая и закрытая), в которой взаимодействуют техническая, экономическая и социальная подсистемы. Их развитие в современном обществе. Атрибуты современной организации: видение, миссия, образцовая модель, идеал, культура организации, цели организации, рекламный лозунг, организационная структура. Роль основных функций управления организацией: планирование (стратегическое, оперативное), организация и регулирование, учет и контроль, стимулирование как фактор эффективного использования персонала. Особенности персонала организации как объекта исследования в экономическом и социальном подходах. Методы изучения основных проблем эффективного использования персонала: исследовательские подходы, инструментарий проведения аудита и контроллинга. Совершенствование системы управления персоналом организации по результатам аудита и контроллинга.

Тема 3.3. Особенности российского аудита персонала

Причины возникновения, становления и развития нового направления аудиторской деятельности – аудита персонала. Его значение для успешного функционирования организации в условиях рыночной экономики. Роль Международной организации труда (МОТ) в развитии служб управленческого консультирования. Понятие «регулирование аудиторской деятельности». Роль правовых актов, международных и российских стандартов, локальных нормативных документов в повышении эффективности аудита персонала. Использование стандарта ISO 9000:2000 и других при проведении аудита и контроллинга персонала. Определение форм и методов аудиторской проверки. Договор на оказание аудиторских услуг. Ответственность аудитора за качество аудиторской проверки. Понятие «аудиторское заключение»: форма, содержание, структура. Роль и значение выводов аудитора о результатах проверки эффективности использования персонала. Аудит персонала организации в системе управления качеством: основные элементы системы качества, использование их в соответствии с требованием стандарта, вовлечение персонала в деятельность по улучшению эффективности и

результативности системы качества; критерии, оценочные показатели, премии правительства РФ в области качества. Использование результатов аудита персонала для совершенствования системы управления персоналом.

Раздел 4. Методики аудита персонала

Тема 4.1. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Традиционные методы и приёмы анализа трудовых показателей: производительности труда, численности персонала, фонда оплаты труда. Их использование в аудите персонала. Анализ ресурсов для труда: уровня, динамики, структуры персонала, его движения; профессионально-квалификационного состава. Анализ затрат: трудоемкости, зарплатоёмкости основных видов продукции; уровня, динамики, структуры оплаты труда; затрат на обучение, подготовку, переподготовку персонала. Анализ производительности труда: уровня и динамики, факторов и резервов роста производительности труда; соотношения темпов изменения производительности труда и его оплаты. Анализ социального развития: формирования и использования фонда социального развития организации и выплат социального характера. Экономико-математические методы и модели анализа трудовых показателей, их использование в аудите персонала. Приёмы анализа: дифференциальный; цепных подстановок; абсолютных разниц; относительных разниц; приращения факторов, логарифмический, интегральный, индексный, экспертных оценок. Формулировка цели построения модели, выбор критериев экономической эффективности: максимальная выработка; максимальная прибыль, минимальные затраты труда (численность персонала, рабочее время). Выбор критериев социальной эффективности: качество трудовой жизни, трудовой доход, заработная плата, социальные выплаты. Роль экономико-математического моделирования в повышении эффективности аудита персонала. Анализ трудовых показателей как основная форма контроля при проведении аудита персонала организации: кадровой политики, формирования персонала, оценки состояния его использования и развития, эффективности управления персоналом, адаптации персонала, удовлетворенности персонала организацией, её социальной политикой.

Тема 4.2. Аудит развития персонала

Понятие и цель аудита развития персонала. Методы, приёмы, информационная база аудита. Аудит наличия и качества программ развития персонала: внутрифирменное обучение и профессиональная подготовка, определение потребности в обучении персонала на уровне организации и отдельного работника; этапы подготовки персонала; расходы на подготовку и переподготовку персонала. Аудит рабочих мест и его роль в повышении эффективности развития персонала. Направления аудита рабочих мест: оценка системы учёта, аттестации и рационализации; сбалансированности рабочих мест и работников; укомплектованности персоналом в соответствии с профессиональным и квалификационным уровнем. Оценка соответствия системы обучения изменениям в технике и технологии, используемых в организации. Оценка роли знаний в производственно-экономических

отношениях персонала: интеллектуального капитала и его структуры. Методы, этапы аудита интеллектуального капитала. Аудит интеллектуального капитала как фактор предупреждения от случайных потерь важных способностей, знаний, умений персонала; создания базы знаний; составления программ развития персонала, возможности использовать не материальные активы организации. Оценка экономической и социальной эффективности программ обучения персонала. Аудит вовлеченности в процесс обучения вновь принятых работников. Оценка используемой системы планомерного горизонтального и вертикального продвижения кадров по профессионально-квалификационным должностям и рабочим местам, соответствующей целям компании и персонала.

Тема 4.3. Аудит найма и увольнений персонала

Понятие аудита найма и увольнений. Методы, приёмы, информационная база аудита. Миссия аудита найма: соблюдение международных стандартов и трудового законодательства, локальных нормативных актов. Основные принципы найма: комплексность, объективность, непрерывность, научность; достижение количественных и качественных целей; стратегический характер набора и отбора; наличие планирования и прогнозирования потребностей в персонале; действенность механизма набора и отбора: стоимости найма, затрат на адаптацию. Оценка эффективности найма: сопоставление затрат и результатов найма; показателей текучести (за месяц, 3 месяца, полугодие, год); нарушений трудовой дисциплины с определением ущерба от нарушения трудовой дисциплины; результатов адаптации; производительности труда; качества продукции. Миссия аудита увольнений: соблюдение международных стандартов и трудового законодательства; оценка деятельности организации по закреплению кадрового потенциала; оценка документов по увольнению персонала; оценка сокращения персонала по инициативе работодателя. Анализ причин увольнений по инициативе работников. Аудит показателей движения персонала. Выявление факторов приверженности организации и сопоставимости с предложениями извне. Роль аудита найма и увольнений в обеспечении внутренних целей организации, а также повышении эффективности управления человеческими ресурсами (интеллектуальным капиталом).

Тема 4.4. Аудит рабочего времени и нормирования труда

Понятие, цель аудита рабочего времени и нормирования труда. Методы, приёмы аудита, информационная база. Аудит показателей использования фонда рабочего времени по отношению к персоналу: рабочего дня (смены); фонда рабочего времени (за месяц, квартал, год); потерь рабочего времени явных и скрытых (за месяц, квартал, год); влияния на фонд рабочего времени факторов (численности рабочих, количества дней работы одного рабочего, продолжительности рабочей смены). Определение ущерба организации за счёт выявления в результате аудита непроизводительных затрат рабочего времени. Оценка организации труда как фактора улучшения использования рабочего времени и повышения производительности труда. Аудит нормирования труда. Оценка структуры затрат рабочего времени и охвата нормированием труда повременщиков. Оценка качества действующих норм, их состава, процента выполнения различными категориями персонала. Анализ использования

научно-обоснованных методов нормирования труда. Использование аудита рабочего времени и нормирования труда для повышения эффективности управления персоналом организации.

Тема 4.5. Аудит производительности труда

Понятие и цель аудита производительности труда. Методы, приёмы аудита, информационная база. Аудит показателей производительности труда: выработки и трудоёмкости; выявление проблем роста выработки и снижение трудоёмкости, а также взаимосвязи этих показателей. Оценка соотношения между результатами труда и затраченными трудовыми ресурсами. Аудит индекса часовой выработки и оценка причин его изменения. Анализ факторов роста производительности труда. Аудит взаимосвязи индексов часовой и дневной выработки и использование его результатов для повышения производительности труда за счет улучшения использования внутрисменного рабочего времени. Аудит взаимосвязи дневной и годовой выработки и использование его результатов для улучшения использования целодневного рабочего времени. Анализ социальной и экономической эффективности использования результатов роста выработки и снижения трудоёмкости продукции. Аудит роста производительности труда как фактор определения путей повышения конкурентоспособности предприятия и социального развития персонала.

Тема 4.6. Аудит вознаграждений

Понятие и миссия аудита вознаграждений. Методы, этапы, приёмы, информационная база аудита вознаграждений. Аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит. Роль аудита вознаграждений (комплексной проверки эффективности систем стимулирования, возможности усиления стимулирующих функций вознаграждений) в улучшении использования персонала организации. Основные направления аудита вознаграждений: соблюдение международных норм и трудового законодательства; коллективного договора; локальных нормативных актов и корпоративных стандартов; гарантий, установленных в отраслевых и региональных соглашениях. Оценка своевременности выплаты заработной платы. Аудит покупательной способности минимальной и средней заработной платы, механизма их индексации. Анализ используемых критериев для обоснования минимального размера оплаты труда. Оценка соотношения минимальной и средней, минимальной и максимальной заработной платы. Аудит структуры доходов работников, доли оплаты труда в себестоимости и валовой добавленной стоимости. Оценка доли тарифа в общей зарплате. Оценка механизма формирования уровня и структуры фонда заработной платы, действующих в организации систем оплаты труда. Выявление современных моделей вознаграждения: стимулирование наёмного и предпринимательского труда; участие в прибылях. Опционы. Компенсационный пакет, его формирование. Связь заработной платы с результатами производственно-хозяйственной деятельности организации. Индивидуализация вознаграждений. Оценка обеспечения установленного порядка начисления и выплат вознаграждений.

Тема 4.7. Аудит условий труда, безопасности и здоровья

Аудит условий труда, безопасности и здоровья: понятие, цель, задачи, методы, приёмы, информационная база. Аудит системы экологической безопасности организации и этапы его проведения. Обеспечение психофизиологической и социально-психологической безопасности труда персонала. Направления аудита условий труда: соблюдение международных норм, законодательных и нормативных актов, гарантий, установленных в отраслевых и региональных соглашениях, коллективных договорах; соблюдение требований охраны труда, выплаты льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда; выявление причин несчастных случаев; опасных условий труда, опасных действий, стрессов. Модель изучения стрессов. Оценка программ безопасности и здоровья; самодиагностики своих рабочих условий персоналом. Аудит экономической и социальной эффективности мероприятий по улучшению условий труда, безопасности и здоровья. Оценка управленческой деятельности, направленной на повышение социальной эффективности мероприятий: и сохранением трудоспособности. Влияние результатов аудита условий труда, безопасности и здоровья на повышение уровня организации труда и его производительности.

Тема 4.8. Аудит работы служб управления персоналом

Понятие и цель аудита работы служб управления персоналом. Методы, приёмы, информационная база работы служб управления персоналом. Аудит структуры службы управления персоналом и важнейших направлений ее деятельности. Анализ работы кадровой службы и ее вклада в результаты деятельности компании и реализацию стратегических и тактических целей кадровой политики, а также наличие, качество и соблюдение программ, регламентов и стандартов в области управления персоналом. Оценка уровня взаимодействия службы управления персоналом с другими структурными подразделениями. Оценка используемых в организации критериев эффективности работы отделов службы управления персоналом: текучесть кадров и абсентеизм; отношения и форма общения работников; коммуникации обучение и карьерный рост, кадровое планирование, недовольство и жалобы на сотрудников служб управления персоналом. Оценка потерь организации, вызываемых непрофессиональными действиями специалистов службы управления персоналом. Оценка влияния результатов работы служб управления персоналом на повышение качества управления персоналом и конкурентоспособности организации.

Раздел 5. Контроллинг в системе управления персоналом

Тема 5.1. Контроллинг: понятие, цели, задачи, виды

Основные понятия о контроллинге: сущность, цели, задачи, виды, структура. Методы, приёмы контроллинга, информационная база. Управленческие решения и управленческий учёт в контроллинге, их роль в обеспечении поставленных целей организацией в системе управления персоналом.

Тема 5.2. Контроллинг системы управления персоналом организации

Понятие, цель и предмет контроллинга системы управления персоналом. Факторы, влияющие на появление в современных организациях контроллинга. Элементы внутреннего контроля в организации: внутренний аудит и управленческий контроль. Управленческий учет, как основополагающий элемент системы контроллинга. Сопоставление плановых и фактических показателей – сердцевина системы контроллинга. Технология и этапы проведения контроллинга. Контроллинг как поставщик информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления персоналом в организации. Требования, которые необходимо соблюдать для получения достоверной информации. Содержание контроллинга при оценке прогнозирования и своевременной корректировки основных результатов функционирования системы управления персоналом, мероприятий по снижению предпринимательского риска на каждом этапе системы управления персоналом: на этапах привлечения и планирования персонала; нормирования, организации и оплаты труда; деловой оценки; адаптации и планирования карьеры; обучения, высвобождении и решении социальных проблем.

Раздел 6. Бюджетирование расходов на содержание персонала

Тема 6.1. Особенности бюджетирования расходами на персонал

Основные понятия, цель и задачи бюджетирования расходов на содержание персонала. Принципы бюджетирования. Структура бюджета организации. Этапы бюджетирования. Роль и значение бюджетирования расходов на персонал в общей системе бюджетирования организации.

Тема 6.2. Анализ исполнения бюджета расходов на персонал

Основные понятия, цель и задачи анализа расходов бюджета на персонал. Методы, приёмы, информационная база анализа. Анализ структуры бюджета затрат на персонал. Роль и значение анализа исполнения бюджета расходов на персонал. Методы оценки исполнения бюджета на формирование, использование и развитие персонала. Аудит, контроллинг, контроль – основные категории управления персоналом по сохранению и развитию кадрового потенциала организации, эффективного взаимодействия в системе социального партнерства.

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Для обеспечения качественного образовательного процесса применяются следующие образовательные технологии:

- традиционные: деятельностьно-развивающая, личностно-ориентированная, практикоориентированная, идеи опоры и опережения, компетентностный подход реализуются в форме лекции, семинарские занятия, практические занятия;
- инновационные: интерактивные лекции, метод проектов, рассмотрение

- проблемных ситуаций;
- интерактивные: вебинары, интернет-конференции, компьютерные симуляции;
- самостоятельная работа, в том числе, с использованием системы дистанционного обучения;
- дистанционные образовательные технологии.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- выполнение заданий разнообразного характера (выполнение тренировочных тестов и т.п.)
- выполнение индивидуальных заданий,
- подготовка к учебному вебинару,
- изучение основной и дополнительной литературы,
- поиск и сбор информации по дисциплине в периодических печатных и интернет-изданиях,
- подготовка и написание рефератов, эссе, докладов и т.п.,
- подготовка презентации с использованием новейших компьютерных технологий;
- методические рекомендации, библиотечные ресурсы, электронные библиотечные ресурсы.

6.1. Примерные планы практических и семинарских занятий

Тема 1.1.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Сущность и понятие кадровой политики.
2. Типы кадровой политики.
3. Критерии оценки кадровой политики.
4. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
5. Кадровая политика государства и ее роль в развитии общества.
6. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия.
7. Систематизация факторов препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 1.2.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Система работы с персоналом как реализация кадровой политики.

2. Основные блоки работы с персоналом: маркетинг рынка труда, кадровое планирование, рекрутинг, адаптация, развитие и эффективность персонала, работа с коллективом, климатом и культурой. Карьера и кадровая политика.
3. Общая концепция развития организации и ее важнейшие составляющие.
4. Производственная концепция.
5. Финансовая концепция.
6. Социальная концепция.
7. Кадровая политика как основа социальной концепции развития организации.
8. Открытая и закрытая кадровая политика.
9. Обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах.
10. Маркетинг персонала: занятость персонала, сокращение или увеличение штатов.
11. Высвобождение и увольнение работников.
12. Развитие и обучение персонала.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 1.3

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
2. Цели управления персоналом в системе целей развития организации.
3. Объект и субъект стратегии управления персоналом.
4. Принципы стратегии управления персоналом.
5. Основные этапы реализации стратегии управления персоналом.
6. Обеспечение повышения экономической эффективности как основная цель первого этапа реализации стратегии управления персоналом.
7. Повышение социальной эффективности как главная цель реализации стратегии управления персоналом.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 1.4.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Документооборот в работе с персоналом.
2. Основные и вспомогательные документы.
3. Стандарты кадрового делопроизводства.
4. Роль документооборота в реализации кадровой политики.
5. Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 2.1.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Кадровое планирование как элемент внутрифирменного планирования и как инструмент реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
2. Использование утверждаемых и расчетных, натуральных и стоимостных, абсолютных и относительных, количественных и качественных показателей в кадровом планировании.

3. Требования, предъявляемые к системе показателей плана.
4. Система показателей по труду.
5. Карта организации.
6. Общеэкономические показатели.
7. Кадровые показатели.
8. Условия труда.
9. Структура расходов на персонал.
10. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
11. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.
12. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
13. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.
14. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.
15. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом.
16. Актуальность и состояние бюджетирования.
17. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
18. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
19. Уровни кадрового планирования.
20. Процесс кадрового планирования и его основные этапы.
21. Изучение мотивации сотрудников и их удовлетворенности трудом: мотивационный профиль, анализ готовности компании к изменениям.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 2.2.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Особенности и преимущества внутрифирменного планирования.
2. Общая характеристика методов внутрифирменного планирования.
3. Балансовый метод планирования как основной метод координации и увязки плановых заданий и показателей.
4. Трудовые балансы.
5. Нормативный метод планирования.
6. Система норм и нормативов, используемых для обоснования заданий по труду.
7. Аналитический метод и его применение в кадровом планировании.
8. Применение метода математического моделирования в кадровом менеджменте.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 2.3.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Процедура мониторинга.
2. Сущность и задачи кадрового контроля.
3. Требования, предъявляемые к контролю.

4. Контроль как процесс и его этапы.
5. Регулирование в системе внутрифирменного управления.
6. Контроллинг как упреждающее информационное обеспечение управления.
7. Цели и задачи контроллинга.
8. Взаимосвязи кадрового планирования, контроля и контроллинга..

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 2.4.

а) Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
2. Оценка затрат на персонал.
3. Ответственность за расходы на персонал.
4. Делегирование полномочий.
5. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен.
6. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

б) Упражнения и ситуационные задания

Тема 3.2.

б) Упражнения и ситуационные задания

Основу контроллинга составляет оценка приближения к выполнению плана. Наглядно можно представить эту ситуацию следующими задачами.

Задача 1

На предприятии запланировано увеличение объема производства за год на 10%. Через полгода после установления плана выявлено, что объем вырос на 4%. Насколько нужно увеличить численность основных рабочих для выполнения плана, если одновременно увеличивается их производительность труда на 2%?

Решение:

Рассчитаем необходимый рост объема производства во втором полугодии:

$I_v = 110\% / 104\% = 1,0577$, или 105,77% (во втором полугодии необходимо увеличить прирост объема производства на 5,77%).

Из экономического соотношения объема производства, численности рабочих и выработки определим рост численности рабочих для выполнения плана:

$I_{ч} = I_v / I_w = 105,77\% / 102\% = 1,037$, или 103,7% (необходимо увеличить численность рабочих на 3,7%).

Задача 2

Плановый прирост объема производства 10%. За первый квартал объем производства вырос на 2%, за второй квартал — на 3%. Как должен вырасти объем производства во втором полугодии для выполнения плана?

Решение:

Если приросты даны к базисному году, то за первый и второй кварталы суммарный их прирост $3\% + 2\% = 5\%$, а во втором полугодии прирост должен составить $10\% - 5\% = 5\%$.

Если приросты даны цепные, то индекс объема за первое полугодие $1,03 \times 1,02 = 1,0506$, а во втором полугодии $1,1 / 1,0506 = 1,047$ (прирост на 4,7% по сравнению с первым полугодием).

Задача 3

На предприятии работает 400 рабочих и 100 служащих. Как должна измениться численность служащих, если планируется, что среднегодовая выработка одного работника вырастет на 2,5%, а выработка рабочих и их численность останутся без изменений?

Решение:

Существует взаимосвязь выработки одного работника и одного рабочего, так как численность работников равна сумме численности рабочих и служащих. Если выработка одного работника растет быстрее, чем выработка одного рабочего, то это означает, что растет доля рабочих.

Определим индекс доли рабочих в численности работников.

102,5% (рост выработки 1 работника) 100% (рост выработки 1 рабочего)

Прежняя доля рабочих была $= 400 / (400 + 100) = 0,8$ (80%). Новая доля рабочих $= 80\% \times 1,025 = 82\%$.

Теперь, зная, что численность рабочих останется прежней (400 человек), но их доля в численности работников изменится до 82%, рассчитаем изменение численности служащих. Чслуж $= 400 / 82 \times (100 - 82) = 88$ человек. Таким образом, численность служащих должна снизиться на 12 человек.

Множество экономических расчетов связано с изменением структуры анализируемого объекта, на чем основаны следующие задачи.

6.2. Примерная тематика рефератов

1. Возникновение и становление аудита в экономически развитых странах и в России.
2. Международные и российские стандарты аудита.
3. Управленческий аудит: сущность, цели, задачи, организационные основы, процесс проведения.
4. Политика контроля качества и обеспечения эффективности аудита.
 1. Кадровая политика и организационная культура: понятие, сущность, взаимосвязь.
 2. Кадровая политика и стратегическое управление персоналом организации.
 3. Аудит вознаграждений за труд как импульс самосовершенствования организации в области управления персоналом.
 4. Аудиторское заключение: методика составления, структура, значение.
 5. Роль аудита персонала в повышении производительности труда.
 6. Организация и нормирование труда на предприятии. Их влияние на эффективность управления персоналом предприятия.
 7. Технология управления персоналом от найма до увольнения: отечественный и зарубежный опыт.
 8. Вознаграждение персонала за труд и его влияние на эффективность управления персоналом.
 9. Деятельность Международной организации труда (МОТ) в области оплаты труда.
 10. Оценка системы управления персоналом в организации.

11. Аудит управления качеством.
12. Аудит интеллектуального капитала.
13. Бюджетирование и контроль персонала.
14. Контроллинг как инструмент управления организацией.
15. Затраты и издержки на персонал: положительные и отрицательные стороны.
16. Аудит, контроллинг и контроль – основные категории управления персоналом в условиях рыночных экономических отношений. Кадровая политика: понятие и типы.
17. Кадровая стратегия и кадровые мероприятия.
18. Факторы развития стратегических концепций.
19. Механизм формирования кадровой политики (основные этапы)
20. Трудовой потенциал работника и общества.
21. Сущность и содержание кадрового планирования.
22. Кадровый контроллинг.
23. Управление по целям: сущность, этапы. Принципы установления целей.
24. Оперативный план работы с персоналом.
25. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
26. Методы кадрового анализа.
27. Планирование расходов на персонал.
28. Оценка эффективности расходов на персонал.
29. Плановые показатели по персоналу, ключевые и дополнительные показатели.
30. Бюджетирование управления персоналом: технологии разработки, бизнес-план.
31. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета.

6.3. Примеры заданий для самостоятельной работы

Задание 1

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. *Решение:* Коэффициенты потенциальной текучести:

$$K_{\text{зарплата}} = 20 / 100 = 0,2 \text{ (20\%)}$$

$$K_{\text{график}} = 6 / 100 = 0,06 \text{ (6\%)}$$

Коэффициенты фактической текучести:

$$K_{\text{зарплата}} = 11 / 100 = 0,11 \text{ (11\%)}$$

$$K_{\text{график}} = 5 / 100 = 0,05 \text{ (5\%)}$$

Коэффициенты и потенциальной, и фактической текучести заметно выше для мотива «низкая заработная плата».

Коэффициенты реализации желания уволиться:

$$K_{\text{зарплата}} = 11 / 20 = 0,55 \text{ (55\%)}$$

$$K_{\text{график}} = 5 / 6 = 0,83 \text{ (83\%)}$$

Коэффициент реализации желания уволиться заметно выше для мотива «неудобный график работы».

Коэффициенты значимости мотивов:

$$K_{\text{зарплата}} = 0,2 \text{ (коэффициент потенциальной текучести)} \times 0,55 \text{ (коэффициент реализации желания)} = 0,11.$$

$$K_{\text{график}} = 0,06 \times 0,83 = 0,05.$$

Таким образом, за счет более высокого охвата работников значимее оказывается мотив «низкая заработная плата».

Задание 2

Актуальным является знание о соотношении результатов, полученных компанией, с суммарными затратами на персонал:

Параметры управленческого учета	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Количество сотрудников предприятия	L 50	45	55	65
Выплачено заработной платы (оклады, проценты, премии и бонусы), в усл. денежных единицах	195000	202500	252450	330000
Стоимость дополнительных затрат компании на компенсационный	50000	51000	53000	58000
Суммарные затраты на персонал	245000	253500	305450	388000
Доход компании	2000000	2100000	2600000	3400000
Прибыль компании	220000	220200	262000	325000

Решение:

Расчетные показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Доля затрат на персонал в общих затратах предприятия	0,138	0,135	0,131	0,126
Доходность затрат на персонал	8,16	8,28	8,51	8,76
Прибыльность затрат на персонал	0,90	0,87	0,86	0,84
Доход на одного сотрудника	40000,00	46666,67	47272,73	52307,69
Прибыль на одного сотрудника	4400,00	4893,33	4763,64	5000,00

При имеющихся устойчивых темпах роста дохода и прибыли компании, при активном внедрении системы стимулирования отдача вложений в персонал падает. Так, прибыль предприятия, отнесенная к суммарным затратам на персонал, в данном примере сократилась с 0,9 до 0,84, т.е. каждый условный рубль вложений в персонал «недодал» чистой прибыли до 6 коп.

Задание 3

Подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Стратегия организации и кадровая политика
2. Принципы разработки и уровни кадровой политики
3. Кадровая политика и кадровые процедуры
4. Кадровая программа организации
5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
7. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.
8. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
9. Профессионально-должностная структура организации.
10. Содержание современной российской кадровой политики.
11. Приоритетные направления кадровой политики.
12. Маркетинг персонала.
13. Нормирование и учет численности персонала.
14. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
15. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду
16. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
17. Методы построения системы управления персоналом.
18. Оперативный план работы с персоналом.
19. Сущность, способы и проблемы делегирования полномочий.
20. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования

6.4. Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

7. Сущность, понятие и типы кадровой политики.
8. Критерии оценки кадровой политики.
9. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
10. Кадровая политика государства и ее роль в развитии общества.
11. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия.
12. Систематизация факторов, препятствующих и благоприятствующих развитию стратегических концепций кадрового развития.
13. Система работы с персоналом как реализация кадровой политики.
14. Основные блоки работы с персоналом: маркетинг рынка труда, кадровое планирование, рекрутинг, адаптация, развитие и эффективность персонала, работа с коллективом, климатом и культурой. Карьера и кадровая политика.
15. Общая концепция развития организации и ее важнейшие составляющие: производственная концепция, финансовая концепция, социальная концепция.
16. Кадровая политика как основа социальной концепции развития организации.
17. Открытая и закрытая кадровая политика.

18. Обеспечение потребности организации в трудовых ресурсах.
19. Маркетинг персонала: занятость персонала, сокращение или увеличение штатов.
20. Высвобождение и увольнение работников.
21. Развитие и обучение персонала.
22. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
23. Цели управления персоналом в системе целей развития организации.
24. Объект, субъект и принципы стратегии управления персоналом.
25. Основные этапы реализации стратегии управления персоналом.
26. Обеспечение повышения экономической эффективности как основная цель первого этапа реализации стратегии управления персоналом.
27. Повышение социальной эффективности как главная цель реализации стратегии управления персоналом.
28. Документооборот в работе с персоналом. Основные и вспомогательные документы. Стандарты кадрового делопроизводства.
29. Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита.
30. Кадровое планирование как элемент внутрифирменного планирования и как инструмент реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
31. Использование утверждаемых и расчетных, натуральных и стоимостных, абсолютных и относительных, количественных и качественных показателей в кадровом планировании.
32. Система показателей по труду и требования, предъявляемые к ней.
33. Карта организации.
34. Общеэкономические показатели.
35. Кадровые показатели.
36. Условия труда.
37. Структура расходов на персонал.
38. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
39. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.
40. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
41. Правила постановки плановых целей: сопоставленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.
42. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.
43. Теоретические основы, актуальность и состояние бюджетирования управления персоналом.
44. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
45. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
46. Уровни кадрового планирования.
47. Процесс кадрового планирования и его основные этапы.
48. Изучение мотивации сотрудников и их удовлетворенности трудом: мотивационный профиль, анализ готовности компании к изменениям.

49. Особенности и преимущества внутрифирменного планирования.
50. Общая характеристика методов внутрифирменного планирования.
51. Балансовый метод планирования как основной метод координации и увязки плановых заданий и показателей.
52. Трудовые балансы.
53. Нормативный метод планирования.
54. Система норм и нормативов, используемых для обоснования заданий по труду.
55. Аналитический метод и его применение в кадровом планировании.
56. Применение метода математического моделирования в кадровом менеджменте.
57. Процедура мониторинга.
58. Сущность и задачи кадрового контроля. Требования, предъявляемые к контролю.
59. Кадровый контроль как процесс и его этапы.
60. Регулирование в системе внутрифирменного управления.
61. Контроллинг как упреждающее информационное обеспечение управления: сущность, цели, задачи.
62. Взаимосвязи кадрового планирования, контроля и контроллинга.
63. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
64. Оценка затрат на персонал, ответственность за расходы на персонал, делегирование полномочий.
65. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен.
66. Защита бюджета по персоналу перед руководством.
67. Внутренний контроль как основа управления предприятием.
68. Виды контроля. Взаимосвязь и отличия внутреннего контроля, аудита, контроллинга и мониторинга.
69. Персонал и труд как объекты внутреннего контроля
70. История появления контроллинга в мире и в России. Современные тенденции в контроллинге
71. Сущность контроллинга в западных странах. Сущность контроллинга в российском понимании.
72. Цель, задачи и концепции контроллинга персонала,
73. Функции контроллинга персонала.
74. Этапы контроллинга персонала.
75. Виды контроллинга персонала.
76. Стратегический контроллинг персонала.
77. Оперативный контроллинг персонала.
78. Классификации затрат на персонал, условия их выбора и значение в контроллинге.
79. Затраты на персонал: составляющие, измерение.
80. Регулирование затрат на персонал.
81. Центры ответственности как объект контроллинга.
82. Управленческий учет как основа контроллинга. Связь управленческого и финансового учета.
83. Факторы управленческого учета. Влияние управленческого учета на методы

учета затрат.

84. Бюджетирование как инструмент контроллинга: понятие, значение.
85. Достоинства и недостатки бюджетирования.
86. Связь бюджетирования со сметным планированием.
87. Роль бюджетирования организации в построении системы мотивации персонала.
88. Место бюджетирования персонала в бюджетировании организации.
89. Организация внедрения бюджетирования персонала. Проблемы внедрения.
90. Процедура бюджетирования персонала.
91. Методы обеспечения адекватности контроллинга его целям.
92. Анализ рисков с помощью точек критического контроля.
93. Обратная связь в контроллинге персонала.
94. Экспертная диагностика управления персоналом.
95. Предмет и сущность аудита. Аудит и аудиторская деятельность
96. Принципы аудита.
97. Аудиторские стандарты.
98. Виды и этапы аудита.
99. Аудиторское заключение.
100. Внешний и внутренний аудит. Требования к внутренним аудиторам.
101. Аудит персонала, его отличие от финансового аудита.
102. Стандартные методы аудиторского исследования.
103. Математические и статистические методы и модели в аудите персонала.
104. Методы сбора информации в аудите персонала.
105. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
106. Основные направления аудита персонала: анализ ресурсов, затрат, эффективности, социального
107. Аудит рабочих мест.
108. Аудит производительности труда.
109. Аудит организации труда.
110. Аудит нормирования труда.
111. Аудит найма.
112. Аудит увольнений.
113. Аудит вознаграждений.
114. Аудит условий труда.
115. Аудит работы служб управления персоналом,
116. Особенности аудита персонала в России.

6.5. Примерные тестовые задания для текущего контроля

1. Наиболее сложной проблемой в кадровом планировании является:
 - А) прогноз потребностей в кадрах
 - Б) планирование использования кадров
 - В) планирование обучения персонала
 - Г) планирование сокращения или высвобождения персонала

2. Какие средства используются для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию, в подразделение и в должность, а также максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей?

- А) Планирование карьеры
- Б) Оценка и аттестация персонала
- В) Привлечение персонала
- Г) Адаптация работников

3. Для какой из биологических теорий характерны следующие положения: «Человек изначально не любит работу и будет избегать ее. Его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации»?

- А) Теория «Y»
- Б) Теория «Z»
- В) Теория «X»
- Г) Все выше перечисленное

4. Внутренним источником привлечения персонала является:

- А) СМИ
- Б) Службы занятости
- В) ВУЗы
- Г) Ротация

5. Что не относится к внешним источникам привлечения персонала?

- А) ВУЗы
- Б) Частные кадровые агентства
- В) Конкурс на замещение должности из сотрудников организации
- Г) СМИ

6. К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают при необходимости:

- А) перераспределения персонала
- Б) обучения персонала
- В) привлечения высококвалифицированных специалистов на время
- Г) планирования карьеры персонала

7. В каких ситуациях компании не могут обойтись без временного персонала?

- А) в случае наступления отпускного периода при условии, что некоторых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может
- Б) компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами
- В) при необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов на не постоянной основе
- Г) все выше перечисленное

8. Дайте понятие развивающейся организации:

- А) организация, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес среды путем создания новых технологий, и овладения новыми знаниями и умениями
- Б) организация, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес среды путем создания новых технологий
- В) организация, которая эффективно отвечает на вызовы клиентов в кратчайшие сроки
- Г) нет правильного варианта

9. Назовите правильную последовательность подготовки процесса обучения:

- А) выявление потребностей и только после нее формирование бюджета обучения
- Б) формирование бюджета обучения предшествует выявлению потребностей
- В) определение целей обучения предшествует формированию бюджета и определению потребностей
- Г) любой порядок, главное желание обучаться

10. Что является важнейшим условием успешного функционирования любой организации с точки зрения организационной культуры:

- А) максимизация прибыли
- Б) уменьшение издержек
- В) найм молодых сотрудников без опыта работы
- Г) обучение персонала

11. Что является объектом обучения?

- А) знания
- Б) навыки
- В) персонал
- Г) поведение

12. Какие преимущества можно отметить в внутрипроизводственном обучении?

- А) обучение с учетом специфики предприятия
- Б) немедленное практическое применение знаний
- В) легкая контролируемость результатов
- Г) все ответы верны

13. На каком этапе происходит ознакомление нового сотрудника с основными функциональными обязанностями:

- А) введение в организацию;
- Б) введение в подразделение;
- В) введение в должность;
- Г) психологическая адаптация?

14. Выберите наиболее полное определение.

- А) Управление – организация и кооперация деятельности коллективов в процессе производства продукции, оказания услуг;

Б) Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг;

В) Управление – внешнее воздействие на трудовой коллектив или его часть с целью достижения поставленных высшим руководством задач, направленных на улучшение благосостояния как компании, так и ее сотрудников;

Г) Управление – организация совместной деятельности людей для участия в процессе производства.

Критерии оценивания учебной деятельности слушателя

Лекции и практические занятия: оценивается посещаемость, активность, умение выделить главную мысль, самостоятельность при выполнении работы, активность работы в аудитории, правильность выполнения заданий, уровень подготовки к занятиям и т.д.

Оценивание работы на лекциях осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов:

Оценка	Характеристика ответа слушателя
21-25 баллов	студент глубоко и всесторонне усвоил сущность проблемы; уверенно, логично, последовательно и грамотно ее излагает; опирается на знания основной и дополнительной литературы; тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; делает выводы и обобщения; посетил 80-100% занятий; свободно владеет системой научных понятий.
16-20 баллов	не допускает существенных неточностей; увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; аргументирует научные положения; делает выводы и обобщения; посетил 60-80% занятий; владеет системой научных понятий.
11-15 баллов	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель освоил суть проблемы, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной литературы; допускает несущественные ошибки и неточности; испытывает затруднения в практическом применении знаний; посетил 60-40 % занятий; затрудняется в формулировании выводов и обобщений; частично владеет системой научных понятий.
0-10 баллов	слушатель не усвоил суть проблемы; допускает существенные ошибки и неточности при ее рассмотрении;

	<p>испытывает трудности в практическом применении знаний; не может аргументировать научные положения; посетил менее 40% занятий</p> <p>не формулирует выводов и обобщений; не владеет системой научных понятий.</p>
--	---

Критерии оценки самостоятельной работы слушателей

Самостоятельная работа: оценивается качество и количество выполненных самостоятельных работ, грамотность в оформлении, правильность выполнения и т.д.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов

Оценка	Характеристика ответа слушателя
21-25 баллов	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; обстоятельно и тщательно проанализированы все вопросы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; рассмотренный материал связывается с практикой будущей профессиональной деятельности; правильно определены и достаточно полно освещены узловые вопросы темы; Оформлена работа в точном соответствии с требованиями.
16-20 баллов	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; в целом проанализированы все вопросы, сделаны необходимые выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; в целом правильно определены узловые вопросы темы, но недостаточно полно раскрыто их содержание; имеются незначительные недостатки в оформлении работы
11-15 баллов	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; тщательно проанализированы все вопросы; сделаны необходимые логические выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; имеются недостатки в оформлении работы
0-10 баллов	слушатель не понял смысл и содержание темы работы, не раскрыл содержание поставленных вопросов, допустил ряд грубых теоретических ошибок и не выполнил основные требования к оформлению работы.

Критерии оценки учебных действий студентов по выполнению лабораторных работ по учебной дисциплине.

Оценка	Характеристики ответа студента
21-25 баллов	Слушатель самостоятельно и правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
16-20 баллов	слушатель самостоятельно и в основном правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и

	аргументировано излагал свое решение, используя научные ПОНЯТИЯ.
11-15 баллов	слушатель в основном выполнил лабораторную работу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
0-10 баллов	Слушатель в основном не выполнил лабораторную работу.

Критерии оценки учебных действий студентов по решению учебных задач (проблемные ситуации, кейс-задачи).

Оценка	Характеристики ответа студента
21-25 баллов	слушатель самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
16-20 баллов	слушатель самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
11-15 баллов	Слушатель в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
0-10 баллов	Слушатель в основном не решил учебно-профессиональную задачу.

Критерии оценки учебных действий студентов по решению тестовых заданий

Оценка	Характеристики ответа слушателя
25-21 баллов	91-100% правильных ответов
16-20 баллов	75-90%
11-15 баллов	51-75%
0-10 баллов	Менее 50%

Критерии оценки учебных действий слушателей при выступлении на коллоквиуме или с рефератом по обсуждаемому вопросу или с эссе по обсуждаемой теме

Оценка	Характеристики ответа слушателя
21-20 баллов	слушатель глубоко и всесторонне усвоил учебный материал; уверенно, логично, последовательно и грамотно излагает; опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; знает альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему, делает квалифицированные выводы и обобщения; владеть на высококвалифицированном уровне системой

	основных понятий.
16-20 баллов	Слушатель твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной и дополнительной литературы; не допускает существенных неточностей в анализе проблем; увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; аргументирует научные положения; делает квалифицированные выводы и обобщения; владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.
11-15 баллов	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель освоил проблему, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной и дополнительной литературы; допускает несущественные ошибки и неточности в анализе проблем; испытывает затруднения в практическом применении основных знаний; слабо аргументирует научные положения; затрудняется в формулировании выводов и обобщений; частично владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.
0-10 баллов	слушатель не усвоил значительной части проблемы; допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее; испытывает трудности в практическом применении знаний; не может аргументировать научные положения; не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; не владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.

Промежуточная аттестация:

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета.

Результаты зачета определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

Критерии оценки уровня овладения слушателями компетенциями на этапе зачета по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа слушателя
Зачтено	слушатель показал глубокие знания программного материала, грамотно и логично его излагает, быстро принимает правильные решения, в ходе ответа демонстрирует глубокие знания основной и дополнительной литературы, умеет применять полученные знания к будущей профессиональной деятельности; слушатель твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, правильно применяет полученные знания при решении практических вопросов, демонстрирует твердые знания основной литературы
Не зачтено	слушатель не раскрыл содержание вопросов, не знает основной и дополнительной литературы в целом, отсутствуют знания по проблемам программного материала.

ответ на «зачтено» оценивается от 11 до 25 баллов;

ответ на «не зачтено» оценивается от 0 до 10 баллов.

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности слушателя по дисциплине составляет 50 баллов.

Таблица пересчета полученной слушателем суммы баллов по дисциплине в оценку:

41 -50 баллов	«отлично»
25-40 баллов	«хорошо»
11-24 баллов	«удовлетворительно»
0-10 баллов	«неудовлетворительно»

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Вобликов В.М. Кадровая политика и кадровое планирование в организации : учебное пособие / Вобликов В.М.. — Москва : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-98699-391-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138388.html>

2. Данилина, Е. И. Теория и практика кадровой политики государства и организации (на примере предприятий транспорта) : монография / Е. И. Данилина, Я. И. Маликова, Д. В. Горелов. — Москва : Дашков и К, 2022. — 110 с. — ISBN 978-5-394-05040-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136530.html>

3. Коновалова Н.В. Основы кадровой политики и кадрового планирования : практикум / Коновалова Н.В.. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2017. — 84 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108093.html>

4. Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Кургаева Ж.Ю.. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79298.html>

5. Нови, И. Н. Кадровое делопроизводство и кадровый учет : учебное пособие / И. Н. Нови. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2018. — 84 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108082.html>

Дополнительная литература

1. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Под ред. Н.Г.Данилочкиной. — М.: ЮНИТИ, 2014.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15714>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
3. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. — М.: КНОРУС, 2014.— 256 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15708>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
4. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции. / Учебник для студ. высш. учеб. заведений. 2-е изд. — М.: Издательский центр "Академия", 2015. — 528 с. (Режим доступа: <http://www.academia-moscow.ru/catalogue/4898/36154/>)
6. Никонова Т.В. Управленческий и кадровый аудит /Т.В.Никонова, С.Л.Сухарев. Под ред. проф. Ю.Г.Одегова. — М.: Экзамен, 2014.— 200 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18805>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
7. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ О.Ю. Патласов— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60440.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 1994 г. № 482 «Об утверждении нормативных документов по регулированию аудиторской деятельности //Собрание законодательства Российской Федерации. — 1994. № 4, ст. 365; 1997, № 30, ст. 3646; 1999. № 19, ст. 2342.
9. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России : социолог. анализ / А. И. Турчинов, К. О. Магомедов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. - Москва : РАГС, 2014.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
10. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. — М., 2011.
12. Управление организацией: учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации"/ Гос. ун-т управления; ред. А. Г. Поршневу, З. П. Румянцеву, Н. А. Саломатину. - 4-е изд., перераб. и доп.. - Москва: ИНФРА-М., 2014.— 736 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Периодические издания:

1. Вопросы экономики
2. Кадры предприятия
3. Консультант директора
4. Менеджмент в России и за рубежом
5. Персонал
6. Персонал-микс
7. Проблемы управления
8. Социальный мир (еженедельный)
9. Социальное партнерство
10. Социс
11. Тор-менеджер
12. Труд за рубежом
13. Трудовой мир
14. Управление персоналом
15. Человек и труд

Интернет ресурсы

1. Материалы официального сайта Группы компаний «Градиент Альфа» (<http://www.gradient-alpha.ru>).
2. <http://www.chelt.ru> Журнал «Человек и труд»
3. <http://elementy.ru/Library9/KvalCont.htm?context=28895> Портал «Элементы большой науки» (электронная версия квалифицированного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).
4. http://www.businessuchet.ru/content/document_r_89C4892E-15CC-40BE-BDF1-D180B50705FD.html Портал «Бухгалтерский учет и налоги» (оплата труда и порядок начисления средств)
5. <http://kadrovik.ru/modules.php?op=News&file=article&sid=5219> Портал «Кадровик.ру» (электронная версия статьи из журнала «Справочник кадровика»)
6. www.aup.ru
7. www.cnews.ru
8. www.kommersant.ru/sf
9. www.consulting.ru
10. www.e-personal.ru
11. www.top-personal.ru
12. www.manage.ru
13. <http://www.garant.ru/>
14. <http://www.gks.ru/>
15. <http://www.gov.ru/>
16. <http://www.rostrud.info/>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учреждение располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лекционных, семинарских и практических занятий.

Слушатели имеют доступ с компьютеров, входящих в локальную сеть и сеть Wi-Fi, в Интернет.

В Учреждении организованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа используются слайд-лекции с обратной связью (интерактивные).

9. Методические указания слушателям по освоению дисциплины

9.1. Методические рекомендации преподавательскому составу

Особенность преподавания теоретической части дисциплины заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций, лекций с проблемными вопросами. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения специалистов соответствующего профиля. Поэтому в них основной упор следует делать на сообщение слушателям специальных знаний, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения (заданий) упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей и умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования соответствующих умений и навыков.

Целью проведения семинарских занятий является углубление теоретических знаний, формирование у слушателей умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, и в целом развивать творческое профессиональное мышление обучающихся.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы.

9.2. Методические указания слушателям

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы слушателя.

Самостоятельная работа имеет целью закрепление и углубление знаний и навыков, полученных на лекциях и семинарских занятиях по курсу, подготовку к экзамену, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Основными видами самостоятельной работы по курсу являются:

- изучение отдельных теоретических вопросов при подготовке к семинарам, в том числе подготовка докладов, сообщений, рефератов по данным вопросам;
- осмысление информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись;
- своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы;

- подготовка к зачету.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Чтение становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Методические указания для слушателей по подготовке к занятиям семинарского типа

Целью занятий семинарского типа является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе слушатель планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку слушателя к занятию.

Подготовка к занятию семинарского типа включает в себя: работу в электронной информационно-образовательной среде, содержащей все образовательные ресурсы.

Слушатель должен изучить основную литературу по теме занятия семинарского типа, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

Семинарские занятия способствуют успешному и эффективному самостоятельному изучению слушателями предмета, углубленному его пониманию. Широкий круг источников, предлагаемый слушателям, позволяет не только расширить эрудицию, но и проникнуть в содержание современных управленческих направлений во всей их специфичности.

Для более успешного освоения материала слушателям предлагается следующая последовательность подготовки темы:

1. Внимательно ознакомьтесь с содержанием плана семинарского занятия.
2. Прочитайте конспект лекции.

3. Познакомьтесь с соответствующими разделами учебных пособий.
4. Прочтите рекомендуемую по теме литературу и составьте конспект прочитанного.
5. Проведите самоконтроль через соответствующие вопросы.
6. Составьте план изложения ответа на каждый вопрос плана занятия.

Тема должна быть изложена по плану, причем план можно предложить свой, в соответствии с той литературой, которая имеется у слушателя.

Во избежание механического переписывания материала рекомендованной литературы необходимо:

- а) представить рассматриваемые проблемы в развитии;
- б) провести сравнение различных концепций по каждой проблеме;
- в) отметить практическую ценность данных событий;
- г) аргументировано изложить собственную точку зрения на рассматриваемую проблему.

