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	Кадровый аудит и контролинг
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в организации
Год набора	2024, 2025, 2026

Составитель:

к.псх.н., доц. Е.А. Багрова

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 9
4.3 Планы практических и семинарских занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 14
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 17
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель преподавания дисциплины – участвовать в формировании способности разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом

Задачи изучения дисциплины

В результате освоения дисциплины магистрант обладает способами:

реализации системы стратегического управления персоналом организации в части проведения кадрового аудита и контроллинга.

способами администрирования процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации в части организации проведения кадрового аудита и контроллинга.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

Уметь определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

Владеть навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

Разработка стратегии управления персоналом

Технологии управления развитием персонала

↓

Кадровый аудит и контролинг

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

Производственная практика (научно - исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

3. Требования к результатам освоения дисциплины

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

ПК-1. способен разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

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-1.2 Обладает способами реализации системы стратегического управления персоналом организации	**ПК-1.2 З.6** Знает особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации
ПК-1.3 Обладает способами администрирования процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	**ПК-1.3 У.6** Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации **ПК-1.3 В.5** Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации

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 составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление «Управление персоналом» Дисциплина: «Кадровый аудит и консалтинг»					
Наименование тем и разделов	Количество ауд. часов		Самостоят. работа очное / заочное	Всего часов очное / заочное	Индикаторы компетенции
	Лекции очное / заочное	Практочное / заочное			
Модуль 1.					
Тема 1. Сущность, задачи и направления кадрового аудита и контроллинга	2/1	2/-	3/6	7/7	ПК-1.2 З.6 ПК-1.3 У.6
Тема 2. История возникновения и международный опыт развития кадрового аудита и контроллинга	2/1	2/1	3/6	7/8	
Тема 3. Содержание, процедура и методы кадрового аудита и консалтинга	2/1	2/1	3/6	7/8	
Модуль 2.					
Тема 4. Организационный аудит и консалтинг	2/1	2/1	3/6	7/8	ПК-1.2 З.6 ПК-1.3 У.6 ПК-1.3 В.5
Тема 5. Аудит и контроллинг системы управления персоналом и оценка персонала	2/1	2/1	4/6	8/8	
Тема 6. Аудит кадрового делопроизводства	2/-	2/1	4/6	8/7	
Тема 7. Аудит и контроллинг в сфере управленческого труда и профессионального продвижения менеджера	3/1	3/1	4/6	10/8	
Модуль 3.					
Курсовая работа			36/36	36/36	ПК-1.2 З.6 ПК-1.3 У.6 ПК-1.3 В.5
Экзамен			18/18	18/18	
ИТОГО	**15/6**	**15/6**	**78/96**	**108/108**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из **5** модулей.

Модуль 1 В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-1.2 З.6 Знает особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-1.3 У.6 Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

Модуль 2 В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-1.2 З.6 Знает особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-1.3 У.6 Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-1.3 В.5 Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

Модуль 3 В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы

ПК-1.2 З.6 Знает особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-1.3 У.6 Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-1.3 В.5 Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации

Курсовая работа

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Сущность, задачи и направления кадрового аудита

Понятие кадрового аудита. Предмет и задачи кадрового аудита. Цели кадрового аудита. Смежные направления деятельности. Отличия кадрового аудита от диагностики, консалтинга, исследования. Принципы проведения аудита.

Виды аудита. Классификация: внутренний и внешний, общий и частный аудит. Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита. Обязательный и инициативный аудит. Регулярный и разовый аудит.

Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте. Социально-экономический аспект аудита персонала. Экономический аспект, аудита персонала. Основные параметры аудита персонала.

Стратегический уровень аудита персонала.

Операционный уровень аудита персонала. Главные области аудита персонала: информационная система управления персоналом; укомплектованность персоналом и развитие; организационный контроль и оценка персонала.

Подходы к кадровому аудиту: сравнительный, стандартный, исследовательский. Привлечение внешних экспертов. Статистический подход. Подход соответствия. MBO подход (управление по целям).

Совершенствование системы управления организацией посредством аудита.

Тема 2. История возникновения и международный опыт развития кадрового аудита и консалтинга

Исторически первые задачи, решаемые кадровым консалтингом. Зарождение консалтинга, как вида профессиональной деятельности**.** Этапы развития кадрового аудита и консалтинга. Современное состояние кадрового аудита и консалтинга.

Становление аудита в России. Проблема информационного риска. Регулирование аудиторской деятельности: правовые основы аудита. Профессиональные стандарты и их роль в кадровом аудите.

Специфика консультативной практики в условиях осуществления рыночных реформ в России, Влияние организационной культуру на развитие консалтинга как деловой услуги.

Тема 3. Содержание, процедура и методы кадрового аудита и консалтинга

Процесс проведения кадрового аудита.

Порядок привлечения аудитора к проверке. Этап постановки проблемы.

Предварительная диагностика - важнейший этап аудита персонала. Предварительная анкета. Анализ социального паспорта. Анализ организационного поведения. Аудиторская выборка.

Этап сбора данных. Основные источники информации в кадровом аудите. Анализ отчетов (отчет о безопасности и здоровье, повышении квалификации, подборе персонала, учете работников). Внешняя информация.

Этап оценки и анализа информации. Эксперименты в области управления персоналом.

Этап формирования выводов и рекомендаций.

Аудиторское заключение, Отчет для линейных менеджеров. Отчет специалистам в области управления персоналом. Отчет менеджеру по управлению персоналом.

Обратная связь в ходе аудита. Риски неэффективности кадрового аудита.

Методы аудита. Интервью - наиболее применимый инструмент сбора информации. Методы анализа и синтеза информации. Математические и статистические методы экономического анализа. Методы анализа системы управления и состояния ее элементов. Причинно-следственный анализ. Методы анализа будущего. Метод сравнения (сопоставления). Анкетные опросы и обзор отношений.

Наблюдение, анкетирование, глубинные интервью, фокус-группы, мини-тренинги, семинары, профессиональные кейсы, проективные методики, «мозговой штурм», методика Job Description, изучение и анализ документации, моделирование ситуаций, стратегические сессии.

Бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии Assessment Centre и др.

Тема 4. Организационный аудит и консалтинг

Анализ организационной структуры. Диагностика кадрового потенциала, Экспресс-оценка и полный диагноз укомплектованности кадрового состава в целом и по уровню управления; оценка соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессиональной деятельности, анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей; анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам; оценка текучести кадров. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия. Этапы организационной диагностики. Влияние жизненного цикла организации на показатели эффективности.

Эффективная организация рабочего места. Анализ затрат рабочего времени и разработка нормативов его использования. Нормирование труда рабочих. Хронометраж и фотография рабочего дня. Систематизация и обобщение полученной информации. Критерии систематизации информации: По характеру выполняемых работ, В соответствии с функциями управления В соответствии с формами работы, Исходя из методов проведения работы., Расчет коэффициента эффективности использования рабочего времени. Структура затрат рабочего времени.

Выбор метода нормирования труда менеджера. Пути сокращения затрат рабочего времени менеджера. Ситуации, сопровождающиеся прямыми потерями времени.

Планирование и контроль использования временных ресурсов менеджера.

Способы оптимизации затрат. Делегирование полномочий как способ оптимизации затрат менеджера. Тайм – менеджмент.

Тема 5. Аудит и контроллинг системы управления персоналом и оценка персонала

Кадровые процессы - направления деятельности организации по отношению к персоналу. Основные параметры аудита по функциям процесса управления персоналом.

Аудит процесса формирования кадровой политики. Диагностика процесса планирования персонала. Аудит процессов набора и отбора персонала. Диагностика процессов мотивации и стимулирования персонала. Аудит процесса обучения персонала. Аудит деловой оценки персонала. Оценка кадрового потенциала: понятие, составляющие.

Анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации.

Оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления.

Оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности. Анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей.

Проверка и анализ данных об использовании рабочего времени. Оценка текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации.

Тема 6. Аудит кадрового делопроизводства

Основное назначение услуги. Проведение аудита кадрового делопроизводства и экспертизы локальных нормативных актов. Актуальность услуги аудита кадрового делопроизводства. Базовый аудит. Стандартный аудит, Расширенный комплексный аудит. Организация работ. Содержание и уровень детализации экспертного заключения. Консультационное сопровождение процессов по восстановлению кадровой документации и совершенствованию системы кадрового документооборота. Разработка внутренних локальных нормативных актов (трудового договора, Правил внутреннего трудового распорядка, Договора о материальной ответственности и т.д.). Разработка пакета типовых форм кадровых документов. Разработка Инструкции по заполнению форм кадрового делопроизводства, адаптированной под специфику Компании. Стоимость и сроки выполнения работ.

Тема 7. Аудит и контроллинг в сфере управленческого труда и профессионального продвижения менеджера

Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала.

Пакет услуг по разработке системы стимулирования. Персональное консультирование руководителей. Выявление оптимального стиля руководства в организации. Организация труда руководителя.

Управление временем. Параметры диагностики труда руководителя. Персональное «сопровождение». Коучинг.

Управление консалтинговой службой. Содержание должностных обязанностей и квалификационных требований к консультантам. Личные

качества, образование, практический опыт. Критерии профессионализма. Профессиональная компетентность. Этика и ответственность консультантов. Профессиональные кодексы консультантов. Ассоциации консультантов; отечественный и зарубежный опыт.

.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. Сущность, задачи и направления кадрового аудита

Основные вопросы темы.

1. Понятие кадрового аудита.
2. Предмет и задачи кадрового аудита.
3. Виды аудита.
4. Подходы к кадровому аудиту.

Задание.

Разработать опросный лист для сбора информации об основных проблемных зонах в области управления персоналом организации.

Задание

Подготовить схематический план консультирования по одной из выявленных проблемных зон.

Тема 2. История возникновения и международный опыт развития кадрового аудита и консалтинга

Основные вопросы темы

1. Исторически первые задачи, решаемые кадровым консалтингом. Зарождение консалтинга, как вида профессиональной деятельности**.**

2. Этапы развития кадрового аудита и консалтинга.
3. Современное состояние кадрового аудита и консалтинга.
4. Становление аудита и консалтинга в России.
5. Профессиональные стандарты и их роль в кадровом аудите и консалтинге.
6. Специфика консультативной практики в условиях осуществления рыночных реформ в России.
7. Влияние организационной культуры на развитие консалтинга как деловой услуги.

Задание

Провести анализ консалтинговых компаний в области управления персоналом на основе изучения мнения участников профессиональных интернет – сообществ и выявить 10 наиболее успешных компаний.

Задание

Проанализировать рынок консалтинговых услуг в области управления персоналом на территории Татарстана и г. Казани. Выявить основные направления работы консалтинговых компаний.

Тема 3. Содержание, процедура и методы кадрового аудита и консалтинга

Основные вопросы темы

1. Процесс проведения кадрового аудита.
2. Порядок привлечения аудитора к проверке. Этап постановки проблемы Этап сбора данных. Этап оценки и анализа информации Этап формирования выводов и рекомендаций.

3. Методы аудита.

Задание

Разработать программу кадрового аудита с применением одного из методов (интервью – гайд, ассессмент центр, бенчмаркинг, фокус – групп).

Тема 4. Организационный аудит и консалтинг

Основные вопросы темы

1.Анализ организационной структуры.

2.Экспресс-оценка и полный диагноз укомплектованности кадрового состава в целом и по уровню управления;

3.Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия. Влияние жизненного цикла организации на показатели эффективности.

4.Этапы организационной диагностики.

5.Эффективная организация рабочего места.

6.Анализ затрат рабочего времени и разработка нормативов его использования.

7.Нормирование труда рабочих. Хронометраж и фотография рабочего дня.

Задание.

Разработать бланк проведения хронометража. Провести хронометраж одной из рабочих профессий.

Задание. Разработать программу аудита организационной структуры управления.

Тема 5. Аудит и контроллинг системы управления персоналом и оценка персонала

Основные вопросы темы

1. Кадровые процессы
2. Аудит процесса формирования кадровой политики
3. Диагностика процесса планирования персонала.
4. Аудит процессов набора и отбора персонала.
5. Диагностика процессов мотивации и стимулирования персонала.
6. Аудит процесса обучения персонала.
7. Аудит деловой оценки персонала.
8. Оценка кадрового потенциала.

Задание.

Разработать план проведения аудита одной из подсистем управления персоналом.

Тема 6. Аудит кадрового делопроизводства

Основные вопросы темы

1. Проведение аудита кадрового делопроизводства и экспертизы локальных нормативных актов.
2. Консультационное сопровождение процессов по восстановлению кадровой документации и совершенствованию системы кадрового документооборота.

3. Разработка внутренних локальных нормативных актов (Трудового договора, Правил внутреннего трудового распорядка, Договора о материальной ответственности и т.д.).

Задание.

Подготовить перечень основных кадровых документов и Номенклатуру дел по кадровому делопроизводству.

Тема 7. Аудит и консалтинг в сфере управленческого труда и профессионального продвижения менеджера

Основные вопросы темы

1. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала.
2. Персональное консультирование руководителей.
3. Параметры диагностики труда руководителя.
4. Коучинг – как инструмент консультирования руководителя.
5. Сравнительная характеристика зарубежных и российских консультантов. Внешнее и внутреннее консультирование
6. Управление консалтинговой службой. Содержание должностных обязанностей и квалификационных требований к консультантам. Личные качества, образование, практический опыт. Критерии профессионализма. Профессиональная компетентность.
7. Этика и ответственность консультантов.

Задание.

Разработать вопросы для проведение консультирования руководителя в стиле коучинг.

Задание

Разработать этический кодекс консультанта.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

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.

Вопросы для контроля знаний

1. Что такое организация и каковы ее основные элементы?
2. Каковы основные цели организаций и из каких блоков она состоит?
3. Что такое миссия организации?
4. Каковы основные типы организационных структур управления организацией?
5. Из каких этапов состоит выбор стратегии и какие приемы применяются при ее разработке?
6. Какие показатели характеризуют качество и оценку персонала?
7. Что такое аудит, управленческий аудит, аудит персонала?
8. Каковы основные направления аудиторской деятельности и с какой целью проводится аудит?
9. В чем особенности диагностики кадровой работы?
10. ..Что является объектом и предметом аудита персонала?
11. Каковы основные задачи аудита персонала?
12. Каковы направления и уровни проведения аудита персонала?
13. На какие виды подразделяется контроль в зависимости от времени проведения и источников информации?
14. Чем можно объяснить появление контроллинга на современных предприятиях?
15. Каковы основные цели и задачи контроллинга?
16. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
17. Каковы основные виды контроллинга?
18. В чем заключается цель контроллинга в системе управления персоналом?
19. Что такое миссия аудита персонала?
20. Каковы особенности правоприменительной практики аудита персонала?
21. Почему законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности являются обязательными для всех видов аудита?
22. Каковы особенности применения методологического инструментария в процессе аудиторского контроля деятельности трудовых ресурсов?

23. Как проявляются особенности технологии организации аудита персонала?
24. Какой смысл в классификации видов аудита?
25. Каковы общие признаки первоначального и оперативного аудита?
26. Чем характерен системный, внешний и стратегический аудит?
27. Каковы актуальные направления проведения аудиторского исследования?
28. Каковы основные методы исследований, характерные для аудита персонала?
29. Каковы основные задачи и этапы аудиторского эксперимента?
30. Почему в процессе аудиторской проверки возникает необходимость в экспертной оценке?
31. 13. Какие основные задачи выполняются на этапе предварительного аудита и с какой целью?
32. С чем связаны особенности процедур сбора информации в процессе предварительного и основного этапов аудита?
33. Каково содержание рабочей программы аудитора?
34. Каковы методы работы с аудиторскими свидетельствами?
35. Какова основная цель аудиторского заключения?
36. 18. Какова структура и основные элементы содержания аудиторского заключения?
37. Какие направления анализа трудовых показателей вам известны?
38. В чем сущность анализа трудовых ресурсов? Какие задачи он решает?
39. Что представляют собой затраты на персонал?
40. Раскройте цели анализа производительности труда.
41. Как рассчитать производительность труда на одного работающего в организации? В какой зависимости находится этот показатель от трудоемкости продукции? Поясните ответ.
42. Какова методика проведения анализа по удельной трудоемкости?
43. Как влияет выполнение норм выработки на изменение производительности труда?
44. Для чего при анализе производительности труда применяется метод измерения чистой продукции? Поясните ответ.
45. Как рассчитать влияние непроизводительных затрат на показатель производительности труда?
46. Какие задачи выполняет анализ численности и структуры персонала?
47. Как рассчитать абсолютное и относительное отклонения фактической численности персонала от плановой?
48. Как проводится анализ квалификационного уровня персонала?
49. В чем сущность анализа расстановки рабочих?
50. Какие показатели движения персонала вам известны? Приведите пример их расчета.
51. Почему коэффициент текучести отражает реальное состояние кадров организации (предприятия)?
52. Какие цели и задачи анализа фонда заработной платы вам известны?

53.18.В чем сущность расчета относительного и абсолютного отклонения фактического фонда заработной платы от запланированного?
54.Как произвести расчет среднедневной, среднечасовой, среднегодовой заработной платы?
55.Что такое зарплатоемкость продукции? Связано ли это понятие с показателем «рентабельность»?
56.Какие основные вопросы рассматриваются аудитором в процессе аудита рабочих мест?
57.Что означает системный подход к аудиту рабочих мест и найма работников?
58.Каковы критерии оценки индивидуального и коллективного труда?
59.Каковы основные направления аудита найма?
60.Как правильно проконтролировать расходование средств на подбор и отбор персонала организации?
61.Для чего аудитору могут понадобиться документы по использованию рабочего времени и расчетам с персоналом?
62.Какие показатели движения персонала следует анализировать аудитору и почему?
63.Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?
64.Каковы особенности аудита вознаграждений?
65.Как разрабатывается технология аудиторских процедур при проверке вознаграждений?
66.Какие нарушения возможны при выплате вознаграждений и премий?
67.Какие факторы определяют необходимость системной взаимосвязи направлений и комплексов задач аудита условий труда и безопасности?
68.Какие основные задачи включаются в план аудиторской проверки выплат льгот и компенсаций за работу во вредных условиях труда?
69.Как организовать аудиторскую проверку обеспечения психофизиологической безопасности труда в организации?

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература:

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543981

2. Богачева Т.В. Инновационные механизмы управления персоналом современного предприятия : учебно-методическое пособие / Богачева Т.В.. — Нижний Новгород : Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2024. — 113 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148539.html

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендера. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/141537.html

2. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием). История, теоретические основы и перспективы : учебное пособие / В. В. Лихолетов. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. — 272 с. — ISBN 978-5-9729-2036-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144675.html

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
3. https://e.hr-director.ru/ - Электронный журнал «Директор по персоналу»
4. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
5. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
6. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
7. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
8. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
9. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
10. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ
11. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
12. https://er.kdelo.ru/ Реестр Всероссийского Союза Профессиональных Кадровиков и HR-специалистов

13. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, 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:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

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

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

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-1
способен разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

№ 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: особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации(фрагментарно) Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации (фрагментарно) Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации (фрагментарно)	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Курсовая работа экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знает: особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации в общих чертах Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации (обобщенно) Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации(обобщенно)	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Индивидуальные домашние задания Курсовая работа экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает: особенности определения целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания

		соответствии со стратегическими планами организации Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала и кадрового аудита в соответствии со стратегическими планами организации Владеет навыками проведения кадрового аудита и контроллинга в соответствии со стратегическими планами организации	Курсовая 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; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

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

Кадровый аудит и контролинг

направление подготовки: Управление персоналом

профиль подготовки: Управление персоналом в организации

год набора: 2024, 2025, 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   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 курсовой работы

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и индикаторы	ПК-1.2	ПК-1.3
Формы текущего контроля		
выступление на семинаре	З.6	У.6 В.5
индивидуальные домашние задания	З.6	У.6 В.5
решение ситуационных заданий (кейсов)	З.6	У.6 В.5
Формы промежуточного контроля		
Курсовая работа	З.6	У.6 В.5
Экзамен	З.6	У.6 В.5

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути организационной структуры.

1. Анализ организационной структуры.
2. Экспресс-оценка и полный диагноз укомплектованности кадрового состава в целом и по уровню управления;
3. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия. Влияние жизненного цикла организации на показатели эффективности.
4. Этапы организационной диагностики.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу 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 вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий 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 индивидуальных домашних заданий

Задание. Разработать программу аудита организационной структуры управления.

Критерии оценивания

Критериями оценки индивидуального домашнего задания 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 задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию 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
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Ситуация 12.

Проверьте ваши знания.

Одним из наиболее распространенных видов оценки персонала является аттестация. Этой процедуре, как правило, периодически подвергаются все сотрудники организации. Прежде чем принять решение об аттестации персонала, нужно хорошо изучить этот процесс и подготовиться к нему. Выполните ниже следующие задания

1. Что из перечисленного не является целью аттестации персонала:

– определение и улучшение качественного состава персонала,
– более эффективное использование работников,
– совершенствование нормирования труда,
– повышение ответственности за порученное дело,
– повышение деловой и общественной активности персонала.

2. Самый распространенный метод оценки деятельности аттестуемых – это метод стандартных оценок. Укажите в ниже следующих суждениях то, которое не относится к области оценки деятельности персонала:

– отношение к работе,
– качество работы,
– вид страхования,
– коммуникабельность,
– планирование и организация работы.

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее	90-100

решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация – изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация – изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	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)

Вопросы к экзамену по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг»

1. Понятие аудита человеческих ресурсов.
2. Предмет и задачи кадрового аудита. Цели кадрового аудита.
3. Смежные направления деятельности. Отличия кадрового аудита от диагностики, консалтинга, исследования.
4. Принципы проведения аудита.
5. Виды аудита. Классификация: внутренний и внешний, общий и частный аудит. Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита. 6. Обязательный и инициативный аудит. Регулярный и разовый аудит.
6. Становление аудита в России. Проблема информационного риска.
7. Регулирование аудиторской деятельности: правовые основы аудита.
8. Профессиональные стандарты и их роль в кадровом аудите.
9. Совершенствование системы управления организацией посредством аудита.
10. Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте. 12.Социально-экономический аспект аудита персонала.
11. Экономический аспект, аудита персонала.
12. Основные параметры аудита персонала.
13. Стратегический уровень аудита персонала.
14. Операционный уровень аудита персонала.
15. Главные области аудита персонала: информационная система управления персоналом; укомплектованность персоналом и развитие; организационный контроль и оценка персонала.
16. Управленческий уровень аудита персонала.
17. Подходы к кадровому аудиту: сравнительный, стандартный, исследовательский.
18. Привлечение внешних экспертов. Статистический подход. Подход соответствия.
19. Порядок привлечения аудитора к проверке.
20. Этап постановки проблемы. Предварительная диагностика - Предварительная анкета.
21. Анализ социального паспорта. Анализ организационного поведения. Аудиторская выборка.
22. Этап сбора данных. Основные источники информации в кадровом аудите.

23. Анализ отчетов (отчет о безопасности и здоровье, повышении квалификации, подборе персонала, учете работников). Внешняя информация.
24. Этап оценки и анализа информации. Эксперименты в области управления персоналом.
25. Этап формирования выводов и рекомендаций.
26. Аудиторское заключение,
27. Отчет для линейных менеджеров. Отчет специалистам в области управления персоналом. Отчет менеджеру по управлению персоналом.
28. Обратная связь в ходе аудита. Риски неэффективности кадрового аудита.
29. Кадровые процессы - направления деятельности организации по отношению к персоналу.
30. Основные параметры аудита по функциям процесса управления персоналом.
31. Аудит процесса формирования кадровой политики.
32. Диагностика процесса планирования персонала.
33. Аудит процессов набора и отбора персонала.
34. Диагностика процессов мотивации и стимулирования персонала.
35. Аудит процесса обучения персонала.
36. Аудит деловой оценки персонала.
37. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
38. Оценка кадрового потенциала: понятие, составляющие.
39. Анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации.
40. Оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления.
41. Оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности.
42. Анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей.
43. Проверка и анализ данных об использовании рабочего времени.
44. Оценка текучести кадров и абсентизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации.
45. Оценка в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом. Тяжелым ручным трудом.
46. Аудит социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, обеспеченности жильем).
47. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.
48. Взаимосвязь контролинга, аудита и мониторинга персонала.
49. Понятие кадрового консалтинга.
50. Два подхода к определению кадрового консультирования; как метода, обеспечивающего повышение результативности управления персоналом и, как профессиональной службы.
51. Эволюция становления и развития кадрового консалтинга, Формы и виды услуг.
52. Стратегия стимулирования деловой активности персонала и организационной культуры. Прогресс в методологии консультирования.
53. Специфика консультативной практики в условиях осуществления рыночных реформ в России, Влияние организационной культуру на развитие консалтинга как деловой услуги.
54. Понятие процесса консультирования. Пятифазная модель процесса консультирования.
55. Подготовка и консультирование.

56. Предварительный диагноз проблемы. Объем диагноза. Основные источники информации для предварительного диагностического исследования. Определение круга полномочий.
57. Основные формы заключения контрактов и формирование проектов.
58. Цель диагноза. Принятие решений о сборе материалов по проблеме. Выявление сильных и слабых сторон кадровой технологии.
59. Процесс внедрения решений и проектов. Тактика внедрения. Роль консультанта в фазе внедрения.
60. Типология сотрудничества консультанта и клиента.
61. Организационные основы консалтинговой деятельности.
62. Консультационные фирмы и одиночные консультанты.
63. Формирование проектных групп.
64. Сравнительная характеристика зарубежных и российских консультантов.
65. Методы диагностики организационной культуры. Опросы, беседы, наблюдения интервью.
66. Методы обработки информации. Экспресс-анализ групповой работы. Классификация данных. Методы решения проблем. Экспертный и логический анализ. Методы реализации.
67. Методы переноса результатов в реальные условия. Методы работы с клиентом.
68. Оценка результатов консультирования. Оценка выгод, получаемых клиентом. Прямые результаты - количественные, качественные. Косвенные результаты.
69. Оценка процесса консультирования.
70. Оценка выгод, получаемых консультантом: рост профессионализма, качество разработок и рекомендаций, расширение рынка и объема услуг.
71. Взаимодействие служб управления персоналом с консультационными службами.
72. Составляющие и параметры кадрового консалтинга.
73. Диагностика процессов формирования персонала
74. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала.
75. Анализ организационной структуры. Диагностика кадрового потенциала, Экспресс-оценка и полный диагноз укомплектованности кадрового состава в целом и по уровню управления; оценка соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессиональной деятельности, анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей; анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам; оценка текучести кадров.
76. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия.
77. Пакет услуг по разработке системы стимулирования. Персональное консультирование руководителей. Выявление оптимального стиля руководства в организации.
78. Организация труда руководителя. Управление временем. Параметры диагностики труда руководителя. Персональное «сопровождение».

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

Экзаменационные задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

Ситуация 1. В целях закрепления полученных ранее знаний выполните следующие задания.

Задание

Полноценная работа с персоналом требует принципиально иного подхода к формированию службы управления персоналом. Что из перечисленного не относится к задачам и функциям службы управления персоналом?

– Определение потребности в персонале
– Профдиагностика, профориентация
– Комплектование персонала
– Реализация готовой продукции
– Организация обучения персонала
– Определение возможности профессионального и должностного продвижения
– **Ситуация 2**
– В руководимом Вами государственном учреждении произошло значительное обновление кадров. Недавно к вам пришли несколько молодых специалистов, в сохранении которых Вы заинтересованы.
– **Задание:** Разработайте программу адаптации для молодых сотрудников. Обоснуйте каждый пункт Вашей программы.
– **Задание 3**
– Подготовить перечень основных кадровых документов и Номенклатуру дел по кадровому делопроизводству.

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 экзаменационного 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 экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации 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**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура,	**A**	**95-91**	**5**	

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. Практическая ситуация 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. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. 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 решения практических ситуаций. 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 навыками и приемами решения практических ситуаций. 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 логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
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	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированнос ,**

положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.				
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 ситуаций. 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. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**

2.2.3. Примерная тематика и шкала оценивания курсовой работы

Тематика курсовых работ

1. Оценка соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации.
2. Определение потребности в подготовке и реализации программ развития
3. Диагностика организационной культуры
4. Оценка социально-психологического климата в организации.
5. Оценка уровня социальной напряженности в организации.
6. Оценка управленческого потенциала организации.
7. Оценка результативности методов планирования карьеры
8. Анализ системы оценки эффективности обучения персонала
9. Оценка эффективности процедуры аттестации персонала в организации
10. Оценка эффективности используемых процедур адаптации.
11. Оценка соответствия системы оплаты труда условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.
12. Анализ результативности оценочных процедур при отборе персонала.
13. Расчет будущих потребностей в кадрах.
14. Анализ используемых способов набора персонала в организации.
15. Оценка наличных ресурсов и их соответствие содержанию деятельности.
16. Аудит организационной структуры.
17. Оценка системы управления в организации.
18. Аудит кадрового потенциала организации.

19. Оценка укомплектованности кадрового состава.
20. Оценка текучести кадров.
21. Оценка инновационного потенциала компании.
22. Анализ качественной структуры управленческого персонала (ролевая и психологическая структура).
23. Выявление основных источников сопротивления изменениям в организации.
24. Оценка управленческого потенциала кадрового резерва организации.
25. Аудит деятельности службы управления персонала организации.
26. Оценка затрат на персонал.
27. Анализ системы планирования работы с персоналом организации.
28. Оценка эффективности кадровой политики организации
29. Анализ эффективности методов набора и отбора персонала в организации.
30. Методика исследования трудовых перемещений в организации.
31. Формирование рынка рабочих мест в регионе и на предприятии.
32. Планирование, финансирование и контроль повышения квалификации персонала.
33. .Анализ эффективности системы управления персоналом в организации.
34. Прогнозирование кадровой ситуации в организации.
35. Анализ эффективности найма персонала организации: технология работы на основных этапах.
36. Методы управления персоналом и анализ эффективности их выбора и использования.
37. Определение потребности в обучении персонала.
38. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия.
39. Использование социологических исследований в управлении персоналом организации.
40. Диагностика кадровой ситуации на предприятии.
41. Анализ деятельности кадровых агентств в РТ.
42. Анализ кадровой ситуации в регионе.
43. Анализ уровня заработной платы менеджеров по управлению персоналом в регионе.
44. Анализ регламентов управления персоналом.
45. Методика оценки деятельности службы управления персоналом.
46. Анализ использования рабочего времени при проведении кадрового аудита.
47. Анализ кадровой документации при проведении кадрового аудита.
48. Анализ политики вознаграждений.
49. Анализ производительности труда персонала
50. Анализ системы обучения персонала.
51. Анализ системы оплаты труда персонала.
52. Анализ социального развития.
53. Анализ условий труда, безопасности и здоровья.
54. Анализ численности, структуры и динамики персонала
55. Анализ эффективности организации рабочих мест и распределения работ.
56. Анализ эффективности труда при проведении кадрового аудита.
57. Аудит найма работников: анализ затрат и эффективности.
58. Аудит персонала как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами.
59. Аудит системы увольнений в организации.
60. Аудит соблюдения трудового законодательства в организации.
61. Место аудита персонала в системе управления персоналом организации.
62. Оценка эффективности работы службы управления персоналом в организации проведении кадрового аудита.
63. Анализ законодательной базы кадрового консалтинга в России.
64. Анализ законодательной базы кадрового консалтинга за рубежом.
65. Анализ направлений консультирования по проблемам управления персоналом.
66. Анализ организационно-хозяйственной деятельности консалтинговой компании (на примере …).

67. Анализ профессиональных и личностных компетенций консультанта по кадровой работе.
68. Анализ рынка кадрового консалтинга (на примере региона…)
69. Использование диагностических методов исследования проблем организации-клиента в процессе консалтинга.
70. История развития кадрового консалтинга в России.
71. История становления и развития консалтинга (на примере какой-либо страны или ряда стран).
72. Организации, оказывающие консалтинговые услуги: формы, методы и стиль работы.
73. Организация консультирования по вопросам использования информационных технологий в управлении персоналом.
74. Оценка необходимости использования консалтинговых услуг в различных направлениях предпринимательской деятельности.
75. Оценка эффективности и оплата труда консультантов по кадровому управлению.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам написания курсовой работы

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Демонстрирует глубокие знания теоретической части. Умеет применять полученные знания при практическом анализе поставленной проблемы. Умеет выявлять, в результате проведенного анализа, проблемы, тенденции развития исследуемого объекта. Студент творчески подошел к написанию курсовой работы и представил свои предложения по совершенствованию исследуемого объекта. Курсовая работа оформлена в соответствии с методическими указаниями по курсовой работе.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей курсовой работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимыми навыками и приемами анализа при объяснении практической части курсовой работы. Курсовая работа оформлена в соответствии с требованиям.	**A**	**95-91**	**5**	
Демонстрирует глубокие знания теоретической и практической частей курсовой работы. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Свободно владеет необходимыми навыками и приемами анализа при объяснении практической части курсовой работы. В ответах на дополнительные вопросы допущены недочеты, исправленные студентом с помощью наводящих вопросов преподавателя. Курсовая работа оформлена в соответствии с требованиям.	**A**	**90-86**	**5-**	
Демонстрирует знания теоретической и практической частей курсовой работы. Правильно применяет и использует приемы и методы анализа, могут быть допущены отдельные неточности или	**B**	**85-81**	**4+**	**уровень сформированности компете**

незначительные ошибки в анализе исследуемого объекта. Курсовая работа оформлена в соответствии с требованиям.				
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. Курсовая работа оформлена в соответствии с требованиям.	**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.	**C**	**75-71**	**4-**	
Демонстрирует определенные знания, но не усвоил детали, допускает неточности, логическую последовательность, ошибки в курсовой работе. Допущены неточности в оформлении курсовой работы	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Даны неполные ответы на вопросы по курсовой работе. Встречаются незначительные ошибки по тексту, в расчетах. Допущены неточности в оформлении курсовой работы	**E**	**65-61**	**3**	
Даны неполные ответы на вопросы по курсовой 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. Курсовая работа оформлена не в соответствии с требованиями локальных документов	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**