

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.08.2025 11:14:45
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bffa79172803da51715f9170e8

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет
Кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления

Согласовано
деканом экономического факультета
« 21 » _____ марта 2025 г.

/Фонина Т.Б./

Рабочая программа дисциплины

Оценка эффективности и аудит в кадровом менеджменте

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки:
Кадровый менеджмент и консалтинг

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Заочная

Согласовано учебно-методической комиссией
экономического факультета
Протокол «21» марта 2025 г. № 6
Председатель УМКом _____

/Сюзева О.В./

Рекомендовано кафедрой
государственных закупок, менеджмента
и государственного управления
Протокол от «06» марта 2025 г. № 8
Зав. кафедрой _____

/Трофимовская А.В./

Москва
2025

Автор-составитель:
Козлова Е.Г. кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа дисциплины «Оценка эффективности и аудит в кадровом менеджменте» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

Год начала подготовки (по учебному плану) 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Объем и содержание дисциплины	5
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся	6
5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	7
6. Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины	23
7. Методические указания по освоению дисциплины	25
8. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине	25
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	25

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование знаний, умений и навыков проведения анализа кадровых процессов в организации, оценки эффективности результатов труда и работы кадровых подразделений; изучение основных подходов к оценке эффективности в управлении человеческими ресурсами.

Задачами освоения обучающимися дисциплины являются:

- ✓ сформировать целостное представление о взаимосвязях экономических показателей деятельности организации с трудовыми показателями и потенциалом организации;
- ✓ изучить возможности, особенности и ограничения применения кадрового аудита как инструмента оценки эффективности деятельности персонала.

1.2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции:

ДПК-1. Способен анализировать и систематизировать информацию по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению деятельности организации, в т.ч. на основе данных аудита и контроллинга работы персонала;

ДПК-2. Способен осуществлять анализ и контроль в области управления персоналом; оценивать результаты управленческих мероприятий, вести расчет затрат на персонал для формирования бюджета;

ДПК-5. Способен консультировать и оказывать помощь должностным лицам организации по диагностике и оценке структуры и функций системы управления персоналом; разрабатывать предложения по развитию процессов управления персоналом для достижения целей организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Дисциплина «Оценка эффективности и аудит в кадровом менеджменте» представляет собой комплексное обобщение знаний, полученных в ходе изучения дисциплин: «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации», «Современные проблемы управления в профессиональной сфере», «Стратегическое управление в кадровом менеджменте», «Профессиональная диагностика и оценка персонала» которые закладывают фундамент для изучения экономического механизма в кадровом менеджменте на всех уровнях.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшей образовательной деятельности магистранта при изучении следующих дисциплин: «Технологии формирования и контроля HR-

бюджетов», «Бюджетирование расходов на персонал», а также при написании магистерской диссертации.

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Показатель объема дисциплины	Количество часов заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	3
Объем дисциплины в часах	108
Контактная работа	18,3
Лекции	6 ¹
Практические занятия	10 ¹
Контактные часы на промежуточную аттестацию:	2,3 ¹
Предэкзаменационная консультация	2 ¹
Экзамен	0,3
Самостоятельная работа	80 ¹
Контроль	9,7

Форма промежуточной аттестации: экзамен в 4 семестре.

3.2. Содержание дисциплины

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Количество часов	
	Лекции	Практические занятия
Тема 1. Методологические основы аудита и контроллинга персонала Особенности контроллинга персонала. Виды контроллинга. Центры затрат и центры ответственности. Методы принятия управленческих решений в контроллинге, их классификация. Классификация уровней кадрового аудита. Характеристики и специфика кадрового аудита. Внутренний и внешний аудит. Периодичность аудита. Объем аудита. Аудиторская команда. Правовые основы аудита. Инструментарий кадрового аудита организации. Влияние результатов аудита на эффективность работы персонала организации.	2	2
Тема 2. Анализ и оценка результатов труда персонала Сущность и классификация трудовых показателей. Анализ трудовых ресурсов (уровень, динамика и структура трудовых ресурсов предприятия, их движение, профессиональный уровень). Анализ и оценка затрат на персонал. Анализ и оценка производительности и эффективности труда. Анализ и оценка использования рабочего времени. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда. Анализ и оценка численности и профессионально-квалификационного состава работников. Выявление резервов роста производительности	2	4

¹ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

труда и экономии рабочей силы. Анализ расходования фонда заработной плат. Анализ и оценка обоснования использования систем оплаты труда.		
Тема 3. Оценка эффективности кадрового потенциала и затрат организации на персонал Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал». Методы и инструменты экономической оценки кадрового потенциала организации. Классификация затрат на персонал. Явные и скрытые затраты на персонал. Факторы формирования затрат на персонал. Управление затратами на персонал в организации: понятие управления затратами на персонал; управление затратами на оплату труда; управление затратами на обучение и развитие персонала; управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя. Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Направления совершенствования методики. Методы оценки эффективности управления персоналом: внутренние обзоры, экспертная оценка, HR-бенчмаркинг, HR Assounting, ключевые показатели эффективности, управление по целям, HR-отдел как центр прибыли, методика ROI, модель Дэйва Ульриха.	2	4
Итого:	6²	10²

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Темы для самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	Количество часов	Формы самостоятельной работы	Методическое обеспечение	Формы отчетности
Тема 1. Методологические основы аудита и контроллинга персонала	1. Методы принятия управленческих решений в контроллинге, их классификация. 2. Характеристики и специфика кадрового аудита. 3. Влияние результатов аудита на эффективность работы персонала организации.	20	1. Углубленное изучение темы с использованием дополнительной литературы и интернет-ресурсов. 2. Подготовка к практическим занятиям.	учебно-методические и учебные пособия по дисциплине. Интернет-ресурсы	Устный опрос; Практическое задание; тест; доклад.
Тема 2. Анализ и	1. Анализ трудовых	30	1. Углубленное	учебно-	Устный

² Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

оценка результатов труда персонала	ресурсов (уровень, динамика и структура трудовых ресурсов предприятия, их движение, профессиональный уровень). 2. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда. Анализ и оценка численности и профессионально-квалификационного состава работников. 3. Выявление резервов роста производительности труда и экономии рабочей силы.		изучение темы с использованием дополнительной литературы и интернет-ресурсов. 2. Подготовка к практическим занятиям.	методические и учебные пособия по дисциплине. Интернет-ресурсы	опрос; Практическое задание; тест; доклад.
Тема 3. Оценка эффективности кадрового потенциала и затрат организации на персонал	1. Планирование и бюджетирование затрат в управлении персоналом. 2. Пути оптимизации затрат на персонал. 3. Методы оценки эффективности управления персоналом	30	1. Углубленное изучение темы с использованием дополнительной литературы и интернет-ресурсов. 2. Подготовка к практическим занятиям.	учебно-методические и учебные пособия по дисциплине. Интернет-ресурсы	Устный опрос; Практическое задание; тест; доклад.
Всего:		80 ³			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ДПК-1. Способен анализировать и систематизировать информацию по управлению персоналом и выявлять ресурсы по улучшению деятельности организации, в т.ч. на основе данных аудита и контроллинга работы персонала;	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
ДПК-2. Способен осуществлять анализ и контроль в области управления персоналом; оценивать результаты управленческих мероприятий, вести расчет затрат на персонал для формирования бюджета;	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
ДПК-5. Способен консультировать и оказывать помощь должностным лицам организации по диагностике и оценке структуры и функций системы управления персоналом; разрабатывать предложения по развитию процессов управления персоналом для достижения целей организации.	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

5.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

³ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

Оцениваемые компетенции	Уровень освоения компетенций	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ДПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - основные методы получения и обработки данных о деятельности организации в сфере кадрового менеджмента - основные этапы проведения исследований в рамках кадрового аудита Уметь: - проводить анализ кадровой деятельности организации - определять основные направления проведения анализа кадровой ситуации в организации Владеть: - способностью обобщать результаты анализа кадровой ситуации в организации - инструментами оценки показателей кадровой работы организации	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала оценивания практического задания, Шкала оценивания доклада
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - основные методы проведения кадрового аудита и обобщения полученной информации в форме отчета - основные принципы проведения кадрового аудита Уметь: - проводить исследования кадровой деятельности организации - определять основные направления проведения анализа кадровой ситуации в организации и давать оценку результатам анализа Владеть: - методами проведения исследований кадровой работы организации - способностью обобщать и оценивать результаты анализа кадровой ситуации в организации	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала оценивания практического задания, Шкала оценивания доклада
ДПК-2	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - основы современной теории аудита и контроллинга в кадровом менеджменте, Уметь: - использовать количественные и качественные методы для	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала

			анализа при принятии управленческих решений, Владеть: - основными количественными и качественными методами для проведения анализа системы управления персоналом		оценивания практического задания Шкала оценивания доклада
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - методологические и методические подходы к принятию управленческих решений при использовании количественных и качественных методов анализа ситуации Уметь: - находить организационные управленческие решения в области кадрового менеджмента и кадрового аудита на основе проведения аналитических процедур Владеть: - современными инструментами проведения анализа кадровой ситуации с использованием количественных и качественных методов	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания доклада
ДПК-5	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - основные методы оценки системы управления персоналом Уметь: - проводить анализ кадровой работы и формулировать проблемы Владеть: - навыками анализа кадровой ситуации в организации	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания доклада
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: - основные методы оценки системы управления персоналом - основные этапы проведения консультаций с руководством организации в сфере кадровой работы Уметь: - проводить анализ кадровой работы и формулировать проблемы - определять основные направления решения проблем и формировать документацию с предложениями по	Устный опрос, тест, практическое задание, доклад	Шкала оценивания устного опроса, Шкала оценивания теста, Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания доклада

			оптимизации Владеть: - способностью обобщать результаты анализа кадровой ситуации в организации		
--	--	--	--	--	--

Шкала оценивания устного опроса

Критерии оценивания	Баллы
Свободное владение материалом: знание материала, обоснованная позиция по проблеме, умение ссылаться на первоисточники	10-8
Достаточное усвоение материала: владение терминологией, допущены несущественные ошибки или вопрос раскрыт достаточно полно и правильно	7-6
Поверхностное усвоение материала: ответ дан в целом правильно, но не полно, допущены существенные ошибки, терминами владеет на базовом уровне, есть ошибки в логике ответа.	5-4
Неудовлетворительное усвоение материала: вопрос не раскрыт, существенные ошибки в ответе, отсутствует логика в изложении, не владеет терминологией дисциплины.	3-0

Шкала оценивания доклада

Критерии оценивания	Баллы
Степень раскрытия темы	0-3
Личный вклад автора	0-3
Структурированность материала	0-3
Постраничные ссылки	0-3
Объем и качество используемых источников	0-2
Оформление текста и грамотность речи	0-3
Защита доклада	0-3
Максимальное количество баллов:	20

Шкала оценивания практического задания

Критерии оценивания	Баллы
обучающийся самостоятельно и правильно решил задачу (выполнил задание), уверенно, логично, последовательно и аргументировано изложил свое решение, используя понятия профессиональной сферы.	20-16
обучающийся самостоятельно и в основном правильно решил задачу (выполнил задание), уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия профессиональной сферы, допустил несущественные ошибки	15-12
обучающийся в основном решил задачу (выполнил задание), допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном общепринятые понятия.	11-8
обучающийся не решил задачу (не выполнил задание) или решил (выполнил) с грубыми ошибками.	7-0

Шкала оценивания теста

Критерии оценивания	Баллы
80-100% правильных ответов	10-8
70-75 % правильных ответов	7-6

50-65 % правильных ответов	5-4
менее 50 % правильных ответов	3-0

5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерные тестовые задания

1. Подходы к расчету трудового потенциала:
 - 1) натуральный,
 - 2) трудовой,
 - 3) стоимостной,
 - 4) относительный.
2. Для определения общего показателя роста производительности труда на предприятии необходимо:
 - 1) сложить индексы производительности труда по отдельным факторам;
 - 2) сложить проценты изменения производительности труда по отдельным факторам;
 - 3) перемножить индексы производительности труда по отдельным факторам;
 - 4) сумму всех индексов производительности труда по отдельным факторам разделить на общее количество индексов.
3. Выберите методы, которые применяют при анализе производительности труда:
 - 1) индексный;
 - 2) математический;
 - 3) корреляционно-регрессивный;
 - 4) сравнение.
4. Методами измерения производительности труда являются:
 - 1) натуральный;
 - 2) стоимостный;
 - 3) трудовой;
 - 4) искусственный;
 - 5) разовый.
5. При использовании натурального метода измерения выработка определяется:
 - 1) в нормо-часах;
 - 2) в денежных показателях;
 - 3) в процентах;
 - 4) в натуральных единицах;
 - 5) в индексах.
6. Движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда, — это:
 - 1) факторы изменения производительности труда;
 - 2) резервы роста производительности труда;

- 3) частные индексы производительности труда;
 - 4) проценты изменения производительности труда;
 - 5) затраты на производство продукции.
7. Действие материально-технических факторов изменения производительности труда обеспечивает:
- 1) снижение уровня заработной платы;
 - 2) снижение технологической трудоемкости;
 - 3) увеличение технологической трудоемкости;
 - 4) увеличение себестоимости продукции;
 - 5) совершенствование условий труда.
8. Реальные, но еще не использованные возможности сокращения затрат труда на единицу продукции — это:
- 1) факторы изменения производительности труда;
 - 2) резервы роста производительности труда;
 - 3) частные индексы производительности труда;
 - 4) проценты изменения производительности труда;
 - 5) затраты на производство продукции.
9. Снижение технологической, производственной и полной трудоемкости выпускаемой продукции характеризует:
- 1) снижение часовой выработки;
 - 2) снижение средней заработной платы;
 - 3) увеличение средней заработной платы;
 - 4) рост часовой выработки;
 - 5) рост численности.
10. Прирост производительности труда в связи с влиянием отдельных факторов может быть исчислен исходя из:
- 1) удельного веса каждого конкретного фактора в общем росте производительности труда;
 - 2) произведения всех факторов роста производительности труда;
 - 3) затрат на производство продукции;
 - 4) произведения объема продукции и стоимости основных фондов;
 - 5) отношения затрат на производство к стоимости рабочей силы.
11. Для определения величины производственной трудоемкости необходимо технологическую трудоемкость:
- 1) снизить на величину трудоемкости обслуживания производства;
 - 2) увеличить на величину изменения численности;
 - 3) снизить на величину изменения численности;
 - 4) разделить на величину трудоемкости обслуживания производства;
 - 5) увеличить на величину трудоемкости обслуживания производства.
12. Чтобы определить влияние изменений производительности труда по ряду факторов, необходимо:
- 1) сложить частные индексы производительности труда по каждому фактору;
 - 2) сложить проценты роста производительности труда по каждому фактору;

- 3) перемножить частные индексы производительности труда по каждому фактору;
 - 4) перемножить проценты роста производительности труда по каждому фактору.
13. Индексный метод анализа производительности труда позволяет:
- 1) сложить частные индексы производительности труда по каждому фактору;
 - 2) разложить общий абсолютный прирост производительности труда между составляющими его факторами;
 - 3) перемножить проценты роста производительности труда по каждому фактору;
 - 4) увеличить технологическую трудоемкость на величину трудоемкости обслуживания производства;
 - 5) сложить проценты роста производительности труда по каждому фактору.
14. Задача корреляционно-регрессивного метода анализа производительности труда состоит:
- 1) в производстве частных индексов производительности труда по каждому фактору;
 - 2) в разложении общего абсолютного прироста производительности труда между составляющими его факторами;
 - 3) в увеличении величины трудоемкости обслуживания производства;
 - 4) в установлении степени зависимости между уровнем производительности труда и определяющими ее факторами.
15. Выберите методы, используя которые на предприятиях определяют плановую численность персонала:
- 1) планирование соотношения численности основных и вспомогательных рабочих;
 - 2) укрупненное планирование;
 - 3) детальное планирование;
 - 4) оперативное планирование;
 - 5) стратегическое планирование.

Примерные вопросы для проведения устного опроса

Тема 1. Методологические основы аудита и контроллинга персонала

1. В чем заключается преимущество планирования численности персонала с нулевого уровня?
2. Какие аспекты следует учесть при аудите обеспеченности организации персоналом?
3. Приведите примеры затрат, возникающих в связи с содержанием лишнего персонала.
4. Охарактеризуйте причины, определяющие необходимость проведения аудита производительности персонала.
5. Как оценить качество измерения производительности труда?
6. Охарактеризуйте резервы запаса и потерь производительности труда.

7. Как оценить законность проведения аттестационного заседания?
8. По каким направлениям строится аудит законности высвобождения персонала?
9. Для решения каких вопросов можно использовать аудиторскую информацию об уровне взаимодействия между СУП и системой управления организацией в целом?
10. Дайте характеристику основных типов служб управления персоналом. Как тип специализированной службы может повлиять на объем аудиторских доказательств?

Тема 2. Анализ и оценка результатов труда персонала

1. Охарактеризуйте виды социальных потерь, которые несет организация при сокращении персонала.
2. С помощью каких критериев можно оценить внутрисистемные связи в СУП?
3. По каким направлениям целесообразно оценивать механизмы включения СУП в систему управления организацией?
4. О чем свидетельствуют противоречия между субъектами управления персоналом? Для чего необходимо знать о них специалистам по управлению персоналом?
5. Какие варианты деятельности службы управления персоналом находят свое проявление в практической деятельности?
6. Перечислите показатели, с помощью которых можно определить отношение к специализированной службе высшего руководства организации?
7. Дайте сравнительный анализ известных вам технологий аудита службы управления персоналом.
8. Как оценить профессионально-квалификационный уровень специалистов по управлению персоналом?
9. Как определить тип организационной структуры службы управления персоналом?
10. Какие виды внутрисистемных противоречий возникают в управлении персоналом? С чем это связано?

Тема 3. Оценка эффективности кадрового потенциала и затрат организации на персонал

1. Как рассчитать стоимость адаптации персонала?
2. Охарактеризуйте зависимость между эффективностью и временем адаптации.
3. Как оценить экономическую эффективность премирования работников?
4. О чем говорит показатель потерянной производительности?
5. Какие элементы затрат входят в затраты на развитие персонала?
6. Какие показатели характеризуют эффективность обучения персонала?

7. Охарактеризуйте группы затрат на высвобождение персонала. Приведите примеры снижения этих затрат.

8. Как оценить экономическую целесообразность высвобождения персонала в организации?

9. Как оценить силу противоречий и их влияние на эффективность управления персоналом организации?

10. Как оценить уровень централизации управления персоналом в организации?

Примерные варианты практических заданий

Тема 1. Методологические основы аудита и контроллинга персонала

Задание 1.

Исходные данные. Проводя аудит, старший аудитор дал поручение рядовому аудитору сделать проверку расчетов налогообложения организации-клиента. По окончании проверки этот аудитор сообщил, что никаких ошибок обнаружено не было. Через неделю после этого было подготовлено заключение.

Спустя два месяца налоговая инспекция провела проверку и обнаружила ряд ошибок в налоговых расчетах организации-клиента, после чего последняя должна доплачивать налоги и уплатить штрафы.

Требуется определить, что послужило причиной этой ситуации.

Задание 2.

Будет ли прогул в следующей ситуации?

Режим работы предприятия - с 8.30 до 17.30. Обеденный перерыв - с 12.30 до 13.30. Работник самовольно ушел с рабочего места в 9.00 и вернулся только в 17.00.

Юрист полагает, что в данном случае прогула нет, так как нарушитель отсутствовал 3.5 часа до обеда и столько же после обеда, т.е. менее 4 часов подряд.

Если исходить из логики юриста организации, работнику достаточно в начале рабочего дня появиться буквально на минуту на работе и затем спокойно уйти до следующего дня - и прогула у него не будет.

Тема 2. Анализ и оценка результатов труда персонала

Задание 1.

Исходные данные и постановка задачи. Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице 3.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем продукции, тыс. руб.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22000	22 888	104
Численность работающих	2000	2040	102
Среднегодовая заработная плата, руб.	11 000	11 220	102

Задание 2.

Исходные данные. На примере конкретной организации проанализировать следующие показатели:

1. Общая численность работающих в организации, в том числе:
 - общая численность рабочих;
 - численность рабочих по каждому тарифному разряду;
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
 - общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них — число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
7. Число уволенных по собственному желанию.
8. Число уволенных по инициативе администрации.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
11. Число резервируемых должностей.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
14. Нормативные значения показателей.

Постановка задачи

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

Тема 3. Оценка эффективности кадрового потенциала и затрат организации на персонал

Задание 1.

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему

сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.

Постановка задачи, определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задание 2.

Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

Таблица

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи. Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задание 3.

Описание ситуации. Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл.

Таблица

№ п/п	Показателя	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес	8 000	9 000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Постановка задачи. Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

Примерные темы докладов

1. Экономическая сторона процесса управления персоналом, как неотъемлемая составляющая стратегического управления организацией.
2. Качество рабочей силы и качество труда, их взаимосвязь и место в системе всеобщего (тотального) управления качеством.
3. Профессиональное развитие как основа формирования профессионализма.
4. Роль государства и семьи в формировании человеческого капитала.
5. Система регулирования социально-трудовых отношений.
6. Производительность труда как интегральный показатель эффективности хозяйственной деятельности.
7. Оценка резервов роста производительности труда на предприятии.
8. Планирование численности работников организации.
9. Современная экономическая стратегия государства и ее воздействие на социально-трудовые отношения.
10. Роль бизнеса в социально-трудовых отношениях.
11. Система трудовых показателей, их учет и использование в системе управления.
12. Планирование трудовых показателей в организации (на предприятии).
13. Оценка трудового потенциала организации (предприятия) и уровня его использования.
14. Отношение к персоналу в новых экономических условиях.
15. Влияние результатов аудита на эффективность работы персонала организации.
16. Сущность и классификация трудовых показателей.
17. Цели и задачи кадрового аудита и его отличие от других видов кадровой диагностики.
18. Основные виды и направления аудита.
19. Классификация уровней кадрового аудита.
20. Классификация исследовательских подходов кадрового аудита.

Примерные вопросы к экзамену

1. Характеристика внешнего и внутреннего аудита.
2. Миссии кадрового аудита.
3. Основные инструменты кадрового аудита.
4. Основные этапы проведения кадрового аудита.
5. Аудиторские стандарты: назначение и характеристика.
6. Предмет и задачи аудита.
7. Основные элементы экономического механизма управления персоналом.
8. Система основных экономических показателей, используемых в практике управления персоналом.
9. Экономические методы управления персоналом.
10. Экономический эффект управления персоналом: характеристика, показатели.

11. Сущность и понятие трудового потенциала общества, организации, работника.
12. Структура трудового потенциала общества.
13. Структура трудового потенциала организации.
14. Структура трудового потенциала работника.
15. Сущность управления трудовым потенциалом организации.
16. Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий потенциал»
17. Методы и инструменты экономической оценки трудового потенциала организации
18. Количественные показатели оценки трудового потенциала организации
19. Качественная характеристика трудового потенциала.
20. Понятие и виды кадровых рисков.
21. Методы воздействия на кадровые риски.
22. Понятие и сущность функционально-стоимостного анализа деятельности персонала.
23. Сущность и классификация расходов на персонал
24. Характеристика основных расходов на персонал
25. Процесс планирования расходов на персонал
26. Управление затратами на персонал
27. Оценка результатов деятельности подразделений управления организацией
28. Классификация факторов, влияющих на результативность труда
29. Критериальные показатели эффективности работы организации
30. Характеристика основных показателей экономической эффективности проектов по совершенствованию системы управления персоналом
31. Сущность и классификация трудовых показателей.
32. Процедура аудита показателей, характеризующих социальное развитие организации.
33. Процедура аудита показателей, характеризующих использование рабочего времени.
34. Процедура аудита показателей численности и профессионально-квалификационного состава работников.
35. Процедура аудита показателей, характеризующих расходование фондов заработной платы.
36. Аудит рабочих мест: процедура и оценка основных показателей.
37. Аудит найма: процедура и оценка основных показателей.
38. Анализ затрат и результативности набора персонала в организацию.
39. Аудит увольнений: процедура и оценка основных показателей.
40. Аудит вознаграждений: процедура и оценка основных показателей.

5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Основными формами текущего контроля являются устный опрос, доклад, выполнение практических заданий, выполнение тестов.

От магистрантов требуется посещение лекций и практических занятий, выполнение заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Одним из условий, обеспечивающих успех практических занятий, является совокупность определенных конкретных требований к **докладам**.

Перечень требований к выступлению магистранта:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям магистрантов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые магистрантом примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с программой подготовки. Примеры из области наук, близких к программе подготовки студента, из сферы познания. Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее ясная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Для подготовки доклада магистрант может выбрать тему работы из предложенного списка или предложить свою, уточнив ее у преподавателя. По докладу должна быть подготовлена презентация (не менее 5-6 слайдов) и выступление на 5-10 минут.

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, **тестирование** имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации:

- Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся.
- Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья.
- Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаться понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях.
- Если вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

- Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

- Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно $1/3-1/4$ запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

- Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму.

Требования к экзамену

Экзамен проходит в следующем порядке:

Вначале экзамена в аудиторию приглашается 5 человек, каждый из которых выбирает билет и готовится к ответу на указанном преподавателем месте

Время на подготовку должно составлять не более 30 минут. По просьбе студента, экзаменатор может увеличить время подготовки.

Обдумывая ответы на вопросы, студенты могут записывать план и отдельные формулировки ответа. Однако при подготовке к ответу следует учитывать, что повышению оценки способствует не зачитывание ответа, а его устная форма.

Студент должен ответить на два вопроса билета. При наличии у принимающего экзамен сомнений в оценке, он может задать ряд уточняющих вопросов в пределах билета.

При слабом ответе, близком по содержанию к неудовлетворительной оценке, экзаменатор может задать несколько дополнительных вопросов.

Ответы на вопросы должны быть даны в соответствии с формулировкой вопроса и содержать не только изученный теоретический материал, но и собственное понимание проблемы; в ответах желательно привести примеры из практики.

Рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену необходимо начать с проработки основных вопросов по дисциплине, изучаемых в процессе обучения. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам и учебным пособиям по дисциплине.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, т.к. успешное овладение любой дисциплиной предполагает усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Таким образом, подготовка к экзамену по дисциплине включает в себя:

- подбор примеров из практики, иллюстрирующих теоретический материал курса;
- систематизацию и конкретизацию основных понятий дисциплины;

- составление примерного плана ответа на экзаменационные вопросы.

Форма проведения экзамена - выступление студента перед преподавателем с ответами на вопросы, сформулированными в билете. Результаты озвучиваются сразу после ответа на вопросы билета. Оценка знаний студента в процессе экзамена проводится по следующим критериям.

Шкала оценивания экзамена

Критерий оценивания	Баллы
Студент демонстрирует высокие знания основных понятий и терминов по изучаемой дисциплине. Знает учебный материал, умеет сопоставить его, сделать выводы, умеет привести примеры, подтверждающие основные теоретические положения.	23-30
Студент хорошо знает учебный материал, но допускает некоторые неточности при формулировке понятий, не все теоретические положения может подтвердить соответствующим примером.	15-22
Студент имеет общее представление о методологии и методах научных исследований, дает неточные формулировки основных понятий, воспроизводит материал, но не может его сопоставить, примеры, либо не соответствуют теории, либо вообще отсутствуют.	8-14
Ответы даны не по существу поставленных вопросов, поверхностны, расплывчаты, примеры отсутствуют	0-7

Итоговая шкала по дисциплине

Итоговая оценка по дисциплине в 4 семестре на 2 курсе обучения выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа магистранта в течение всего срока освоения дисциплины, активность участия на практических занятиях, подготовка докладов, результаты тестирования.

Баллы, полученные магистрантом по текущему контролю и промежуточной аттестации	Оценка в традиционной системе	
81 - 100	«5»	отлично
61 - 80	«4»	хорошо
41 - 60	«3»	удовлетворительно
0 - 40	«2»	неудовлетворительно

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 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, 2021. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479808>
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00875-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469557>
3. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова и др. ; под общ. ред. С. А. Шапиро. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 565 с. : ил., схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>

6.2 Дополнительная литература

1. Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов : учебное пособие для вузов / Н. О. Бурмистрова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 104 с. — ISBN 978-5-8114-8992-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/186082> — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/186082>.
2. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 167 с. — Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1058881>
3. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2020. — 168 с. — Текст: электронный. - Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/451252>
4. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации : монография. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1216917>
5. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 137 с. — Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1058942>
6. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 358 с. — Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1085904>
7. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О. Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 364 с. — Текст: электронный. - Режим допуща: <https://znanium.com/catalog/product/1042593>

6.3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.consultant.ru - Правовая информационная система КонсультантПлюс
2. www.gks.ru - Федеральная служба государственной статистики
3. <http://www.garant.ru> - Правовая информационная система Гарант;

6.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. www.kdelo.ru - практический журнал «Кадровое дело» по работе с персоналом
2. www.pro-personal.ru – электронная версия журнала «Справочник кадровика» - ведущего российского журнала руководителя кадровой службы
3. rosmintrud.ru - Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации
4. Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com>
5. ООО «Электронное издательство Юрайт» <https://urait.ru>

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплинам
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office

Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

Система ГАРАНТ

Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных

fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования

pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации

www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)

7-zip

Google Chrome

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: учебной мебелью, доской, демонстрационным оборудованием, персональными компьютерами, проектором;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.