


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета

 Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Аудит и контроллинг персонала»

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа
«Управление персоналом»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Целью освоения дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» является формирование компетенций по аудиту и контроллингу позволяющих студентам вести профессиональную деятельность, грамотно применять методы диагностики персонала, комплекса знаний, умений и навыков для составления объективной оценки аудиторского заключения по состоянию социально-трудовой сферы организации.

2. Дисциплина «Аудит и контроллинг персонала» относится к вариативной части Блока 1. Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Аналитика в управлении персоналом», «Управленческий учет и учет персонала», «Аутсорсинг и цифровизация в управлении персоналом» и др.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

| Формируемая компетенция (код и формулировка) | Индикатор достижения компетенции (код и формулировка) | Перечень планируемых результатов обучения |
|--|--|---|
| Профессиональные компетенции | | |
| ПК (ОУ)-3 Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации | ПК (ОУ)-3.3. Проводит оценку и аттестацию персонала организации | <p>Знать: - сущность, основные направления, виды, задачи аудита и контроллинга персонала; - нормативное, методическое и информационное обеспечение аудита персонала; - методы и показатели аудита системы управления персоналом организации, ведущих кадровых процессов, кадрового потенциала организации; - источники и структуру затрат на персонал, основы бюджетирования затрат на персонал; - функции и методы контроллинга персонала.</p> <p>Уметь: - подбирать информационную базу для аудита и контроллинга персонала; - анализировать существующую в организации систему управления персоналом; - формулировать рекомендации по результатам аудита и контроллинга персонала.</p> <p>Владеть: - основными методами</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>проведения аудита кадрового потенциала, кадровых процессов, системы управления персоналом организации;</p> <p>- навыками анализа затрат на персонал.</p> |
|--|--|---|

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад. часов.

| № п/п | Темы (разделы) дисциплины, их содержание | Семестр | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах) | | | | | | Формы текущего контроля успеваемости | Форма промежуточной аттестации (по семестрам) | Формы ЭО и ДОТ (при наличии) |
|----------|---|---------|---|--------------|--------------|--------------|------------------------------|---------------------------|---|---|---------------------------------|
| | | | Контактная работа | | | | | самостоятельная работа | | | |
| | | | лекции | практические | лабораторные | консультации | аттестационны е испытания | | | | |
| 1 | Теоретические основы проведения аудита и контроллинга персонала | 3 | 1 | 2 | | | | 8 | Деловая игра | | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: презентации | | |
| 2 | Инструментарий и последовательность проведения аудита персонала | 3 | 2 | 4 | | 1 | | 6.5 | Деловая игра | | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: Презентации | | |
| 3 | Аудит кадрового потенциала организации | 3 | 1 | 4 | | 1 | | 7 | Деловая игра | | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: Презентации | | |
| 4 | Аудит кадровых процессов в организации; аудит деятельности кадровых служб | | 2 | 4 | | 1 | | 8 | Деловая игра | | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 3 | Материалы в LMS Moodle: презентации | | |
| 5 | Аудит мотивации труда | | 1 | 4 | | 1 | | 6 | Кейс-стади | | |

| № п/п | Темы (разделы) дисциплины, их содержание | Семестр | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах) | | | | | | Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии) |
|----------|---|---------|---|--------------|--------------|--------------|------------------------------|---------------------------|---|
| | | | Контактная работа | | | | | самостоятельная работа | |
| | | | лекции | практические | лабораторные | консультации | аттестационны е испытания | | |
| | персонала | | | | | | | | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 3 | Материалы в LMS Moodle: презентации |
| 6 | Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала | 3 | 1 | 4 | | 1 | | 8 | Деловая игра |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: презентации |
| 7 | Контроллинг системы управления персоналом организации | 3 | 2 | 4 | | 1 | | 8 | Деловая игра |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: презентации |
| 8 | Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала | | | 4 | | | | 8 | Деловая игра |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 4 | Материалы в LMS Moodle: презентации |
| | | | | | | 2 | | | экзамен |
| | Итого | | 10 | 30 | | 8 | 0,5 | 59,5 | |
| | <i>в том числе с ЭО и ДОТ</i> | | | | | | | 30 | |

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Теоретические основы проведения аудита персонала

Организационно-методические основы аудита и контроллинга персонала. Сущность, цели, задачи, объект и предмет аудита. Контроллинг: основные цели Организация и информационное обеспечение аудита. Принципы аудита. Место аудита в системе управления персоналом. Специфика аудита персонала. Основные виды кадрового аудита. Объекты и субъекты кадрового аудита. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит. Принципы аудиторской проверки: профессионализм, независимость, достоверность, объективность, сопоставимость с международным правом. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала.

Тема 2. Инструментарий и последовательность проведения аудита персонала

Инструменты кадрового аудита: интервью, анкетные опросы и обзор отношений, анализ отчетов, внешняя информация, эксперты в области Последовательность

проведения мероприятий по кадровому аудиту. Суть предварительной диагностики. Содержание аудиторского заключения. Основные направления кадрового аудита. Факторы, регламентирующие объем аудита. Особенности технологии организации кадрового аудита. Основные этапы кадрового аудита и их содержание. Подготовительный этап. Сбор информации. Оценка и анализ информации. Выводы и рекомендации. Аудит кадровых документов. Общий план и программа аудита персонала. Аудиторский риск, его виды. Оценка аудиторского риска. Аудиторское заключение. Структура аудиторского заключения.

Тема 3. Аудит кадрового потенциала организации

Трудовой потенциал и его составляющие. Информационное обеспечение аудита кадрового потенциала. Методы аудита кадрового потенциала. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала. Анализ эффективности деятельности персонала. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе. Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и структуры работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации. Цели и критерии оценки персонала. Методы оценки потенциала работников. Технология ассессмент-центра. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала.

Тема 4. Аудит кадровых процессов в организации; аудит деятельности кадровых служб

Цели и основные этапы аудита системы управления персоналом. Аудит организационной структуры системы управления персоналом. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Критерии оценки эффективности кадровых решений.

Тема 5. Аудит мотивации труда персонала

Цели и методы мотивационного аудита. Аудит мотивации персонала и его методы. Аудит системы компенсаций: показатели и методы. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций. Структура и дифференциация социального пакета. Аудит форм и методов нематериальной мотивации. Исследование организационной культуры как фактора мотивации персонала. Аудит регламентации труда персонала. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда.

Тема 6. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Аудит найма и увольнения. Факторы успешности найма. Затраты по найму и адаптацию новых работников. Оценка эффективности найма. Аудит причин увольнений. Оценка устойчивости кадров, вероятности риска и улучшения управления трудовыми ресурсами. Аудит рабочих мест. Аудит результативности труда персонала. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников. Аудит развития персонала. Стратегический аудит персонала. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации. Аудит

условий и безопасности труда. Нормативная база аудита. Диагностика условий рабочей обстановки. Аудит проблем, связанных со здоровьем работников.

Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации

Понятие и виды контроллинга персонала. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере. Основные объекты контроллинга. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности. Стратегический и оперативный контроллинг. Связь контроллинга персонала с управленческим учетом и внутрифирменным планированием. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Организация процесса контроля персонала и его методы.

Тема 8. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала

Бюджет на содержание персонала, его виды и структура. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат. Затраты на персонал как интегральный показатель. Классификация затрат на персонал. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы. Методы бюджетирования в области управления персоналом. Исполнение бюджета. Контроллинг затрат на персонал и его методика. Пути оптимизации затрат на персонал.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии: Изучение студентами учебного курса «Аудит и контроллинг персонала» предполагает не столько освоение некоторого набора информации, сколько приобретение конкретных умений и навыков организационно-управленческой деятельности. Данная специфика курса диктует необходимость широкого применения активных методов обучения, позволяющих вовлечь студентов в заинтересованное обсуждение, разбудить их активность и готовность поменять имеющиеся у них моральные установки.

Поэтому в качестве базовой образовательной технологии выбрана деловая игра. Все деловые игры предусматривают групповую форму работы и нацелены на выработку умений и навыков. Требуемых при выполнении функций аудита и контроллинга персонала. Лекционная часть включает в себя показ презентаций (в программе «Power Point») на мультимедийной установке.

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

Практическое (семинарское) занятие – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины,

закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как деловые игры, кейс-стади, просмотр и обсуждение учебных фильмов, разбор методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»
http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: Учебное пособие для вузов/Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 208 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-06638-8-
Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/452643>
2. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для вузов / Моргунов Е. Б. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 424 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-9916-6202-4 - Электронно-библиотечная система Юрайт -
URL: <https://urait.ru/bcode/449880>
3. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для вузов / Пугачев В. П. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. - 402 с. - (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-08905-9 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/>

б) дополнительная литература:

1. Контроллинг персонала организации: цели, задачи и подходы к внедрению / Г.А. Королева // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова: науч. журнал. Серия, Гуманитарные науки. - Ярославль: ЯрГУ. – 2013 - № 1(23). - С.164-167 - ISSN 1996-5648
2. Ендовицкий Д. А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала / Д. А. Ендовицкий, Н. Н. Беленова. - М.: КНОРУС, 2011. - 192 с. - ISBN 978-5-406-00382-4; ББК У053я73 + У9(2)212.14я73 У053я73 Е62
3. Мизинцева М. Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для вузов / Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. - Москва: Юрайт, 2020 - 378 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00729-9 - Электронно-библиотечная система Юрайт - URL: <https://urait.ru/bcode/450178>

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uni Yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
5. <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
6. <http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»
7. <http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»
8. <http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.
9. <http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления
и предпринимательства, канд. экон. наук

А.П. Прохоров

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины «Аудит и контроллинг персонала»

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Тема 1. Теоретические основы проведения аудита персонала

Деловая игра «Серпентарий».

Участники жеребьевкой распределяют должности в фирме и получают описание проблемных ситуаций в ее деятельности. Взаимодействуя друг с другом, они должны решить указанные проблемы. С помощью специальной процедуры участники могут влиять на должностное повышение или увольнение друг друга. Цель каждого участника – добиться наибольшего карьерного продвижения как за счет успешной служебной деятельности, так и благодаря налаживанию отношений с коллегами и начальством. По окончании игры надо обсудить причины карьерных успехов и неудач тех или иных участников игры.

Тема 2. Инструментарий и последовательность проведения аудита персонала

Деловая игра «Реорганизация»

Участники разбиваются на команды. Каждая команда получает информацию о положении дел на условном предприятии (одном и том же для всех команд). В комплект раздаточного материала входит: подробная схема организационной структуры, штатное расписание (с размерами зарплат), бухгалтерский баланс (с формой № 2), инвентарная книга (перечень основных средств), краткое описание рыночной ситуации.

Команды разрабатывают программу мер по реорганизации предприятия (структурной перестройки, сокращения штатов, перепрофилирования, и т.п.), после чего представляют свои предложения на заседании Совета Директоров. В Совет Директоров каждая команда делегирует по одному представителю. Решения принимаются голосованием; в голосовании не участвует представитель той команды, чей проект в данный момент рассматривается. Команда-победитель, чей проект будет принят к исполнению, должна получить какой-либо «приз».

Тема 3. Аудит кадрового потенциала организации

Деловая игра «Экипаж»

Раздаточный материал: по одному листу на каждого участника игры. Требуется свободное от столов пространство и по одному стулу на человека.

В игре имитируется функционирование организации в условиях неопределенности, диагностируется «слаженность команды», поведение отдельных участников игры, соответствие руководителя и его заместителя своим ролям, вероятность и возможный сценарий потенциального конфликта в данной команде.

Участники рассаживаются «кругами» (по 5 человек в команде). Каждый получает письменную инструкцию с описанием своих игровых прав и полномочий, которые неодинаковы у разных членов команды. В ходе игры запрещены разговоры, обмен информацией идет через передачу записок.

Никто из участников не знает ни о правах и полномочиях других членов команды, ни об информации, которой они располагают. Один членов команды («руководитель») знает о задаче, поставленной перед командой, но он не вправе напрямую общаться с командой. Другой участник («заместитель») вправе общаться со всеми, но не знает задачи (и даже не знает о ее существовании). Если каждый из членов команды поймет, что от него требуется, и выполнит указания начальства (переданные записками), то команда в целом решит задачу. Если же хотя бы один игрок что-либо напутает в своей роли, то команда «провалится».

Команда, нашедшая решение первой, должна получить «приз»; команды, не решившие задачу, следует как-то «наказать». По окончании игры нужно провести «разбор полетов» в каждой из команд, отметив сильные и слабые стороны, а также перспективы их дальнейшей совместной работы в таком составе.

Тема 4. Аудит кадровых процессов в организации; аудит деятельности кадровых служб

Деловая игра «Отбор резюме»

Участникам предстоит в игровом режиме разобрать реальную ситуацию из практики HR-службы, когда начальник отдела кадров был вынужден выбрать кандидата на руководящую должность из шести претендентов, располагая лишь текстами их резюме. Участники игры должны отсеять резюме, содержащие скрытую или косвенную информацию, свидетельствующую о тех или иных недостатках претендентов. (Все тексты резюме реальны, заменены лишь фамилии и контактная информация). Обсуждение итогов игры, как правило, переходит в дискуссию о недостатках кадровой работы и путях ее совершенствования.

Тема 5. Аудит мотивации труда персонала

«Однажды в провинции» (case-study)

Раздаточный материал - несколько страниц на каждую команду (3-6 человек). Помещение – любое, доска не требуется.

Представляет собой case-study, разбор которого проходит в игровой форме. Кейс является подробным описанием (все цифры и даты подлинные, изменены только названия предприятий и отрасль) длительного противостояния двух предприятий, закончившегося недружественным поглощением. Я принимал активное участие в реальных событиях, представленных в виде данного кейса. Ход событий настолько существенно отличался от

прописанного в учебниках и научно-практической литературе, что вполне может служить яркой иллюстрацией особенностей русской модели менеджмента.

Содержание кейса разделено на 8 последовательных эпизодов (аналогично 8-серийному фильму). Ведущий выдает командам текст первого эпизода, дает некоторое время на обсуждение ситуации, а затем поочередно заслушивает мнение команд о том, как будут развиваться события во втором эпизоде. Потом ведущий раздает командам листок с описанием реальных событий 2-го эпизода, и спустя некоторое время снова спрашивает команды о том, что будет происходить в 3-ем эпизоде. Затем выдает текст с описанием того, что на самом деле произошло в 3-ем эпизоде, и просит команды спрогнозировать развитие ситуации в эпизоде № 4, и так далее. В последнем, 8-м эпизоде, участники узнают, чем все закончилось, и высказывают свои предположения о дальнейшей судьбе персонажей данного case-study.

Преимуществами такого способа изучения кейса являются, во-первых, ощущение интриги, во-вторых, периодическое оживление и смех вследствие того, что команды, как правило, ошибаются в своих предположениях относительно действий персонажей кейса в очередном эпизоде, в-третьих, за 8 эпизодов-серий игроки, пытаясь предсказать действия персонажей, невольно «влезают в их шкуру» и начинают лучше понимать логику поведения управленцев в реальной жизни.

Тема 6. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала

Деловая игра «Организация производства»

Участники разбиваются на небольшие команды (по 2-4 человека), возможна и индивидуальная работа. Основное время участников будет занято расчетами, но они не отличаются особой сложностью, так как при разработке условий игры все цифры подобраны мной таким образом, что последующие расчеты приводят к целым числам и могут производиться без калькулятора.

Каждая команда представляет собой фирму, которая получила заказ производственного характера (количественные и временные параметры заказа сообщаются командам), и должна арендовать оборудование и нанять рабочих для выполнения заказа. Командам выдается перечень предлагаемого оборудования и ставки арендной платы, а также величина заработной платы рабочих разных специальностей. При выборе оборудования участники исходят из «Карты технологического процесса», описывающей производственные операции, требующиеся для изготовления продукции. У команд есть возможность выполнять однотипные операции на различных станках, что позволяет выбрать наиболее экономичную схему производственного процесса. Дополнительные возможности экономии заложены в оптимизации количества смен на разных участках.

Победителем объявляется команда, раньше других рассчитавшая оптимальный вариант организации производства. (То есть сумевшая обойтись наименьшими из возможных затратами на аренду оборудования и оплату труда).

Тема 7. Контроллинг системы управления персоналом организации

Деловая игра «Завод»

Участники могут быть как одной, так и несколькими командами (в последнем случае команды работают параллельно над одной и той же задачей). Раздаточный материал:

бланки заявок и прочих документов, булавки, стандартные листы бумаги трех цветов, таблички с названиями структурных подразделений предприятия.

Команда является коллективом производственного предприятия, разделенным на ряд цехов и отделов: дирекция, плановый отдел, отдел снабжения, отдел сбыта, цех плоских поверхностей, цех разрезных деталей, цех гнутых деталей, сборочный цех. Каждый цех или отдел выполняет строго определенный набор операций, которые в совокупности позволяют выпускать три вида продукции. В игре продукция представляет собой несложные конструкции из стандартных листов бумаги и булавок.

Для того, чтобы организовать выполнение полученных от потребителя (его функцию выполняет преподаватель) заказов, цехам и отделам приходится производить расчеты, заносить их результаты в специальные бланки и передавать эти заявки дальше по производственной цепочке:

- Отдел сбыта, получив заказ от преподавателя, передает информацию в плановый отдел.

- Плановый отдел на основе имеющихся чертежей продукции рассчитывает потребность в деталях по каждому цеху, и заполняет бланк «Производственной программы» для цехов.

- Получив «Производственную программу», каждый цех подает в отдел снабжения заявки на необходимое количество материалов.

- Суммируя цеховые заявки, отдел снабжения заполняет бланк сводной заявки по заводу, и передает ее поставщику.

- Поставщик выдает отделу снабжения заявленные материалы, и заносит данные об этом в свою ведомость.

- Отдел снабжения передает полученные материалы в цеха.

- Цеха изготавливают детали конструкций согласно чертежам и «Производственной программе», и поставляют их в сборочный цех.

- Сборочный цех собирает конструкции согласно чертежам и «Производственной программе», и передает их отделу сбыта.

- Отдел сбыта сдает продукцию заказчику (преподавателю).

- Дирекция организует взаимодействие цехов и отделов, расшивку узких мест.

По ходу игры заказчик время от времени дает в отдел сбыта новые заказы, варьируя виды продукции и их количество. В целом игра позволяет имитировать функционирование промышленного предприятия, в частности, дать участникам понимание того, как документооборот обеспечивает производственный процесс. Если команд было несколько, то можно выделить команду-победителя (по критерию скорости выполнения заказов).

Тема 8. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала

Деловая игра «Бригадный подряд»

Согласно легенде игры, члены бригады строителей-зключенных, находящихся в колонии-поселении, должны договориться об участии в постройке дома и о распределении дохода от этой работы. Цель каждого – выторговать себе максимально возможную долю заработка. Процедура многосторонних переговоров осложняется не только наличием в бригаде полутора десятков неравнозначных специальностей, но и несимметричными правами в ходе обсуждения (в соответствии с «понятиями»). Перед началом игры участники жеребьевкой выбирают себе роли, соответствующие определенной строительной специальности и неформальному статусу в местах лишения свободы.

До коллектива доводится общая смета и примерная доля в ней каждого из этапов работ. Каждому участнику сообщаются его персональные права при обсуждении («по понятиям»). Членам бригады предстоит, в условиях несимметричного информационного обмена, найти устраивающий всех вариант распределения денег. Победителями объявляются те участники, которые смогли «выжать» максимум из возможностей своей роли (с учетом профессии и неформального статуса).

По окончании многосторонних переговоров следует провести анализ игрового поведения как отдельных участников, так и складывавшихся постоянных и временных коалиций.

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических (ситуационных) заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

1. Аудит персонала как составная часть управленческого аудита.
2. Методологические и методические основы аудита персонала.
3. Кадровый аудит как инструмент диагностики в стратегическом управлении персоналом.
4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение аудита персонала в России.
5. Зарубежный опыт аудита и контроллинга персонала.
6. Государственный аудит в социально-трудовой сфере в России и его нормативная база.
7. Основные виды, направления и особенности аудита персонала.
8. Принципы и методы кадрового аудита.
9. Информационное обеспечение аудита персонала.
10. Стратегический аудит человеческих ресурсов организации.
11. Инструменты современного кадрового аудита.
12. Формирование кадровых технологий аудита персонала.
13. Процесс аудита персонала и его основные этапы.
14. Аудит кадровых документов в организации.
15. Аудиторский риск, его виды и оценка.
16. Разработка аудиторского заключения в кадровом аудите.
17. Аудит кадрового потенциала организации и его методы.
18. Цели, критерии и методы оценки трудового потенциала работников организации.
19. Анализ трудовых показателей в процессе кадрового аудита.
20. Аудит процессов планирования, привлечения и отбора персонала в организации.
21. Аудит процессов найма и трудовой адаптации персонала в организации.
22. Аудит процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.
23. Аудит управленческого и инновационного потенциала персонала организации.
24. Аудит условий и охраны труда в организации и его методы.
25. Аудит социально-трудовых отношений в организации.
26. Аудит мотивации труда персонала в организации и его методы.
27. Аудит системы компенсаций в организации.
28. Аудит использования рабочего времени в организации.
29. Аудит затрат на персонал в организации.
30. Методология и методы комплексного аудита системы управления персоналом.
31. Аудит увольнений персонала в организации и его методы.
32. Стратегический кадровый аудит и его методы.
33. Цели, методы и основные этапы аудита системы управления персоналом.
34. Методы и показатели аудита организационной структуры системы управления персоналом.
35. Оценка внешней и внутренней эффективности системы управления персоналом.
36. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе кадрового аудита.
37. Оценка эффективности аудита персонала.

38. Роль, виды и функции контроллинга персонала в управлении организацией.
39. Контроллинг персонала и его взаимосвязь с кадровым аудитом и мониторингом в кадровой сфере.
40. Контроллинг персонала и его взаимосвязь с управленческим учетом и внутрифирменным планированием.
41. Структура и механизм контроллинга персонала.
42. Организация процесса контроля персонала и его методы.
43. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.
44. Затраты на персонал, их структура и методы анализа.
45. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы.
46. Методология и методы бюджетирования в области управления персоналом.
47. Основные направления и методы оптимизации затрат на персонал.

Пример тестового задания

- 1) За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность:

отдел кадров

главный инженер

зам. директора по кадрам начальник

цеха (участка) руководители всех

подразделений

- 2). Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

ритмичность выпуска продукции

производительность труда сокращение

случаев травматизма снижение

текучести кадров снижение потерь

рабочего времени

- 3). К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

степень удовлетворенности работой в данной организации текучесть

кадров

затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника

отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала

уровень абсентеизма

4). К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

соответствие численности работников числу рабочих мест
текучесть кадров

соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности

соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

показатели качества продукции

5). К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

количество жалоб работников

уровень производственного травматизма

степень удовлетворенности работой в данной организации
степень удовлетворенности деятельностью подразделений

управления персоналом
текучесть кадров

6). К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

степень удовлетворенности работой в данной организации
соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

количество жалоб работников

уровень производственного травматизма

уровень абсентеизма

7). Аудит персонала - это:

вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации

система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации

предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов

диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

8). Объектом аудита персонала является:

система персонал (труд) организации

состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

различные стороны производственной деятельности трудового коллектива

налоговые декларации

принципы и методы управления персоналом в организации9).

Предметом аудита персонала является:

эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации

система персонал (труд) организации методы

управления персоналом организации

эффективность системы управления персоналом

финансово-хозяйственная деятельность

10). Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

разработка мероприятий по корректировке отклонений

фиксация результатов кадрового планирования сопоставление

запланированного и полученного результатов анализ отклонений

принятие мер по устранению отклонений

11). Функция кадрового контроллинга состоит в координации

целеполагания

планирования

контроля и информации

управленческой деятельности

целеполагания, планирования, контроля и информации 12).

Оценка результатов труда - это:

Закрытые ответы (альтернативы):

функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы

процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы

функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте

функция по управлению персоналом, направленная на анализ данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах

13). К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

отношение к труду

развитие предпринимательства

умственные способности работника

психофизиологическое состояние работника моральный

климат в коллективе

14). К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

психофизиологическое состояние работника возраст

работника

географическая среда

условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические)

сезонность

15). Оценка результатов труда рабочих

Закрытые ответы (альтернативы):

выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации

выражается через производительность работы машин и оборудования

выражается в количестве произведенной продукции

выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве

характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

16). Результат труда специалистов определяется

Закрытые ответы (альтернативы):

оперативностью работы

исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей

исходя из количества произведенной продукции

характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

интенсивностью труда

17). Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют:

Закрытые ответы (альтернативы):

динамика объемов производства

прибыль

коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям оборот капитала

доля на рынке

18). Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют:

Закрытые ответы (альтернативы):

выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре работ

прибыли

потери от простоев

затраты на персонал в издержках производства

динамика производительности труда

19). Перечень показателей оценки результатов труда руководителя

службы управления персоналом составляют:

Закрытые ответы (альтернативы):

количество вакантных мест

показатели по обучению и повышению квалификации персонала
удельный вес технически оборудованных норм

количество рекламаций и их динамика

доля на рынке

20). К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

хронометраж

сравнение плановых показателей работы с фактическими
управление по целям

анкетный метод

описательный метод

21). Метод оценки результатов труда управленческих работников
"вынужденный выбор" основан на...

Закрытые ответы (альтернативы):

проставлении соответствующей оценки каждой черте характера
оцениваемого работника

использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения
работника в отдельных ситуациях

использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся
характеристики результативности труда

отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе

оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

22). Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на:

Закрытые ответы (альтернативы):

установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места

интенсификацию управленческого труда

выявление информации о содержании работы на рабочем месте

организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации

соблюдение принципа оплаты труда

23). Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией включают в себя:

Закрытые ответы (альтернативы):

стиль и культуру управления

систему оплаты труда и уровень зарплаты

контроль исполнения

доход на одного члена семьи

использование фондов потребления

24). Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к... факторам

Закрытые ответы (альтернативы):

организационным социально-

психологическим

социально-демографическим

экономическим

25). Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность работы организации включают в себя:

Закрытые ответы (альтернативы):

прибыль производительность

трудоемкость

продукции

среднегодовая заработная плата работников затраты на

1 руб. продукции

26). Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие качество, сложность и результативность труда включают в себя:

Закрытые ответы (альтернативы):

соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

прибыль

среднегодовую заработную плату работников

общие потери рабочего времени в расчете на одного работника затраты на 1 руб. продукции

27). Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за

неявок, болезней, целодневных и внутрисменных простоев является:

Закрытые ответы (альтернативы):

показателем продуктивности труда

критерием экономической эффективности деятельности подразделения организации

эквивалентом стоимости рабочей силы

показателем условий труда

резервом улучшения использования рабочего времени на производстве

28). К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

сложность труда

оперативность

привлекательность труда

квалификация работника

условия труда

29). К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

умение

творческая активность

рациональная организация труда

трудовая дисциплина социальная

активность

трудовой стаж

30). К организационно-техническим факторам, характеризующим

качество, труда относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

техническая оснащенность производства

условия труда

оперативность

уровень технологической организации производства рациональная

организация труда

31). К социально-культурным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

квалификация работника

коллективизм социальная

активность творческая

активность

общекультурное и нравственное развитие

32). Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие социальную эффективность работы подразделений управления, включают в себя:

Закрытые ответы (альтернативы):

показатель внедрения научно-технического прогресса равномерность

загрузки персонала

текучесть персонала

соотношение различных категорий работников затраты

на 1 руб. продукции

33). Показатель текучести кадров свидетельствует:

Закрытые ответы (альтернативы):

об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей

трудоемкости производства

об уровне стабильности трудового коллектива о
состоянии условий труда и быта работников о
величине потерь рабочего времени
об уровне охраны труда

34). Уровень трудовой дисциплины показывает:

Закрытые ответы (альтернативы):

уровень организации работы с персоналом в подразделении
величину потерь рабочего времени
оперативность работы

уровень квалификации персонала подразделения
привлекательность труда

35). За выполнение плана по показателю экономической эффективности
(конечных результатов) "Балансовая прибыль" несут ответственность:

Закрытые ответы (альтернативы):

директор главный
инженер
бухгалтерия
начальник цеха (участка) производственный
и технический отделы

36). За показатель социальной эффективности "Качество труда
персонала" несут ответственность:

Закрытые ответы (альтернативы):

отдел кадров
главный инженер
зам. директора по кадрам начальник
цеха (участка) руководители всех
подразделений

37). К основным частным оценочным показателям деятельности функциональной подсистемы научно-технического руководства относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

экономия от внедрения организационно-технических мероприятий
качество продукции

удельный вес конкурентоспособной продукции

внедрение нововведений

уровень изучения потребности в продукции

38). Результаты деятельности подразделений экономического руководства организации характеризуют следующие показатели:

Закрытые ответы (альтернативы):

уровень организации рекламы

рост производительности труда

производительность труда

экономический эффект от внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда

уровень квалификации кадров

39). Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

Закрытые ответы (альтернативы):

ритмичность выпуска продукции

производительность труда сокращение

случаев травматизма снижение

текучести кадров снижение потерь

рабочего времени

40). К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

степень удовлетворенности работой в данной организации
текущее состояние кадров

затраты на отдельные направления и программы деятельности
кадровых служб в расчете на одного работника

отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности
обслуживаемого персонала

уровень абсентеизма

41). К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

соответствие численности работников числу рабочих мест
текущее состояние кадров

соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации
квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и
качества, и полученных результатов деятельности

соответствие профессионально-квалификационных характеристик
работников требованиям рабочих мест, производства в целом

показатели качества продукции

42). К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

количество жалоб работников

уровень производственного травматизма

степень удовлетворенности работой в данной организации

степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом

текучесть кадров

43). К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

степень удовлетворенности работой в данной организации

соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

количество жалоб работников

уровень производственного травматизма

уровень абсентеизма

44). Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ существующей структуры управления создание

и поддержание учебных помещений

отвлечение оборудования и материалов из основного производства

исследование уровня отдачи работающего персонала

организацию учебного процесса

45). Экономия от мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала складывается из экономии за счет:

Закрытые ответы (альтернативы):

роста индивидуальной производительности труда

снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции

четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
снижения
текущих

общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества

46). Затраты на мероприятия по оценке работ и работников
складываются из затрат на:

Закрытые ответы (альтернативы):

исследование уровня отдачи работающего персонала
трудоустройство
высвобождаемого персонала

выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников

формирование штата профессиональных оценщиков
разработку
новых положений о подразделениях

47). Экономия от мероприятий по оценке работ и работников
складывается из экономии за счет:

Закрытые ответы (альтернативы):

роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля
за их работой

снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции

общего роста объема выпуска продукции
роста
качества работ

четкого закрепления обязанностей за определенными работниками 48).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются: **Закрытые
ответы (альтернативы):**

количественно путем сопоставления фактической численности работников с

расчетной величиной

качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей

на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований

как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

49). "Активная" текучесть кадров обусловлена следующими причинами:

Закрытые ответы (альтернативы):

систематическим невыполнением обязанностей

неудовлетворенность работника условиями быта

недисциплинированностью работника

потерями рабочего времени неудовлетворенность

работника рабочим местом 50). Показатель

абсентеизма характеризуется: **Закрытые ответы**

(альтернативы):

количеством невыполнения плановых заданий работником

отношением числа работников, уволившихся по причинам, относимым

непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

потерями рабочего времени

неудовлетворенностью работника рабочим местом и условиями труда

количеством самовольных невыходов работников на работу

51). Затраты на оплату за отработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

Закрытые ответы (альтернативы):

стоимость натурального вознаграждения

оплату отпусков всех видов

гонорары заработную

плату

оплату времени выполнения государственных обязанностей

52). Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

Закрытые ответы (альтернативы):

единовременные премии и оплата сувениров

выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников

компенсацию за неиспользование отпуска выплаты

на содержание жилья, топливо, питание оплата

заместительства

53). К затратам на выплаты социального характера относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

оплата отпусков всех видов

расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие (включая выплаты стипендий)

расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни

выплаты на содержание жилья, топливо, питание

оплата проезда на транспорте

54). Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, складываются из:

Закрытые ответы (альтернативы):

оплаты времени выполнения государственных обязанностей дивидендов по акциям, выплат по облигациям
выплаты на содержание жилья, топливо, питание
авторских вознаграждений
стоимости фирменной и спецодежды

55). В зависимости от классификационного признака "Фазы процесса воспроизводства рабочей силы" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

первоначальные
долговременные
на производство рабочей силы на
распределение рабочей силы
обязательные

56). В зависимости от классификационного признака "Степень активности (способность приносить в будущем доход)" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы): на

планирование карьеры работников
первоначальные
резервообразующие
текущие

восстановительные

57). В зависимости от классификационного признака "Уровень подхода" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

с позиций государства
прямые необязательные
с позиций организации

позиций работника

58). В зависимости от классификационного признака "Целевое назначение" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

на производство рабочей силы
приобретение работников для
каждого учетного участка
развитие персонала
на социальную защиту и социальное страхование

59). В зависимости от классификационного признака "Источники финансирования" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

фонды общественных организаций
для каждого учетного участка
госбюджет
прибыль работник

60). В зависимости от классификационного признака "Характер затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

прямые

на приобретение работников

обязательные

косвенные

долговременные

61). В зависимости от классификационного признака "Время возмещения" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

на распределение рабочей силы

резервообразующие

долговременные

на развитие персонала

текущие

62). В зависимости от классификационного признака "Обязательность затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников

обязательные

на улучшение условий труда

необязательные

прямые

63). В зависимости от классификационного признака "Отношение к целесообразности сокращения затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

прямые

КОСВЕННЫЕ

резервообразующие с
позиций работника
нерезервообразующие

64). В зависимости от классификационного признака "Место возникновения затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

Закрытые ответы (альтернативы):

внебюджетные источники
себестоимость продукции/услуг
для каждого учетного участка (подразделения организации) работник
на оплату труда и материальное вознаграждение

65). Затраты на оформление кадров при найме на работу относятся к...
затратам

Закрытые ответы (альтернативы):

восстановительным резервообразующим
косвенным
первоначальным прямым
нерезервообразующим

66). Затраты на внутренний наем относятся к затратам:

Закрытые ответы (альтернативы):

на оплату труда и материальное вознаграждение с
позиций работника
первоначальным прямым
первоначальным косвенным
восстановительным прямым

67). Затраты на вводное обучение на рабочем месте относятся к:

Закрытые ответы (альтернативы):

затратам на оплату труда и материальное вознаграждение
затратам на развитие персонала
первоначальным затратам подготовки
восстановительным затратам
резервообразующим затратам
68). Затраты на выплаты по увольнению относятся к затратам

Закрытые ответы (альтернативы):

обязательным

на производство рабочей силы
текущим
для каждого учетного участка
восстановительным прямым
69). Расходы на персонал организации по целевому назначению делятся на:

Закрытые ответы (альтернативы):

основные прямые
косвенные
дополнительные
резервообразующие

70). К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

отчисления работодателя на социальное страхование
транспортные расходы
заработная плата

выплаты внештатным сотрудникам

оплата обучения и повышения квалификации

71). К дополнительным расходам (на основании тарифов и законодательства) на персонал организации по целевому назначению относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

оплата отпусков, больничных листов, инвалидности
премирование
оклады штатных сотрудников
выплаты
внештатным сотрудникам
оплата
жилищно-коммунальных услуг

72). К дополнительным социальным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

повременная заработная плата
транспортные расходы
расходы на технику безопасности и организацию труда
оплата медицинско-оздоровительных услуг
премирование

73). Аудит персонала - это:

Закрытые ответы (альтернативы):

вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций
организации

система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой
экспертизы кадрового потенциала организации

предпринимательская деятельность по осуществлению независимых
вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности,
платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований
экономических субъектов

диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

74). Объектом аудита персонала является:

Закрытые ответы (альтернативы):

система персонал (труд) организации

состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

различные стороны производственной деятельности трудового коллектива

налоговые декларации

принципы и методы управления персоналом в организации⁷⁵).

Предметом аудита персонала является:

Закрытые ответы (альтернативы):

эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации

система персонал (труд) организации методы

управления персоналом организации

эффективность системы управления персоналом

финансово-хозяйственная деятельность

76). К основным направлениям проведения аудита персонала относятся:

Закрытые ответы (альтернативы):

информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности

оптимизация затрат на управление персоналом

строение организации (ее структура) - соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации

оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала

77). По функции управления персоналом "Формирование кадровой политики организации" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации анализ уровня занятости персонала

оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития

анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения

оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями

78). По функции управления персоналом "Планирование персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ обеспечения стабильности состава работников

оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале

выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации анализ

штатного расписания

анализ изменений кадрового потенциала

79). По функции управления персоналом "Использование персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ обеспечения стабильности состава работников

анализ и проектирование управленческой деятельности в организации

изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения

анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда

анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала

80). По функции управления персоналом "Наем и отбор персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ источников и путей покрытия потребностей в персонале
диагностика организационной культуры

оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами

оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства
анализ изменений кадрового потенциала организации

81). По функции управления персоналом "Деловая оценка персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

диагностика социально-психологического климата
анализ

состояния нормирования труда в организации

анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам

оценка эффективности организации рабочих мест анализ
системы продвижения персонала в организации

82). По функции управления персоналом "Профориентация и адаптация персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ количества увольняемых работников среди вновь нанятых

оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия
потребностей в персонале

оценка уровня социальной напряженности в коллективе конфликты в
подразделениях новичков

выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

83). По функции управления персоналом "Обучение персонала"
содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке
кадрового резерва

анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям
организации

оценка результативности оценочных процедур

анализ изменений кадрового потенциала организации оценка
эффективности обучения, фактических результатов

84). По функции управления персоналом "Работа с кадровым резервом"
содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

оценка текущего состояния кадровой политики

оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва

анализ и проектирование управленческой деятельности в организации анализ системы продвижения персонала в организации

анализ штатного расписания, степени его обоснованности

85). По функции управления персоналом "Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

анализ схем замещения должностей

оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации анализ обеспечения стабильности состава работников

анализ реализации плана кадрового роста

оценка результативности методов планирования карьеры

86). По функции управления персоналом "Организация трудовой деятельности персонала" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

оценка уровня социальной напряженности в организации

анализ и проектирование управленческой деятельности в организации оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ

оценка обеспеченности вакансий кандидатами анализ
состояния нормирования труда в организации

87). По функции управления персоналом "Мотивация и стимулирование
труда" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

оценка управленческого потенциала анализ
уровня и структуры оплаты труда
анализ систем продвижения персонала в организации анализ
штатного расписания, степени его обоснованности
анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией
персонала

88). По функции управления персоналом "Трудовые отношения в
коллективе" содержанием аудита является:

Закрытые ответы (альтернативы):

выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации оценка
эффективности организации рабочих мест
диагностика организационной культуры диагностика
социально-психологического климата
оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления
переменам

89). Организационно-аналитические методы, используемые при
проведении аудита персонала предполагают:

Закрытые ответы (альтернативы):

проведение самостоятельных социологических опросов проверка
документации и отчетности по кадрам
сравнение экономических и социальных показателей с законодательно
установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в
отрасли показателями

анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала

оценку удовлетворенности трудом, отношения к работе

90). По классификационному признаку "Периодичность проведения" выделяют следующие типы аудита персонала:

Закрытые ответы (альтернативы):

тематический

оперативный

панельный

тактический

регулярный

91). По классификационному признаку "Полнота охвата изучаемых объектов" выделяют следующие типы аудита персонала:

Закрытые ответы (альтернативы):

комплексный

полный

выборочный

локальный

тематический

92). По классификационному признаку "Методика анализа" выделяют следующие типы аудита персонала:

Закрытые ответы (альтернативы):

комплексный

внешний

внутренний

оперативный

выборочный

93). По классификационному признаку "Уровень проведения" выделяют следующие типы аудита персонала:

Закрытые ответы (альтернативы):

управленческий

панельный

текущий

стратегический

тактический

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Аудит и контроллинг персонала»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ аудита и контроллинга персонала, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем Консультант-Плюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «аудит и контроллинг персонала» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в системе Moodle презентаций, и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрено тестовое задание для самопроверки.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, итогов деловых игр, кейс-стади, и промежуточных контрольных мероприятий.