Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 02.10.2023 10:59:11
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /А.В. Назаренко/

«_29_» ___августа_____ 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЙ АУДИТ И КОНТРОЛИНГ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Экономика и управление трудом»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2022 год приема)

Москва 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Основной целью освоения дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» является формирование системы знаний об основных принципах аудита и контроллинга персонала организации.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» следует отнести:

- выработать системный подход к управлению персоналом организации;
- дать системное представление о кадровом аудите и аудите системы управления человеческими ресурсами;
- научить проводить оценку эффективности управления человеческими ресурсами организации;
- сформировать навыки анализа затрат на персонал;
- обучить основам контроллинга персонала;
- сформировать навыки анализа кадрового документооборота;
- выработать навыки анализа кадровых решений.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Кадровый аудит и контроллинг» относится к части формируемой участниками образовательных отношений для обязательного изучения учебного плана образовательной программы подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Кадровый аудит и контроллинг» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	ИПК-6.1. Знает: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки

		и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга; ИПК-6.2. Умеет: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством ИПК-6.3. Владеет: навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита

4. Структура и содержание дисциплины.

Для очно-заочной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, т.е. 180 академических часов (из них 126 часов – самостоятельная работа студентов).

Темы дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» изучаются на четвертом курсе в 8 семестре: лекции –18 часа, семинарские занятия – 36 часа, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» по срокам и видам работы отражены в Приложении 1.

Содержание разделов дисциплины.

Тема 1. *Сущность и основы контроллинга и аудита персонала*.

Цель и задачи курса. Аудит и контроллинг персонала как новое направление деятельности в системе управления персоналом. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный контроллинг. Субъекты и объекты контроллинга и аудита персонала. Субъекты контроля: государство, профсоюзы, работодатель. Понятия «контроль» и «контроллинг», сходство и различия, место контроля в системе контроллинга. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Контроль персонала: организация системы, процесс, методы, нормативы. Система контроля в реальном и опережающем времени. Упреждающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом. Адекватность контроллинга поставленным целям организации, уровням руководства. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Аудит как функция контроллинга персонала, основа оптимизации управления персоналом. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.

Тема 2. *Аудит персонала как форма диагностического исследования.*

Общее понятие об аудите. Понятие, цель и задачи аудита персонала. Связь с известными понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль. Классификация видов аудита. Направления аудита персонала и их содержание. Этапы проведения аудита. Диагностика работы с персоналом. Уровни проведения аудита: стратегический, линейный, функциональный. Комплексный, ситуационный и оперативный аудит персонала. Социально-трудовой

мониторинг. Методы анализа и основной инструментарий проведения аудита персонала. Алгоритм проведения аудита персонала, диагностическая модель, база данных. Аудиторское заключение и его структура.

Тема 3. *Бюджетирование в системе управления персоналом.*

Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала. Цель и задачи бюджетирования в системе управления персоналом. Подходы к бюджетированию. Связь планирования и бюджетирования. Технология кадрового планирования и разработки бюджета расходов на персонал. Структура бюджета на персонал. Отклонение фактических показателей от плановых: методы анализа. Этапы формирования бюджета по управлению персоналом.

Тема 4. *Аудит затрат на персонал*.

Затраты на персонал: понятие, структура, классификация. Постоянные и переменные затраты, прямые и косвенные затраты, группы затрат по степе-ни их регулирования, центры ответственности в контроллинге персонала. Издержки на персонал — важнейший трудовой показатель, основа формирования всех трудовых показателей. Аудит затрат на персонал: схема аудита, основные показатели анализа. Анализ затрат на персонал, содержание, показатели. Аудит издержек на профессиональное обучение. Абсолютные и относительные показатели, их использование для оценки эффективности системы подготовки кадров и профессионального обучения. Оптимизация издержек на рабочую силу. Аудит затрат по функциям управления персоналом. Аудит затрат на функционирование службы управления персоналом.

Тема 5. *Аудит трудового потенциала организации*

Понятие трудового потенциала. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства. Структура трудового потенциала. Методы анализа и основные показатели. Оценка стоимости трудового потенциала. Определение рентабельности использования персонала предприятия. Факторные модели изменения прибыли на одного работника.

Тема 6. *Аудит персонала на основе анализа трудовых показателей*

Аудит численности персонала и анализ движения кадров: значение, цели, задачи; анализ работы по планированию и анализу численности, классификация видов планирования численности; анализ обеспеченности организации персоналом, показатели; движение кадров на предприятии: внешнее и внутриорганизационное; внешнее движение кадров (текучесть кадров, основные показатели, и ее влияние на экономическое состояние предприятия); внутрипроизводственная мобильность, основные показатели; анализ экономических последствий изменения численности персонала.Социально-демографические характеристики (возраст, пол, стаж, образование, здоровье, семейное положение), их содержание; значение, цели и за-дачи анализа социально-демографических характеристик; использование результатов анализа для формирования кадровой политики и оптимального трудового потенциала.

Тема 7. *Аудит вознаграждений*

Значение, цели и задачи аудита вознаграждений. Материальное и нематериальное вознаграждение, его структура. Основные направления и последовательность проведения аудита вознаграждений.

Аудит общих издержек на вознаграждение:

-расчет издержек вознаграждения на единицу продукции, сравнение этой величины с аналогичными данными предприятий-конкурентов;

-определение динамики расходов по вознаграждениям и сравнение ее с динамикой объема производства;

-анализ факторов, влияющих на изменение расходов на вознаграждение (изменение средней величины вознаграждения на одного работника; изменение численности персонала); определение степени изменения вознаграждений на одного работника в связи с изменением производительности труда, изменением издержек на единицу продукции;

-аудит структуры вознаграждений: определение уровня и динамики фонда оплаты труда и изменение его структуры (изменение доли оплат за отработанное и неотработанное время; изменение доли оплат по премиальным системам, надбавкам и доплатам; изменение доли выплат по

социальным льготам (предусмотренных законодательством и добровольно выплачиваемых организацией). Анализ влияния отдельных составляющих фонда заработной платы на его общую величину (среднечасовой заработной платы; средней продолжительности рабочего дня; коэффициента оплаты неотработанных часов; средней продолжительности рабочего года; коэффициента оплаты неотработанных дней; среднесписочной численности персонала).

Тема 8. *Аудит службы управления персоналом организации*

Аудит службы управления персоналом: аудит структурно-функционального обеспечения; аудит ресурсного обеспечения; аудит взаимосвязей службы УП с линейно-функциональными руководителями; технология и основной инструментарий аудита службы управления персоналом; оценка уровня развития службы управления персоналом. Диагностика и определение эффективности деятельности служб управления персоналом.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

–чтение лекций с использованием презентационных демонстрационных материалов;

– лекции-дискуссии

–лекции с проблемным изложением

–диалог;

–беседа;

–работа в малых группах;

– подготовка и обсуждение докладов;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования;

– проведение интерактивных семинарских занятий*;*

– решение case задач.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» и в целом по дисциплине составляет 50% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 50% для очно-заочной формы, от объема аудиторных занятий.

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

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов: оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций.

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают выступление с докладом и презентацией к нему, написание контрольной работы в виде бланкового тестирования, проведение устного опроса.

Образцы тестовых заданий, тем докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену, приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующая компетенция:

Код компетенция	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-2 Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организация-	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителя-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопро-

оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга;	ми - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга	по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга.	ми мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга	вождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга
уметь: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персо-	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации пер-	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руко-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результа-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализиро-

нала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством	сонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством	водству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством	тов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством	вать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством
владеть: навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита	Обучающийся владеет навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита	Обучающийся частично навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита	Обучающийся в полном объеме владеет навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:
Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения учащимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг» (выступили с докладом и презентацией по дисциплине, написали контрольную работу в формате бланкового тестирования и т.д.).

Шкала оценивания	**Описание**
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большему ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) основная литература:

1. *Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496698 (дата обращения: 12.08.2022).*

2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489331 (дата обращения: 12.08.2022).

б) дополнительная литература:

1. Казакова, Н. А. *Аудит : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 425 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15487-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/507961 (дата обращения: 12.08.2022).*

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий. Цель самостоятельной работы – практическое усвоение студентами вопросов, рассматриваемых в процессе изучения дисциплины.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия

Задачи самостоятельной работы студента:

- развитие навыков самостоятельной учебной работы;
- освоение содержания дисциплины;
- углубление содержания и осознание основных понятий дисциплины;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий для эффективной подготовки к экзамену.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины;
- подготовка к лекционным занятиям;
- подготовка к практическим занятиям;
- составление и оформление докладов по отдельным темам программы;

Для выполнения любого вида самостоятельной работы необходимо пройти следующие этапы:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе;

- выбор адекватного способа действия, ведущего к решению задачи;
- планирование работы (самостоятельной или с помощью преподавателя) над заданием;
- осуществление в процессе выполнения самостоятельной работы самоконтроля (промежуточного и конечного) результатов работы и корректировка выполнения работы.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации на составление и выступления с докладом

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–объем текста на слайде – не больше 7 строк;

–маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

–отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

–значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

–использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации –рискованно, оптимальный вариант –в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла —Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

– удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении case задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

-заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

-получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

-получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

-участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

-участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
-подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как. в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Дисциплина «Кадровый аудит и контроллинг» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

На лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику их применения.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам кадрового аудита.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров **38.03.03 «Управление персоналом»**

Программу составил:
Старший преподаватель  /Арзамасова Е.Л./

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «29» августа 2022 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03
ОП: «Экономика и управление трудом»
Форма обучения: очно-заочная
2022 год набора
Вид профессиональной деятельности:
–организационно-управленческая и экономическая;
–социально-психологическая;

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
Кадровый аудит и контроллинг

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:

- *темы для презентации и докладов;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *учебные кейсы и деловые игры к ним;*
- *вопросы для подготовки к экзамену*

Составители:

Старший преподаватель Арзамаосва Е.Л.

Москва, 2022 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Кадровый аудит и контроллинг					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **профессиональные компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	ИПК-6.1. Знает: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга; ИПК-6.2. Умеет: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализиро-	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, экзамен ДС, ДС, К-З, К-З, ДИ	**Пороговый уровень** Учащийся имеет общее представление об основных аспектах кадрового аудита и контроллинга, разработки и реализации исследований персонала, , разработки и реализации планирования задач предприятия

		вать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством ИПК-6.3. Владеет: навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита			

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки доклада и презентации к нему

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенции ПК-6

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения
2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 балла**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Особенности развития и организация аудита в Великобритании
2. Особенности развития и организация аудита в Германии
3. Особенности развития и организация аудита во Франции
4. Особенности развития и организация аудита в США
5. Особенности развития и организация аудита в Швеции
6. Финансовый контроль и его особенности в РФ
7. Роль профессиональных правил поведения аудиторов за рубежом
8. Компетентность и добросовестность аудитора как основа качественной
9. проверки
10. Основные критерии выбора аудиторской организации
11. Опыт планирования аудита в международной теории и практике
12. Понятие и особенности определения аудиторских рисков в МСА
13. Международные и внутренние стандарты аудита о системе внутреннего контроля
14. .Понятие «мошенничества» и «ошибки» в международных и национальных стандартах аудита.
15. Рабочие документы – основа составления аудиторского заключения
16. Особенности проведения аудита в условиях компьютерной среды
17. Аудит корпораций: планирование, проведение и обобщение результатов
18. Аудиторские заключения: виды и порядок составления согласно международным и российским стандартам.
19. Процедуры контроля качества аудиторской проверки.
20. Структура отчета аудиторской проверки.
21. Основные направления и показатели кадрового аудита.
22. Должностная инструкция внутреннего аудитора по персоналу.
23. Последовательность проведения аудита персонала.
24. Кадровый аудит и оценка качества менеджмента персонала.
25. Нормативно-правовое обеспечение кадрового аудита.
26. Программное обеспечение деятельности специалиста по кадровому аудиту.
27. Регламентирование деятельности аудитора по персоналу.
28. Технология кадрового аудита в оценке качества системы управления персоналом.
29. Аудит работы кадровой службы.
30. Система внутреннего контроля кадрового делопроизводства и исполнения документов.
31. Оценка работы с кадрами высших органов управления организации.

Фонд примерных вопросов для контрольной работы
в формате бланкового тестирования

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направление на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг», получаемых в ходе освоения компетенций.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 10 вопросов, выбранных случайным образом из списка. Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-19 правильных ответов

«хорошо» - 18-16 правильных ответов

«удовлетворительно» 15-13 правильных ответов

«не удовлетворительно» менее 13 правильных ответов

Для проверки ПК-6 *используется следующий набор вопросов:*

Контроллинг персонала – это:

а) Система контроля за деятельностью персонала

б) Система информационного обеспечения о состоянии трудовой сферы для выработки управляющих воздействий и повышения эффективности использования человеческого ресурса

в) Процесс регулирующего воздействия на структурные подразделения с целью повышения эффективности их деятельности

г) Процесс сбора информации о состоянии трудового потенциала

Какой аудит дает более объективную и достоверную информацию:

а) Внутренний б) Внешний в) Смешанный г) Комплексный

Аудит, проводимый по неизменной методике и с неизменным инструментарием на одних и тех же объектах — это:

а) Текущий аудит б) Специальный аудит

в) Систематический аудит г) Панельный аудит

Какой из указанных методов анализа, используемых в аудите персонала, предусматривает декомпозицию основной цели предприятия в функциональные и иерархические цели:

а) Моделирование б) Метод последовательной подстановки

в) Системный анализ г) Параметрический анализ д) Метод структуризации целей

Аудиторское заключение, включающее информацию только о качестве исполнения функций по управлению персоналом, адресуется:

а) Линейным менеджерам б) Менеджеру по управлению персоналом

в) Специалистам по управлению персоналом

На каком этапе осуществляется разработка общей программы проведения аудита персонала:

а) На этапе сбора данных б) На этапе оценки и анализа информации

в) На этапе постановки проблемы г) на этапе формирования выводов и рекомендаций

Какой из указанных методов анализа, используемых в аудите персонала, позволяет сделать оценку эффективности выполнения функций в сравнении с затратами на их выполнение:

а) Метод балансового анализа б) Параметрический анализ

в) Метод динамического анализа г) Анализ силового поля
д) Функционально-стоимостной анализ

Аудит, проводимый по распоряжению руководства — это:
а) Систематический аудит б) Панельный аудит
в) Специальный аудит г) Текущий аудит

Специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы – это:
а) Аудит персонала б) Оценка кандидатов при приеме на работу
в). Социологический опрос персонала г). Аттестация

Управленческий аудит проводится
а) в три этапа б) в четыре этапа в) в пять этапов

10. К основным источники информации в управленческом аудите не относится:
а) записи и отчеты внутри организации клиента б) информация за СМИ
в) информация внутреннего консультативного подразделения или внутреннего аудита

Аудиторский эксперимент применяется для.
а) получения информации о последствиях того или иного управленческого воздействия, приводящего к изменениям состояния системы ситуационных условий
б) исследования эффективности проведения управленческих мероприятий
в) анализа работы ключевых сотрудников организации

Аудиторское заключение – это:
краткий отчет о деятельности организации
б) обширное описание деятельности в области управления, включающие в себя рекомендации по более эффективному ее ведению
в) список рекомендаций по эффективному управлению

13. После даты подписания аудиторского Заключения аудитов:
а) не несет ответственности за события произошедшие на предприятии
б) несет ответственность только за события касающиеся непосредственно объектов аудита
в) несет полную ответственность за дальнейшие события в организации.

Вопросы по темам дисциплины

Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-6.

Тема 1. *Сущность и основы контроллинга и аудита персонала*.

1 Цель и задачи курса.

2. Аудит и контроллинг персонала как новое направление деятельности в системе управления персоналом

3. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный контроллинг.

4.Субъекты и объекты контроллинга и аудита персонала.

5. Субъекты контроля: государство, профсоюзы, работодатель.

6. Понятия «контроль» и «контроллинг», сходство и различия, место контроля в системе контроллинга.

7. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Контроль персонала: организация системы, процесс, методы, нормативы.

8. Система контроля в реальном и опережающем времени.

9. Упреждающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.

10. Адекватность контроллинга поставленным целям организации, уровням руководства.

11. Управленческий учет как основа контроллинга персонала.

12. Аудит как функция контроллинга персонала, основа оптимизации управления персоналом.

13. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.

Тема 2. *Аудит персонала как форма диагностического исследования.*

1. Общее понятие об аудите.
2. Понятие, цель и задачи аудита персонала.
3. Связь с известными понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль.
4. Классификация видов аудита.
5. Направления аудита персонала и их содержание.
6. Этапы проведения аудита.
7. Диагностика работы с персоналом.
8. Уровни проведения аудита: стратегический, линейный, функциональный.
9. Комплексный, ситуационный и оперативный аудит персонала.
10. Социально-трудовой мониторинг.
11. Методы анализа и основной инструментарий проведения аудита персонала.
12. Алгоритм проведения аудита персонала, диагностическая модель, база данных.
13. Аудиторское заключение и его структура.

Тема 3. *Бюджетирование в системе управления персоналом.*

1. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.
2. Цель и задачи бюджетирования в системе управления персоналом.
3. Подходы к бюджетированию.
4. Связь планирования и бюджетирования.
5. Технология кадрового планирования и разработки бюджета расходов на персонал.
6. Структура бюджета на персонал.
7. Отклонение фактических показателей от плановых: методы анализа.
8. Этапы формирования бюджета по управлению персоналом.

Тема 4. *Аудит затрат на персонал*.

1. Затраты на персонал: понятие, структура, классификация.

2. Постоянные и переменные затраты, прямые и косвенные затраты, группы затрат по степе-ни их регулирования, центры ответственности в контроллинге персонала.

3. Издержки на персонал — важнейший трудовой показатель, основа формирования всех трудовых показателей.

4. Аудит затрат на персонал: схема аудита, основные показатели анализа. Анализ затрат на персонал, содержание, показатели.

5. Аудит издержек на профессиональное обучение.

6. Абсолютные и относительные показатели, их использование для оценки эффективности системы подготовки кадров и профессионального обучения.

7. Оптимизация издержек на рабочую силу.

8. Аудит затрат по функциям управления персоналом. Аудит затрат на функционирование службы управления персоналом.

Тема 5. *Аудит трудового потенциала организации*

1. Понятие трудового потенциала.

2. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.

3. Структура трудового потенциала.

4. Методы анализа и основные показатели.

5. Оценка стоимости трудового потенциала.

6. Определение рентабельности использования персонала предприятия.

7. Факторные модели изменения прибыли на одного работника.

Тема 6. *Аудит персонала на основе анализа трудовых показателей*

1. Аудит численности персонала и анализ движения кадров:

2. Значение, цели, задачи;

3. Анализ работы по планированию и анализу численности, классификация видов планирования численности;

4. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели; движение кадров на предприятии: внешнее и внутриорганизационное;

5. Внешнее движение кадров (текучесть кадров, основные показатели, и ее влияние на экономическое состояние предприятия);

6. Внутрипроизводственная мобильность, основные показатели;

7. Анализ экономических последствий изменения численности персонала.

8 . Социально-демографические характеристики (возраст, пол, стаж, образование, здоровье, семейное положение), их содержание; значение,

8. цели и за-дачи анализа социально-демографических характеристик; использование результатов анализа для формирования кадровой политики и оптимального трудового потенциала.

Тема 7. *Аудит вознаграждений*

1. Значение, цели и задачи аудита вознаграждений.

2. Материальное и нематериальное вознаграждение, его структура.

3. Основные направления и последовательность проведения аудита вознаграждений.

4. Аудит общих издержек на вознаграждение:

5. Расчет издержек вознаграждения на единицу продукции, сравнение этой величины с аналогичными данными предприятий-конкурентов;

6. Определение динамики расходов по вознаграждениям и сравнение ее с динамикой объема производства;

7. Анализ факторов, влияющих на изменение расходов на вознаграждение (изменение средней величины вознаграждения на одного работника; изменение численности персонала);

8. Определение степени изменения вознаграждений на одного работника в связи с изменением производительности труда, изменением издержек на единицу продукции;

9. Аудит структуры вознаграждений: определение уровня и динамики фонда оплаты труда и изменение его структуры (изменение доли оплат за отработанное и неотработанное время; изменение доли оплат по премиальным системам, надбавкам и доплатам; изменение доли выплат по социальным льготам (предусмотренных законодательством и добровольно выплачиваемых организацией).

10. Анализ влияния отдельных составляющих фонда заработной платы на его общую величину (среднечасовой заработной платы; средней продолжительности рабочего дня;

11. коэффициента оплаты неотработанных часов; средней продолжительности рабочего года; коэффициента оплаты неотработанных дней; среднесписочной численности персонала).

Тема 8. *Аудит службы управления персоналом организации*

1. Аудит службы управления персоналом:
2. Аудит структурно-функционального обеспечения;
3. Аудит ресурсного обеспечения; аудит взаимосвязей службы УП с линейно-функциональными руководителями;
4. Технология и основной инструментарий аудита службы управления персоналом; оценка уровня развития службы управления персоналом.
5. Диагностика и определение эффективности деятельности сл.УП.

Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенций ПК-6

Кадровый аудит и контроллинг сегодня довольно сложная задача. А если при этом ограничены как временные, так и финансовые ресурсы – она становится практически невыполнимой.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	➢ изложение материала логично, грамотно, без ошибок; ➢ свободное владение профессиональной терминологией; ➢ умение высказывать и обосновать свои суждения; ➢ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; ➢ студент организует связь теории с практикой.
Оценка 4 (Хорошо)	➢ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ➢ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Оценка 3 (Удовлетворительно)	➢ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; ➢ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	➢ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; ➢ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс (ПК-6**)**

Пример кейса по производительности труда. Прочитать информацию на сайте: «Как на ГАЗе повысили производительность труда» - ссылка http://caseportal.ucoz.ru/index/proizvoditelnost_truda_na_gaze/0-163.

Вопросы для обсуждения:

1. Какую стратегию выбрало руководство? Предложите ваши варианты действий, исходя из сложившейся ситуации. Оцените предполагаемые последствия реализации принятых стратегий.

2. Что вы знаете о концепции всеобщего управления 28 качеством (TQM)? Каковы элементы “Производственной системы Toyota” (TPS), кайзен – центральной концепции японского менеджмента? Какие еще существуют методики повышения качества продукции на предприятии? Приведите примеры внедрения систем управления качеством на российских предприятиях.

3. Был ли оправдан выбор метода внедрения системы качества на ГАЗе – пилотный проект с привлечением консультантов?

4. Как шел процесс внедрения изменений на ГАЗе? Как можно преодолеть сопротивление сотрудников, с которым часто сталкиваются в таких процессах?

5. Какой алгоритм проведения работ по внедрению системы качества на предприятии вы бы предложили, будучи консультантом проекта? Перечислите все этапы организационного проектирования. На что следует обратить особое внимание? Как обеспечить обратную связь?

6. Предложите свою систему мотивации при внедрении в компании концепции всеобщего менеджмента качества (например, в форме консалтингового проекта). Нужно ли при этом использовать не денежные факторы мотивации, или будет достаточно только финансового стимулирования сотрудников?

7. Предложите свою методику расчета эффективности внедрения на ГАЗе системы управления качеством (включая TPS, “точно вовремя” и других описанных выше).

Задание-кейс: «Аудит кадрового обеспечения организации» (ПК-6**)**

Предпосылки:

Крупный логистический холдинг. Принадлежность – 100% иностранная госкорпорация. Численность персонала в РФ 7000+ чел. Состоит из ряда компаний с условно единым управлением – стратегия определяется единым центром, обслуживающие подразделения частично централизованны, производственные подразделения централизованы слабо. Сделка по покупке Российской составляющей холдинга в состав международной корпорации недавно закрыта. Due dilligance со стороны покупателя (правительство западного государства в лице своей госкорпорации) проводился компанией из BIG FOUR, аудит процессов в целевом холдинге по закрытию сделки проведен другой компанией из BIG FOUR. Результат и due dillagance и аудита – все отлично, все замечательно. Стоимость аудита и due dilligance исчисляется суммой с 6 нулями долларов.

Задача: Провести полный аудит кадрового обеспечения, включая эффективность работы HR-службы.

Имеющие значение факторы:

Разветвленная филиальная сеть, очень широкая география деятельности. Русский менеджмент никаких иллюзий не питает и прекрасно понимает реальную ценность «специалистов» из BIG FOUR, соответственно, не верит в красивые многотомные «исследования» и увлекательные картинки из отчета аудиторов. Покупатели же в полном восторге, наивны до неприличия. Русский менеджмент хочет понимать настоящую картину и запущенность ситуации.

Результаты:

1. Оценка компетенции руководства службы персонала показала очень слабую квалификацию и навыки руководства службы персонала. Руководитель службы персонала имеет полиграфическое образование, на предыдущем месте работы носила громкое звание «директор по персоналу», но при этом скрывала тот факт, что численность персонала в ее предыдущей компании составляла меньше 20 человек и она являлась единственным работником, занимающимся кадрами, совмещая это с обязанностями секретаря, переводчика и личного помощника руководителя. Неплохое знание английского языка помогло ей произвести благоприятное впечатление на иностранных собственников, что и явилось причиной назначения на должность. На работе появляется в лучшем случае один день из трех, остальные два дня: ярмарки вакансий, повышение квалификации, продвижение бренда, участие в конкурсах, раздача интервью и пр., пр. (на самом деле, строительство загородного дома).

Вообще, если кто считает, что это только в России делаются карьеры по принципу личной преданности и знакомства – очень глубоко заблуждается. Еле удержали иностранного собственника от назначения начальником автопарка холдинга (более 300 автомобилей: крупнотоннажных тягачей, грузовиков, спецтранспорта, легкового парка) личного водителя главного представителя собственника в России с неполным средним образованием, но зато полным отсутствием какого-либо управленческого опыта или способностей к этому, с неплохим знанием английского языка, единственной заслугой которого являлась жизненная позиция по отношению к обслуживаемому лицу — «чего изволите, барин».

2. Оценка состояния кадрового делопроизводства. Как и ожидалось при таком руководстве службой персонала, сами сотрудники департамента по работе с кадрами подбирались по принципу: «лишь бы не умнее начальника». Вменяемые долго не работают, чаще уходят сами, иногда уходят их. Результаты абсолютно закономерны, о чем ниже.

3. Оценка соблюдения трудового законодательства. Полное ощущение того, что трудовое законодательство сотрудники соответствующего департамента узнавали из предписаний государственной инспекции по труду, миграционной службы, прокуратуры, налоговой инспекции и других государственных органов, излишнее общение с которыми было прямым следствием низкой квалификации и игнорирования своих обязанностей сотрудниками департамента по работе с персоналом.

4. Оценка ключевого персонала. На первый взгляд, может сложиться впечатление, что и все руководство холдинга должно быть соответствующего низкого профессионального уровня, однако это не так. Большинство топ-менеджеров холдинга достаточно квалифицированны, обладают необходимыми экспертизами и достаточным опытом. Все просто. Подбор топ-менеджеров осуществлялся (в данном случае, – и слава богу!) в обход департамента персонала.

5. Оценка кадровых бизнес-процессов. Формализованные бизнес-процессы отсутствуют, работа ведется бессистемно, отрывочно, хаотично. Сотрудники кадрового департамента не знают не только свои задачи, но и параметры оценки их деятельности, их связь с другими подразделениями холдинга, не понимают своего места в бизнесе, что приводит к хаотичному осуществлению ненужных действий без малейшего положительного результата и только ухудшает состояние полного хаоса. Зато они вовремя получают свою зарплату (тем самым обкрадывая и собственников и своих нормальных коллег, приносящих холдингу пользу).

6. Оценка состояния охраны труда. В этой части все более-менее. Что на фоне остального тоже оказалось для нас сюрпризом. И опять же, все просто. Служба охраны труда выведена из состава департамента персонала и передана в собственную управляющую компанию.

7. Оценка зон риска, связанных с персоналом. К сожалению, при сложившейся ситуации о какой-либо кадровой безопасности говорить не приходится. Обоснованные визиты контролирующих и надзорных органов – привычное явление. Регулярные суды с сотрудниками (часто проигрываемые). Не спешите пинать юристов, они не при чем, когда вопрос попадает к ним, они уже, как правило, ничего не могут исправить. Если я сейчас начну расписывать все зоны риска, это займет десятки листов. Нет смысла говорить о каждом конкретном риске. В существующей ситуации исправлять отдельные эпизоды нет ни малейшего смысла, они будут добавляться гораздо быстрее, чем закрываться существующие.

8. Оценка системы оплаты труда. Система, как таковая, отсутствует. Есть штатное расписание с цифрами. Все. Больше нет ничего. Нет никаких политик, никаких предложений, никакой системы, никакой перспективы. Все. Больше нет ничего. Есть штатное расписание, в котором есть твердые цифры… Месяц прошел, сотрудник пришел в бухгалтерию, получил свои 5 рублей и так до следующего месяца. Никакой привязки к результатам труда, производительности, эффективности, пользе для предприятия… Ничего. Совок в худшем смысле слова.

9. Оценка системы подбора персонала. Говорить о системе подбора не приходится. Есть два подразделения, которые никак не связаны и живут каждое своей жизнью. Одно тратит бюджеты на развешивание объявлений в электричках, публикации в СМИ и т.д. с целью нагнать побольше рядового персонала. Успехи, более чем скромные. Вторые надувают щеки и делают вид, что нанимают ценных сотрудников. У них задача противоположная, отбить как можно больше соискателей на средние позиции. Одна из проблем в том, что люди, с которыми работают оба подразделения – одни и те же.

Часто те, которых по каким-то причинам не взяли на должности грузчиков, разнорабочих, комплектовщиков и т.д. приходят во второе подразделение и устраиваются мастерами участков, начальниками смен и т.д. Дурдом, одним словом. В работе второго подразделения все отягощено еще и наличием, по признанию руководителя, «купленного за большие деньги уникального теста»… Посмотрели мы на этот тест… Либо руководитель получил не менее 90% отката за эту покупку, либо место ей в палате неизлечимо ментально больных…

10. Оценка системы обучения персонала. Ну, тут иностранцы могут быть в полном восторге. На стене висит красивый плакат: «Наша корпоративная политика». В столе у каждого сотрудника HR есть многотомник «Гайдлайнс для персонала». Их никто никогда не открывал, а если и открывал, то в ужасе обратно захлопывал. Разобраться в хитросплетениях бюрократического языка, не несущего никакой полезной нагрузки не способен никто. Под такие тексты медитировать хорошо. Не отвлекает. Голова остается удивительно чистой и пустой.

ЗАДАНИЕ:

1)Как Вы считаете, каковы причины перечисленных выше проблем в кадровой политике данной компании? Обоснуйте свой ответ.

2) Дайте рекомендации по исправлению ситуации по каждой из 10 выявленных проблемных зон.

ОПИСАНИЕ ДЕЛОВЫХ РОЛЕВЫХ ИГР К УЧЕБНОМУ КЕЙСУ

Участие студента в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения профессиональных компетенции ПК-6. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения ПК-6.

Критерии оценки действий участников игры:

- активность обучающихся 0-5 баллов;
- использование дополнительных материалов 0-5 баллов ;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность 0-5 баллов;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде 0-5 баллов;
- достижение поставленной цели (ей) игры 0-5 баллов;
- решение проблемы 0-5 баллов.

Каждый критерий прежде всего оценивается по факту выполнения («+» или «-»). Для того, чтобы участие в игре было засчитано – каждый участник должен набрать не менее 5 «+». Затем, каждый критерий оценивается в баллах. Компетенции считаются освоенными на базовом уровне, если учащийся набрал от 15 до 20 баллов, на повышенном - от 21 до 30 баллов.

ДЕЛОВАЯ ИГРА « «Я - аудитор»

Время: 2 часа (90 минут)

Место проведения: аудитория № 210

Содержание основных этапов деловой игры

Организационно-подготовительный этап- 8 мин

Проверка явки студентов

Вступительное слово преподавателя-руководителя игры

Проверка уровня готовности студента к деловой игре

Уточнение сценария и корректировка ролей и функциональных обязанностей

Распределение заданий на деловую игру, бланков и других материалов

Игровой этап-70 мин

Введение в игровую ситуацию

Индивидуальная и коллективная работа участников игры

по выполнению заданий в соответствии с ролевыми обязанностями

3. ***Заключительный этап- 12 мин***

3.1 Обсуждение деловой игры и самооценка ее участников

3.2 Заключительное слово преподавателя-руководителя игры

3.3 Установление и поздравление лучших игроков деловой игры

3.Сценарий деловой игры и ролевой состав участников

В Южном административном округе города Москвы функционируют четыре аудиторских фирмы: ООО « Аверс -Аудит», ООО «Аудит- Сервис» , ООО «Спектр-Аудит» и ООО «Синтез-Аудит». Для прохождения по определенной программе профессионального испытания руководители аудиторских фирм обратились в Центральную аттестационно-лицензионную аудиторскую комиссию (ЦАЛАК) при Минфине РФ для прохождения конкурса и получения лицензии для занятия аудиторской деятельностью.

Основой предложенной профпрограммы (кроме собеседования, тестирования, анализа портфолио и др.) явилось профессиональное испытание аудиторов на должность, которое заключается в выполнении следующих заданий в том числе:

1. Подготовка и планирование аудита.

2.Аудит учета кассовых операций, инвентаризация кассовой наличности.

3.Аудит расчетов с персоналом по оплате труда и расчетов по налогам и сборам.

4. Аудит продаж и финансовых результатов.

5.Обобщение результатов аудиторской проверки. Аудиторское заключение.

В процессе профессионального испытания все кандидаты должны проявить свою способность и готовность к практической аудиторской деятельности, а также умение работать в коллективе, эффективно осуществлять деловое общение с коллегами.

Сфера деятельности аудиторских фирм ООО « Аверс -Аудит», ООО «Аудит- Сервис» , ООО «Спектр-Аудит» и ООО «Синтез-Аудит» - общий аудит (иных экономических объектов).

Штат каждой из четырех фирм состоит не менее пяти сотрудников-аудиторов, включая руководителя.

4.Основные ролевые функции участников деловой игры.

Для каждой фирмы: ООО « Аверс -Аудит», ООО «Аудит- Сервис» , ООО «Спектр-Аудит» и ООО «Синтез-Аудит»:

- руководитель аудиторской фирмы - группы;

- аудиторы - должностные обязанности, которых распределяются в соответ-ствии с контрольными аудиторскими процедурами по разделам.

Для фирм ООО « Аверс -Аудит», ООО «Аудит- Сервис» , ООО «Спектр-Аудит» и ООО «Синтез-Аудит»»:

Руководитель:

- руководит фирмой, несет ответственность за проведение аудита,

- организует работу и эффективное взаимодействие сотрудников;

- принимает решения, подписывает заключение.

Аудиторы в соответствии с аудиторскими процедурами проводят:

- подготовку и планирование аудита;

-аудит учета кассовых операций, инвентаризация кассовой наличности;

-аудит расчетов с персоналом по оплате труда и расчетов по налогам и сборам;

-аудит продаж и финансовых результатов.

-обобщение результатов аудиторской проверки.

-составляют аудиторское заключение.

5.Правила деловой игры (игрового поведения)

Следует иметь в виду, что игровые правила - это определенные нормы поведения студентов в учебно-игровой деятельности.

При проведении деловой игры «Я - аудитор» необходимо каждому студенту соблюдать следующие правила:

-точно выполнять задания;

-на индивидуальном уровне игры выполнять всю работу самостоятельно;

-активно и инициативно участвовать в деловом общении, предлагать свои варианты решения профессиональных задач, проявлять взаимопомощь и уважение;

-объективно оценивать результаты своей работы, умело разрешать профессиональные споры, не допускать конфликтных ситуаций;

- соблюдать учебно-трудовую дисциплину, четко выполнять указания назначенных руководителей и преподавателя-руководителя, не отвлекаться от деловой игры.

При проведении деловой игры все студенты без исключения должны реализовать главное правило: нет актеров и зрителей - все активные участники.

6.Оценка учебно-игровой деятельности студентов

Необходимо помнить, что учебно-игровая деятельность студентов-участников деловой игры подлежит системной и объективной оценки со стороны преподавателя - руководителя деловой игры. Система оценивания непосредственно связана со всеми основными параметрами деловой игры: решение конкретных ситуаций, достижение целей, исполнение ролей и правил, взаимодействие игроков, соблюдение регламента, создание атмосферы уважения, взаимопомощи и др.

Исходя из этого, в основу оценивания студентов-участников деловой игры положены следующие показатели:

- качество выполнения ролевых функциональных обязанностей;
- производительность труда и производственная загруженность;
- своевременность выполнения заданий, соблюдение игровых правил;
- активность и инициативность;
- культура делового общения;
- учебно-трудовая дисциплина.

На заключительном этапе деловой игры каждому студенту преподавателем-руководителем игры дается оценка, которая фиксируется в учебном журнале и учитывается при промежуточной аттестации обучающихся.

7.Рекомендации студентам по подготовке к деловой игре

Под руководством преподавателя-руководителя деловой игры до проведения учебной игры студенты должны глубоко уяснить ее цель, задачи, сценарий, план, время и место проведения. После этого при активном участии всей группы происходит, организованное преподавателем, распределение ролей с учетом мнения и пожелания обучающихся. Как было отмечено, ролями обеспечиваются все студенты.

На этапе подготовки к деловой игре студенты тщательно прорабатывают основные характеристики и особенности ролей. Очень важно, чтобы студенты, получившие (выбравшие) роли хорошо представляли себе следующее:

-компетенцию представляемых фирм и функциональные обязанности;

- содержание, реальное состояние объекта игровой деятельности.

До непосредственного проведения игры студентам следует обратить внимание на тщательное изучение рекомендованной литературы, необходимых правовых и нормативных актов и документов, выполнения задания на самостоятельную работу по подготовке к деловой игре.

В ходе студент вправе пользоваться всеми наработанными материалами и конспектами в процессе изучения учебной дисциплины.

Большую пользу может принести студентам углубленное изучение и реализация обобщенных рекомендаций преподавателя-руководителя деловой игры:

1. Получив роль, необходимо, выражаясь языком артистов, осознанно войти в нее, т.е понять и осознать, что от вас требует эта роль, а именно: каких знаний, навыков, умений, а также полномочий , которыми наделено данное должностное лицо. При любых неясностях относительно правового и должностного статуса исполняемой роли необходимо задать вопросы преподавателю и на консультации выяснить их.

2.Начиная подготовку к деловой игре, студенту следует вдумчиво, не торопясь вновь прочитать ее сценарий, представить себя в роли соответствующего должностного или иного должностного лица.

3. В первую очередь необходимо изучить тщательно т.е законы и иные нормативные акты, инструкции в части, касающейся роли, которые рекомендованы преподавателям. При этом особое внимание следует обратить на задачи, проблемы, которые возложены на должностное лицо.

4. Рекомендуется, не надеясь на память составить четкую последовательность работы, тезисы о содержании и структуре своей деятельности.

5.Игра будет протекать в строгом соответствии с ее сценарием. При этом всем студентам следует проявлять активность и находчивость, ставить перед участниками игры вопросы, включаться в дискуссии, соблюдая деловой такт.

Выполнение этих рекомендаций, в значительной мере, повысит качество деловой игры и будет способствовать улучшению вашей профессиональной подготовки.

Задание студентам на самостоятельную работу по подготовке к деловой игре.

1. Федеральный закон от 30.12.08 №307-ФЗ. «Об аудиторской деятельнос-ти».

2. Парушина Н.В. , Суворова С.П. Аудит :учебное пособие-2 издание., перераб. И доп.- М.:ИД « Форум», 2009 –(Профессиональное образование)

3.Тщательно изучить обобщенные рекомендации преподавателя-руководителя деловой игры по подготовке студентов к деловой игре (методическая разработка по подготовке к деловой игре).

Приложение 1.

Задания студентам на деловую игру в соответствии с ролевыми обязанностями

Задание № 1. Подготовка и планирование аудита.

На основании письма от ООО «Карат» об оказании аудиторских услуг:

-составьте письмо-обязательство о согласии на проведение аудита;

- договор на проведение аудиторских услуг в ООО «Карат» с определением договорной стоимости (см. задание 1.1);

- план аудиторской проверки в ООО «Карат» с распределением объема рабо-ты по участкам и по исполнителям (70минут).

Задание 1.1.Определите договорную стоимость проведения аудиторской проверки.

Данные для определения договорной стоимости:

Общая трудоемкость проведения аудиторской проверки 70 человеко-минут; приемлемый уровень рентабельности аудиторской фирмы 20 %; ставка аудитора оплаты труда аудиторов 34 рубля, а затраты - заработная плата аудиторам.

Задание № 2. Аудит учета кассовых операций, инвентаризация кассовой наличности в ООО «Карат».

Проведите выборочную проверку первичных кассовых документов:

- наличие журнала регистрации кассовых документов;

- полноту и правильность заполнения всех необходимых реквизитов в первичных документах;

- полноту и своевременность оприходования и списания денежных средств;

- правильность составления отчета кассира;

- взаимно корреспондирующие бухгалтерские счета;

- проведите инвентаризацию кассы по состоянию на 24 ноября 2015 года (сумма по учетным данным указана в бланке акта инвентаризации наличных денежных средств).

Осуществите проверку составленных бухгалтерских проводок по по счету 50 «Касса».

Задание № 3. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда и по налогам и сборам в ООО «Карат».

На основании табеля учета рабочего времени, расчетно-платежной ведомости и платежной ведомости, проведите выборочную проверку правильности начисления и выплаты

заработной платы сотрудникам за отработанное время, оплату сверхурочной работы, работу в ночные часы и выходные дни, сумм 0ы удержаний из заработной платы.

Осуществите проверку составленных бухгалтерских проводок по оплате труда по счету 70 « Расчеты с персоналом по оплате труда».

Задание № 4. Аудит продаж и финансовых результатов в ООО « Карат».

На основании бухгалтерской записи по учету продажи товаров в таб-лице № 1, проведите проверку правильности корреспонденции бухгалтерс-ких счетов и суммы финансового результата от продажи товара.

В случае выявленных нарушений в заданиях № 2, № 3 и № 4 по таблице № 2 «*Отчет о финансовых результатах за октябрь 2015 года» определите, какая, по вашему мнению, будет правильной сумма чистой прибыли.*

Задание № 5. Составление аудиторского заключения

На основании выполненных заданий №№ 2,3, 4 составьте аудиторское заключение: безоговорочное положительное или модифицированное.

Список вопросов к экзамену по дисциплине
«Кадровый аудит и контроллинг»

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту необходимо ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенций ПК-6

1. Общее понятие аудита и контроллинга персонала, его значение, цель и задачи.
2. Роль контроллинга в системе управления организацией.
3. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Информационная база контроллинга и аудита персонала
4. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Субъекты и объекты аудита и контроллинга персонала.
5. Классификация видов контроллинга персонала. Три уровня развития контроллинга системы контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг.
6. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.
7. Аудит персонала как функция контроллинга в системе управления персоналом.
8. Понятие, цель и задачи аудита персонала. Связь и различия с понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль.
9. Классификация видов аудита.
10. Направления аудита персонала и их содержание.
11. Этапы проведения аудита персонала, их содержание.
12. Стратегический, линейный, функциональный уровни проведения аудита.
13. Комплексный, ситуационный, оперативный аудит персонала: содержание, основные направления анализа.
14. Применяемые методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала.
15. Аудиторское заключение, его структура и адресность.
16. Бюджетирование: содержание, цель и задачи, применение в системе управления персоналом.
17. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.
18. Существующие подходы к бюджетированию затрат на персонал.
19. Связь планирования и бюджетирования в системе управления персоналом.
20. Структура бюджета на персонал.
21. Затраты на персонал – важнейший трудовой показатель. Понятие, структура, классификация.
22. Постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты, группы затрат по степени их регулирования. Центры ответственности.
23. Структура затрат на персонал, основные показатели, используемые в аудите затрат на персонал.
24. Аудит затрат на профессиональное обучение. Структура затрат, абсолютные и относительные показатели, необходимые для анализа.
25. Аудит затрат по функциям управления персонала.
26. Аудит затрат на функционирование службы управления персоналом.
27. Понятие трудового потенциала отдельного работника и организации.
28. Содержание моделей, отражающих степень соответствия трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.
29. Оценка стоимости трудового потенциала
30. Определение рентабельности персонала.
31. Аудит персонала на основе анализа трудовых показателей: значение, цели, задачи, направления анализа.
32. Аудит численности персонала: виды планирования численности, их использование.
33. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели.
34. Анализ движения кадров, влияние на экономическое состояние организации.

35. Оценка социально-демографических характеристик персонала, использование результатов при формировании кадровой политики.
36. Аудит качественных характеристик персонала.
37. Аудит использования рабочего времени организации: цели, задачи, направления анализа, основные показатели.
38. Анализ потерь рабочего времени, структура потерь, основные показатели, расчет экономического эффекта от устранения потерь рабочего времени.
39. Аудит производительности труда: цели, задачи, основные направления и показатели.
40. Анализ трудоемкости продукции;
41. Анализ влияния использования рабочего времени на производительность труда;
42. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда.
43. Сущность, цели и задачи аудита системы вознаграждения работников.
44. Вознаграждение персонала, его структура, направления анализа.
45. Аудит общих издержек на вознаграждение: направления, методика анализа.
46. Аудит службы управления персоналом: основные направления, их содержание, показатели.
47. Диагностика и оценка эффективности деятельности службы УП.

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Кадровый аудит и контроллинг»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника с целью решения учебных и профессионально - ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
2.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально- ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Приложение 3.

Структура и содержание дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр) очно-заочная форма обучения, 2022 год набора

№ n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Реферат	К/р	Э	З
1.	**Тема 1.** *Сущность и основы контроллинга и аудита персонала.*	8	1-2	2	4		14								
2.	**Тема 2.** *Аудит персонала как форма диагностического исследования*	8	3-4	2	4		16								
3.	**Тема 3.** *Бюджетирование в системе управления персоналом..*	8	5-7	2	4		16								
4.	**Тема 4.** *Аудит затрат на персонал.*	8	8-9	2	4		16								
5.	**Тема 5.** *Аудит трудового потенциала организации*	8	10-11	2	4		16								
6.	**Тема 6.** *Аудит персонала на основе анализа трудовых показателей*	8	12-14	2	6		16								
7.	**Тема 7.** *Аудит вознаграждений*	8	15-16	2	4		16								
8	**Тема 8.** *Аудит службы управления персоналом организации*	8	17-18	6	6		16								
	Форма аттестации		**19-21**											Э	
	Всего часов по дисциплине	**180**		**18**	**36**		**126**					+	+	Э	