УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Основы кадрового планирования и контроллинга
Направление подготовки	38.03.03 «Управление персоналом»
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Тихонова Е.Ю.

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	5
4.	Структура и содержание дисциплины	6
	4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	6
	4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)	11
	4.3. Планы практических и семинарских занятий	15
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	20
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	16
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	20
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	24

1.Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина относится к дисциплинам блока 1, установленным для изучения бакалаврами направления 38.03.03 "Управления персоналом".

Целью изучения дисциплины является освоение студентами знаний основ формирования кадрового планирования и контроллинга.

Задачи курса:

- освоение сбора информации о потребностях организации в персонале;
- освоение практических навыков кадрового планирования и контроллинга;
- освоение практических навыков в профессиональной сфере деятельности.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- основы кадрового планирования и контроллинга;
- основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга.

Уметь:

- разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом;
- осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге.

Владеть:

- различными методами кадрового планирования и контроллинга;
- методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга.

2.Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (к дисциплинам по выбору), Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплин Управление персоналом организации, Основы маркетинга персонала. Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины

Управление персоналом организации
Основы маркетинга персонала

Основы кадрового планирования и контроллинга

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Антикризисное управление персоналом
Управление адаптацией персонала
Производственная практика (технологическая (проектно- технологическая) практика)

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Управление персоналом:

ПК-1 **«СПОСОБЕН ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ЧАСТИ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О ПОТРЕБНОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРСОНАЛЕ, АНАЛИЗЕ РЫНКА ТРУДА, ПОИСКА, ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА И ДОКУМЕНТООБОРОТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»**

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-1	
ПК-1.1 Сбор информации о потребностях организации в персонале	ПК-1.1. З.4 знает основы кадрового планирования и контроллинга ПК-1.1 У.4. умеет разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом ПК-1.1 В.4. владеет различными методами кадрового планирования и контроллинга
ПК-1.3 Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПК-1.3 З.7 знает основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга ПК-1.3 У.7. умеет осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге ПК-1.3 В.7. владеет методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4.Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному и очно-заочному обучению составляет 4 зачетных единиц (144 академических часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление Управление персоналом Дисциплина: «Основы кадрового планирования и контроллинга»					
Наименование модулей	Количество ауд. Часов		Самостоят. Работа оч/озо	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции оч/озо	Семинары и Практики оч/озо			
Модуль 1:					
Тема 1: Введение в кадровое планирование	3/2	1	3/3	7/5	ПК-1.1 З4У4
Тема 2: Понятие «норма» и «норматив»	3/1	1	2/2	6/3	
Тема 3: Основы стратегического планирования*	3/1	1	5/5	9/6	
Тема 4: Тактическое планирование	3	1	5/5	9/5/5	
Тема 5: Сущность и содержание кадрового планирования	3	1/1	10/10	14/11	
Модуль 2:					
Тема 6: Техника планирования потребности в персонале	3/1	1/2	5/5	9/8	ПК-1.3 З7У7
Тема 7: Проблемы планирования персонала	3	1	5/5	9/5	
Модуль 3:					

Тема 8: Сущность, задачи и функции контроллинга	3/3	1	5/9	9/12	ПК-1.3 З7У7 В7
Тема 9: Классификация объектов контроллинга	3/3	1/2	5/10	9/15	
Модуль 4:					
Тема 10: Определение структуры контроллинга	3/3	1/1	5/16	19/20	ПК-1.3 З7 У7 В7
Подготовка и написание проектной работы			36/36	36/36	
Подготовка к экзамену			18/18	18/18	
ИТОГО	30/14	10/6	104/124	144/144	

Пояснительная записка

с этапами формирования компетенций

Данный курс разбит на четыре логически завершенных и взаимосвязанных между собой модуля.

Модуль 1 включает в себя 5 учебных тем.

Введение в кадровое планирование. Понятие «норма» и «норматив». Основы стратегического планирования. Тактическое планирование. Сущность и содержание кадрового планирования

В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- знать основы формирования кадровой политики и кадрового планирования (ПК-1.1 З4);
- уметь разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом (ПК-1.1 У4)

Уровень освоения полученных знаний, умений проверяется выступлением на семинарском занятии (устный опрос) и решением практических задач.

Модуль 2 включает в себя 2 учебные темы.

Техника планирования потребности в персонале. Проблемы планирования персонала.

В результате прохождения второго модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности, способен выявлять проблемы планирования персонала, анализировать причины их появления, предлагать пути решения проблем и должен:

- знать основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга (ПК-1.1 З-7);
- уметь осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге (ПК-1.1 У-7)

Уровень освоения полученных знаний, умений проверяется выступлением на семинарском занятии (устный опрос) и решением практических задач.

Модуль 3 включает в себя 2 учебные темы.

Сущность, задачи и функции контроллинга. Классификация объектов контроллинга

В результате прохождения третьего модуля студент должен:

- знать основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга (ПК-1.1 З-7);
- уметь осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге (ПК-1.1 У-7)

- владеть методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга (ПК-1.1 В-7)

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии (устный опрос), решением практических задач и контрольной работой.

Модуль 4 включает в себя 1 учебную тему.

В результате прохождения четвертого модуля студент должен:

- знать основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга (ПК-1.1 З-7);
- уметь осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге (ПК-1.1 У-7)
- владеть методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга (ПК-1.1 В-7)

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии (устный опрос), решением практических задач и контрольной работой.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Введение в кадровое планирование
Введение в планирование. Функции планирования в рыночной среде. Пределы планирования. Принципы планирования. Типы внутрифирменного планирования. Процесс планирования в экономической организации

Тема 2. Понятие «норма» и «норматив».
Классификация норм и нормативов. Система нормативов для планирования деятельности строительных организаций. Взаимодействие нормативов и плановых показателей

Тема 3. Основы стратегического планирования.
Анализ внешней и внутренней среды предприятия. Видение, миссия, цели предприятия. Стратегический анализ. Выбор стратегических альтернатив

Тема 4. Тактическое планирование
Содержание и функции тактического планирования.
Содержание и структура тактического плана. Порядок разработки тактического плана

Тема 5. Сущность и содержание кадрового планирования
Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.

Тема 6. Техника планирования потребности в персонале,
Планирование производительности труда и других показателей по труду. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

Тема 7. Проблемы планирования персонала
Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.
Тема 8. Сущность, задачи и функции контроллинга.

Причины возникновения контроллинга. Роль контроллинга в системе управления предприятия. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга

Тема 9. Классификация объектов контроллинга.
Понятие центров ответственности, их классификация. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых. Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов

Тема 10. Определение структуры контроллинга.
Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия. Структура и состав службы контроллинга. Возможные варианты внедрения контроллинга

4.3 Планы практических и семинарных занятий

Тема 1. Введение в кадровое планирование
Вопросы для обсуждения

1. Введение в планирование.
2. Функции планирования в рыночной среде.
3. Пределы планирования.
4. Принципы планирования.
5. Типы внутрифирменного планирования.
6. Процесс планирования в экономической организации

Тема 2. Понятие «норма» и «норматив».
Вопросы для обсуждения

1. Классификация норм и нормативов.
2. Система нормативов для планирования деятельности строительных организаций.
3. Взаимодействие нормативов и плановых показателей

Тема 3. Основы стратегического планирования.
Вопросы для обсуждения

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
2. Видение, миссия, цели строительного предприятия.
3. Стратегический анализ. Выбор стратегических альтернатив

Тема 4. Тактическое планирование
Вопросы для обсуждения

1. Содержание и функции тактического планирования.
2. Содержание и структура тактического плана.
3. Порядок разработки тактического плана

Тема 5. Сущность и содержание кадрового планирования
Вопросы для обсуждения

1. Основной цикл планирования.
2. Планирование расходов на персонал.
3. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу.
4. Структура расходов на персонал.
5. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
6. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.

Тема 6. Техника планирования потребности в персонале,
Вопросы для обсуждения

1. Планирование производительности труда и других показателей по труду

2. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

3. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

4. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Актуальность и состояние бюджетирования. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

Тема 7. Проблемы планирования персонала

Вопросы для обсуждения

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

Тема 8. Сущность, задачи и функции контроллинга.

Вопросы для обсуждения

1. Причины возникновения контроллинга.
2. Роль контроллинга в системе управления предприятия.
3. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.
4. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.
5. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга

Тема 9. Классификация объектов контроллинга.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие центров ответственности, их классификация.
2. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга.
3. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга.
4. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых.
5. Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов

Тема 10. Определение структуры контроллинга.

Вопросы для обсуждения

1. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия.
2. Структура и состав службы контроллинга.
3. Возможные варианты внедрения контроллинга

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы бакалавров. Методические рекомендации.

Самостоятельная работа – это особо организованный вид учебной деятельности, который предполагает изучение исторического наследия прошлого по данной дисциплине, исследований современных российских и зарубежных учёных, учебной и дополнительной литературы, материалов интернета, обработку своих конспектов лекций.

Самостоятельная работа должна отвечать определённым требованиям.

Во-первых , планомерность, разумное использование личного времени, хорошо продуманный и строго соблюдаемый режим труда.

Во-вторых, регулярность и последовательность изучения учебных материалов. Ничто так не снижает эффективность самостоятельной работы, как занятия от случая к случаю.

В-третьих, сознательная активность. Данное требование обусловлено самой природой человеческого познания как процесса активного отражения в сознании людей внешнего мира.

Работа с литературой. Важное значение в самостоятельной работе магистров имеет поиск соответствующих источников и получение информации в литературе по изучаемой дисциплине. Такую информацию можно получить из информационных изданий – опубликованных в виде реферативных журналов (РЖУ), сигнальной информации (СИ), экспресс- информации, аналитических и реферативных обзоров, печатных библиографических и аннотированных таблиц, графических карточек, средств, используемых на компьютерной технике, электронные книги.

Информация о литературе содержится также во многих книгах и периодических изданиях (пристатейная) Библиография).

Важное значение в современных условиях приобретает использование информационных технологий и активных методов обучения. При подготовке к занятиям целесообразно обращаться к ресурсам глобальной сети Интернет.

С целью овладения навыками самостоятельной работы и более углублённого изучения учебного материала предлагается специальный список докладов и рефератов.

Темы для самостоятельного изучения

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Задания для самостоятельной работы

Задания

Задание. Кадровое планирование в организации. Построить таблицу кадрового планирования в организации с указанием: кадровых стратегий, кадровых целей, кадровых задач, кадровых мероприятий. Содержание процесса кадрового планирования. Разработать программу по развитию персонала.

Задание. Разработать функциональную структуру кадровой службы предприятия, организации и др. Отдел планирования трудовых ресурсов. Отдел найма персонала. Отдел кадров. Отдел организации заработной платы. Отдел трудовых отношений. Отдел профессионального обучения и переподготовки. Отдел социального развития. Отдел безопасности труда и медицинской помощи. Отдел исследований по персоналу. Проектирование внутренней структуры.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

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

2. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник для студентов / В. В. Черепанов. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 679 c. — ISBN 978-5-238-01767-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/141383.html

Дополнительная литература

1. Кузьмин, Д. И. Правовое обеспечение государственной и муниципальной службы : учебник / Д. И. Кузьмин. — Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2026. — 148 c. — ISBN 978-5-907789-63-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160676.html

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 c. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144020.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
3. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
4. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
5. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
6. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
7. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
8. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
9. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ

10. http://www.gks.ru/wps/portal Федеральная служба государственной статистики
11. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
12. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
13. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
14. https:// hh.ru/ HeadHunter
15. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
16. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
17. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$\frac{M_1+M_2+\dots+M_n}{n}$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З=К\times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене;

$И=С+З+П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-1

«способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом в части сбора информации о потребностях организации в персонале, анализе рынка труда, поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, администрирования процесса и документооборота обеспечения персонала»
в части дисциплины «Основы кадрового планирования и контроллинга»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	– знает основы кадрового планирования и контроллинга; – знает основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга. – умеет разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом; – умеет осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге. – владеет различными методами кадрового планирования и контроллинга; – владеет методами администрирования	Устный опрос Доклад Контрольная работа Практическое задание Проектная работа Экзамен

		процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга.	
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	– хорошо знает основы кадрового планирования и контроллинга; – хорошо знает основы администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования и контроллинга. – умеет разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом; – умеет осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге. – владеет различными методами кадрового планирования и контроллинга на среднем уровне; владеет методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования на среднем уровне.	Устный опрос Доклад Контрольная работа Практическое задание Проектная работа Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	– хорошо знает основы кадрового планирования и контроллинга; – хорошо знает основы администрирования процессов документооборота при осуществлении	Устный опрос Доклад Контрольная работа

		кадрового планирования и контроллинга. – хорошо умеет разрабатывать и реализовывать планирование по качественному и количественному обеспечению персоналом; – хорошо умеет осуществлять администрирование процессов документооборота обеспечения персоналом в кадровом планировании и контроллинге. – свободно владеет различными методами кадрового планирования и контроллинга; – свободно владеет методами администрирования процессов документооборота при осуществлении кадрового планирования на среднем уровне.	Практическое задание Проектная работа Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы. Необходимо увязывать тему лекции с предыдущей, отражая последовательность изложения материала. При этом необходимо акцентировать внимание студентов на основных категориях. По окончанию каждой темы формулируются основные выводы.

При сдаче модуля упор делается не выявление основных факторов, их анализ и определения путей повышения экономической эффективности, полученных в результате анализа.

При подготовке к практическому и семинарскому занятию преподавателю необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

При проведении занятий с помощью интерактивных технологий желательно разбивать учебную группу на три команды. Каждая команда обеспечивается необходимой документацией. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников команд.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Основы кадровой политики и кадрового планирования

направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Казань

Содержание

1.Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
2.1.1 Устный опрос
2.1.2 Доклад
2.1.3 Контрольная работа
2.1.4 Практические задачи
2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)
2.2.3 Примерная тематика и шкала оценивания проектной работы

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формируемые компетенции и индикаторы / Формы контроля	ПК-1	
	ПК-1.1	ПК-1.3
Формы текущего контроля		
устный опрос	З4	З7
доклад	З4	З7
контрольная работа	У4	У7
практические задания	У4, В4	У7, В7
Формы промежуточного контроля		
Проектная работа	З4, У4, В4	У7, В7
Экзамен	З4, У4, В4	З7, У7, В7

З - знания, У- умения, В - владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Устный опрос

Устный опрос проводится для выявления усвоения пройденного материала по рассматриваемым темам. В ходе устного опроса студент высказывает также свое мнение и отношение к тому или иному рассматриваемому опросу. Опрос проводится путем пересказа студентами пройденного материала.

Примеры вопросов на проверку знаний:

1. Причины возникновения контроллинга.
2. Роль контроллинга в системе управления предприятия.
3. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.
4. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.
5. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга

Критерии оценивания устного опроса

Результат	Балл
Демонстрирует полное раскрытие вопроса. Дает развернутый ответ с практическими примерами. Выражает свое мнение по поставленному вопросу	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить основное содержание вопроса, но не может раскрыть вопрос полностью	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Доклад

Доклад является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Доклад как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы докладов

1. Кадровое планирование на государственных предприятиях
2. Кадровое планирование в промышленном секторе экономики.
3. Виды кадрового планирования
4. Значение кадрового планирования для развития предприятия

Критерии оценивания

Критериями оценки доклада являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания доклада его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В докладе тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89

В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Доклад представлен, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Контрольная работа

Контрольная работа используется для текущего контроля умений и навыков студентов. В целях освоения компетенции для написания контрольной работы студенты изучают необходимый теоретический материал по теме Каждому студенту выдается индивидуальный вариант контрольной работы из расчета по времени на решение на одну полную пару.

Типовые варианты контрольной работы

1 вариант
-Структура и состав службы контроллинга;
-Классификация норм и нормативов;
-Цикл планирования.

2 вариант
-Возможные варианты внедрения контроллинга;
-Содержание и функции тактического планирования;
-Планирование производительности труда.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленных вопросов, логично и последовательно отвечает на них. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопросы, но сформулировать примеры по рассматриваемым вопросам не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопросов, отвечает с	Менее 60

наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	

2.1.4. Практические задания

Задание. Разработать функциональную структуру кадровой службы предприятия, организации и др. Отдел планирования трудовых ресурсов. Отдел найма персонала. Отдел кадров. Отдел организации заработной платы. Отдел трудовых отношений. Отдел профессионального обучения и переподготовки. Отдел социального развития. Отдел безопасности труда и медицинской помощи. Отдел исследований по персоналу. Проектирование внутренней структуры.

Критерии оценивания

Результат выполнения заданий оценивается в баллах. Оценка производится по 100 балльной системе. Если задания решены полностью и ответ верный, то ставится по 20 баллов за каждый правильный ответ, если задание выполнено не полностью — ставится 10 баллов, если задание не выполнено — баллы не ставятся. Всего 5 заданий.

Критерии оценивания	Баллы
Выполнены все 5 заданий полностью или выполнено полностью 4 задания и 1 задание выполнено не полностью	90-100
Выполнено полностью 4 задания или выполнено полностью 3 задания и 1 выполнено не полностью	80-89
Выполнено полностью 3 задания и 2 задания выполнены не полностью или выполнено полностью 3 задания и 1 выполнено не полностью	70-79
Выполнено полностью 3 задания или выполнено полностью 2 задания и 3 или 2 задания выполнены не полностью	60-69

2.2 . Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к экзамену

1. Сущность и необходимость стратегического планирования в рыночной экономике.
2. Методы и подходы к стратегическому планированию.
3. Предмет стратегического планирования.
4. Содержание стратегического планирования.
5. Виды планов и их характеристика.
6. Факторы, определяющие выбор формы планирования.
7. Организация стратегического планирования.
8. Планирование как функция управления.
9. Структура плановых служб.
10. Цели и задачи стратегического планирования.
11. Основные функции стратегического планирования.
12. Основные процедуры стратегического планирования.
13. Стратегические прогнозы и их классификация.
14. Стратегическое программирование и его функции.
15. Проектирование как важная ступень стратегического планирования.
16. Методические подходы и логика стратегического планирования.
17. Принципы стратегического планирования.
18. Контроллинг и управленческий учет: соотношение понятий.
19. Технология внедрения контроллинга персонала.
20. Сущность контроллинга персонала: содержание, показатели, периодичность контроллинга.
21. Затраты на персонал: понятие, место в контроллинге персонала.
22. Структура затрат на персонал.
23. Классификация затрат на персонал в соответствии с требованиями официальной статистики.
24. Источники финансирования затрат на персонал. Анализ затрат на персонал, включаемых в себестоимость продукции.
25. Прямые и косвенные. Постоянные и переменные затраты на персонал.
26. Соотношение понятий бюджет, план, бюджетирование в сфере управления персоналом.
27. Планирование затрат на персонал. Внешние и внутренние факторы планирования.
28. Контроллинг затрат на персонал. Показатели эффективности затрат на персонал.
29. Методы оптимизации затрат на персонал в современных условиях.

30. Использование аутсорсинга и аутстаффинга с целью оптимизации затрат на персонал.

2.2.2Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

Задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

В целях закрепления полученных ранее знаний выполните следующие задания.

Задание 1.

Определить, какова будет генеральная стратегия работы с персоналом в организации, находящейся на стадии стабилизационного развития. В чем заключается специфика функциональной персонал-стратегии на этой стадии.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте,	**A**	**95-91**	**5**	

доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ	**C**	**75-71**	**4-**	

логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**

2.2.3 Примерная тематика и шкала оценивания проектной работы

Примерная тематика проектных работ

1. Изучение влияния наличия кадрового планирования предприятия

2. Влияние кадрового контроллинга на показатели деятельности предприятия.

3. Проект плана потребности в кадрах предприятия.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам проекта

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Представлен полный проект детально проработанный. Демонстрирует глубокие знания теоретической части. Умеет применять полученные знания при практическом анализе конкретного предприятия. Студент творчески подошел к написанию проектной работы. Представленный проект может быть применен на практике.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимыми навыками и приемами. Проектная работа может быть применена на практике.	**A**	**95-91**	**5**	
Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимыми навыками и приемами экономического анализа при объяснении работы. В ответах на дополнительные вопросы допущены недочеты, исправленные студентом с помощью наводящих вопросов преподавателя. Проектная работа может быть применена на практике.	**A**	**90-86**	**5-**	
Демонстрирует знания теоретической и практической частей работы. Правильно применяет и использует приемы и методы анализа, могут быть допущены отдельные				**Базовый уровень сформированности**

неточности или незначительные ошибки. Проектная работа оформлена в соответствии с требованиям. Проектная работа может быть применена на практике.	**B**	**85-81**	**4+**	**компетенций**
Демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Работа выполнена без существенных ошибок. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако в них допущены неточности. Работа оформлена в соответствии с требованиям и может быть применена на практике.	**C**	**80-76**	**4**	
Демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Работа выполнена без существенных ошибок. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки. Однако в них допущены незначительные ошибки. В работе встречаются отдельные незначительные ошибки. Проектная работа может быть применена на практике.	**C**	**75-71**	**4-**	
Демонстрирует определенные знания, но не усвоил детали, допускает неточности, логическую последовательность, ошибки в работе. Допущены неточности в оформлении работы	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Даны неполные ответы на вопросы по проектной работе. Встречаются незначительные ошибки по тексту. Допущены неточности в оформлении работы.	**E**	**65-61**	**3**	
Даны неполные ответы на вопросы по проектной работе. Присутствует нелогичность изложения. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.	**E**	**60**	**3-**	
Не знает значительную часть теоретического и практического материала, допускает существенные ошибки в расчетах или ответах на вопросы. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. Проектная работа оформлена не в соответствии с требованиями локальных документов	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**