

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **АУДИТ ПЕРСОНАЛА**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.04.03 Управление персоналом**

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**Современные технологии в управлении человеческими ресурсами**

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

*Аудит персонала*

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд.геогр.наук, доцент, доцент кафедры организационного развития Ю.В. Шпортко*

Ответственный редактор:

*Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 5 от 05.12.2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии.....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания.....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	12
6.1 Список источников и литературы.....	12
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	12
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	12
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	13
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	13
9. Методические материалы.....	14
9.1 Планы семинарских занятий.....	14
9.2 Глоссарий по дисциплине.....	15
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	20

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Целью* дисциплины является формирование системы теоретических и практических знаний по оценке деятельности экономического субъекта в сфере труда, трудовых отношений и управления талантами, а также разработка на основе результатов проверок стратегических решений по управлению персоналом в организации, разработки стратегии управления человеческими ресурсами как элемента общекорпоративной стратегии устойчивого развития.

*Задачи* дисциплины:

- изучение порядка аудита персонала;
- изучение порядка аудита процессов управления персоналом;
- изучение отечественного и зарубежного опыта по аудиту персонала;
- получение знаний не только теоретического и прикладного характера, но и формирование определенных умений, навыков относительно экспертизы систем управления персоналом,
- получение умений использовать информацию, полученную в процессе аудита для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-4. Способен разработать и реализовать стратегическое управление персоналом организации	ПК-4.1. Демонстрирует способность разработать систему стратегического управления персоналом в организации	<p><i>Знать</i> методы сбора информации и анализа используемые в процессе аудита для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.</p> <p><i>Уметь</i> применять информацию, полученную в ходе аудита для разработки системы стратегического управления персоналом в организации.</p> <p><i>Владеть</i> навыками сбора информации и анализа для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Аудит персонала» является дисциплиной по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	10
3	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	8
4	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	4
4	Семинары	4
5	Семинары	4
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Теоретические основы аудита персонала. Анализ трудовых	Понятие аудит, виды аудита, управленческий аудит. Аудит как форма диагностического

	<p>показателей как основа аудита персонала. Оценка персонала в ходе аудита.</p>	<p>обследования. Аудит персонала. Отличительные черты аудита персонала. Объект и предмет аудита персонала. Цель и задачи аудита персонала. Классификация типов аудита персонала. Процесс аудита персонала. Использование результатов аудита для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации, разработки стратегии управления человеческими ресурсами как элемента общекорпоративной стратегии устойчивого развития.</p> <p>Инструментарий проведения аудита персонала. Анализ ресурсов труда: анализ численности работающих, анализ фондов времени. Показатели анализа численности, структуры и движения трудовых ресурсов. Показатели, характеризующие трудовой потенциал коллектива. Показатели, характеризующие трудовую активность персонала. Анализ использования рабочего времени. Показатели использования рабочего времени. Аудит качества труда. Аудит развития персонала. Аудит оценки персонала. Аудит применяемых методов оценки. Способы выявления талантов.</p>
2	<p>Аудит приема и увольнений персонала, поиск талантов. Аудит вознаграждений, конкурентоспособность оплаты труда талантов.</p>	<p>Аудит найма. Факторы успешности найма персонала. Показатели оценки выполнения функции подбора кадров. Оценка качества набранных работников. Стоимость найма. Затраты, связанные с наймом персонала. Аудит рекрутинга талантов.</p> <p>Затраты на адаптацию. Оценка стоимости адаптации. Оценка значимости затрат на адаптацию.</p> <p>Направления аудита найма. Проверка соблюдения организацией законов и правил, внутренних распоряжений. Проверка соответствия политики найма персонала стратегии организации.</p> <p>Аудит увольнений. Факторы, влияющие на организацию кадровой работы. Цель аудита увольнений. Текучесть кадров, обусловленная условиями организации. Текучесть кадров, обусловленная отдельными причинами неудовлетворенности.</p> <p>Цель аудита вознаграждений. Структура вознаграждений: денежные вознаграждения, социальные льготы. Структура дохода работника организации. Диагностика состояния системы компенсаций в организации. Направления аудита вознаграждений. Стратегический аудит вознаграждений. Конкурентоспособность оплаты труда талантов. Анализ использования средств, направляемых на социальное развитие.</p>

3	Аудит затрат на персонал	<p>Затраты на персонал, их структура. Регулирование затрат на персонал. Измерение затрат на персонал. Процедура планирования затрат на содержание персонала. Внешние факторы влияния на затраты на персонал. Форма учета мест возникновения затрат на персонал. Внутренние факторы влияния на затраты на персонал.</p> <p>Этапы процедуры планирования затрат на персонал. Показатели затрат на содержание персонала (рабочую силу). Доля затрат на персонал в объеме реализации. Затраты на одного работника. Затраты на единицу продуктивного времени.</p> <p>Методы снижения затрат на содержание персонала. Анализ структуры бюджета затрат на персонал. Оценка прибыльности инвестиций в персонал. Методы определения эффективности инвестирования мероприятий по управлению персоналом: текущей стоимости проекта затрат на персонал, рентабельности проекта затрат на персонал, ликвидности (термина окупаемости) проекта затрат на персонал.</p>
4	Аудит управления талантами	<p>Таланты в организации. Аудит категории талантливые сотрудники в организации. Аудит подхода к управлению талантливыми сотрудниками и его соответствия целям и задачам организации. Аудит оценки талантов и оценки эффективности их использования. Аудит эффективности системы управления талантливыми сотрудниками.</p>

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
Контрольная работа	16	32
Оценка работы на семинаре	5	20
Оценка участия в дискуссии	2	8
Промежуточная аттестация – зачет		40 баллов

<b>Итого за семестр</b>	<b>100 баллов</b>
-------------------------	-------------------

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Примерные вопросы к контрольной работе*

#### **Контрольная работа 1**

#### **Вопросы**

1. Что является объектом аудита?
2. Дайте характеристику организации как системы.
3. Какие атрибуты современной организации?
4. Дайте определение следующим понятием: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия. В чем их сходство и отличия?
5. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
6. Почему возникла потребность в институте аудита?
7. Какие основные принципы аудита и какими нормативными документами должен руководствоваться аудитор в своей работе?
8. Что такое «аудиторские стандарты»? Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований украинских и международных стандартов?
9. Какие виды работ и задачи внутреннего аудита?
10. Назовите возможные направления аудита?
11. Какие вопросы должен исследовать аудитор в процессе проверки? Кто определяет перечень вопросов?
12. Для чего проводится государственный аудит?
13. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
14. Что называется управленческим аудитом?
15. Какую цель преследует управленческий аудит? Перечислите основные задачи управленческого аудита?
16. Что является объектом управленческого аудита?
17. Опишите порядок привлечения аудитора к проверке.
18. Как контролируется качество работы аудиторской фирмы?
19. Как аудит оказывает содействие совершенствованию системы управления организацией?
20. Назовите основные источники информации в управленческом аудите?
21. Перечислите инструменты сбора информации.
22. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?
23. Опишите содержание аудиторского вывода.
24. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита?
25. В чем заключается риск неэффективности управленческого аудита?
26. Что представляет собой трудовой потенциал организации?

27. Дайте подробное толкование термина «кадровая политика».
28. С какими проблемами в области кадровой политики больше сталкиваются организации: с внешними или с внутренними? Почему?
29. В чем суть управления персоналом?
30. В чем особенности диагностики кадровой работы?
31. Для чего проводится аудит персонала? Что является объектом, предметом аудита персонала?
32. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?
33. Какие области аудита персонала?
34. Назовите основные исследовательские подходы к аудиту.
35. Какими инструментами проводится аудит персонала?
36. Какая последовательность операций в аудите персонала?
37. В чем суть предварительной диагностики?
38. Что должно содержаться в аудиторском выводе?
39. Назовите основные показатели анализа численности, структуры и движения трудовых ресурсов.
40. Как оценить стоимость трудового потенциала предприятия?
41. Как проводится анализ использования рабочего времени?
41. Как проводится анализ производительности труда?
42. Как проводится анализ оплаты труда?
43. Как проводится анализ использования средств, которые направляются на социальное развитие?
44. Охарактеризуйте общий анализ труда, оплаты и социального развития?
45. В чем суть оценки использования работников?
45. Как проводится анализ производительности рабочих мест?
46. Как проводится аудит укомплектованности персоналом?
47. Какие направления аудиторской экспертизы развития персонала?
48. Какая последовательность стратегического аудита персонала?
49. Как оценить стоимость найма персонала?
50. Какая последовательность аудита найма персонала?
51. Какая последовательность аудита освобождений персонала?
52. Как проводится аудит соответствия вознаграждений?
53. Как проводится аудит эффективности вознаграждений?
54. Какие основные вопросы стратегического аудита вознаграждений?
55. Пересчитайте источники сбора информации для аудита условий труда, безопасности и здоровья.

## **Контрольная работа 2**

### **Вопросы**

1. Какая последовательность аудита самодиагностики рабочих условий персонала?
2. В чем сущность и какая структура интеллектуального капитала?
3. В чем необходимость аудита интеллектуального капитала?
4. Какая последовательность аудита интеллектуального капитала?
5. Назовите основные методы аудита интеллектуального капитала.
6. Какие направления деятельности служб управления персоналом?
7. Как оценить текучесть кадров и абсцентеизм?
8. Что такое «контроллинг»? В чем необходимость контроллинга на современных предприятиях?
9. Назовите основные объекты контроллинга?
10. Дайте определение следующим понятием: контроллинг, ревизия, аудит, маркетинг. В чем их сходство и отличия?
11. Какая технология контроллинга?

12. На каких уровнях проводится контроллинг персонала?
13. По каким признакам классифицируют затраты на персонал?
14. Какими средствами осуществляется регулирование затрат на персонал?
15. Назовите основные методы измерения затрат на персонал.
16. Какая последовательность планирования затрат на персонал?
17. Назовите показатели затрат на содержание персонала (рабочую силу).
18. Опишите управление затратами на содержание персонала.
19. Какими методами осуществляется снижение затрат на содержание персонала?
20. Как оценить прибыльность инвестиций в персонал?
21. Охарактеризуйте взаимосвязь экономической и социальной эффективности затрат на содержание персонала.
22. Опишите типичную схему социальной эффективности организации.
23. Аудит бюджета расходов на персонал.
24. Кто относится к группе талантливые сотрудники?
25. Какие подходы к управлению талантливыми сотрудниками применяет организация, как они сочетаются с ее стратегией. как проводится аудит этих подходов?
26. Как проводится аудит эффективности системы управления талантливыми сотрудниками?

*Контрольные вопросы к зачету*

1. Понятие аудит, виды аудита.
2. Управленческий аудит.
3. Аудит персонала. Отличительные черты аудита персонала.
4. Объект и предмет аудита персонала.
5. Цель и задачи аудита персонала.
6. Уровни проведения аудита персонала.
7. Аудит персонала на стратегическом уровне.
8. Операционный уровень (аудит персонала на уровне деятельности функционального подразделения).
9. Управленческий уровень (аудит персонала на уровне линейного управления).
10. Анализ ресурсов труда.
11. Аудит развития персонала.
12. Аудит найма. Аудит рекрутинга талантов.
13. Проверка соблюдения организацией законов и правил, внутренних распоряжений.
14. Цель аудита увольнений. Текучесть кадров, обусловленная отдельными причинами неудовлетворенности.
15. Цель аудита вознаграждений.
16. Конкурентоспособность оплаты труда талантов.
17. Затраты на персонал, их структура.
18. Регулирование затрат на персонал.
19. Процедура планирования затрат на содержание персонала. Внешние и внутренние факторы влияния на затраты на персонал.
20. Этапы процедуры планирования затрат на персонал.
21. Затраты на одного работника. Затраты на единицу продуктивного времени.
22. Методы снижения затрат на содержание персонала.
23. Оценка прибыльности инвестиций в персонал.
24. Аудит категории талантливые сотрудники в организации.
25. Аудит подхода к управлению талантливыми сотрудниками и его соответствия целям и задачам организации.
26. Аудит эффективности системы управления талантливыми сотрудниками.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993] (с последующими изменениями) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : (с последующими изменениями) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 : от 26.01.1996 N 14-ФЗ : (с последующими изменениями) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
- 4.Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 : от 18.12.2006 N 230-ФЗ : (с последующими изменениями) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64629/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изменениями) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература

##### Основная

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. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 234 с. - ISBN 978-5-394-05188-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082980>

##### Дополнительная

1. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324>

### 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

### 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

**Тема 1. Теоретические основы аудита персонала. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Аудит как форма диагностического обследования.
2. Процесс аудита персонала.
3. Исследовательские подходы к аудиту персонала.
4. Привлечение внешних экспертов к аудиту персонала.
5. Статистический подход.
6. Инструментарий проведения аудита персонала.
7. Решения, принимаемые на основе аудита
8. Оценка персонала в ходе аудита

**Тема 2. Аудит приема и увольнений персонала, поиск талантов. Аудит вознаграждений, конкурентоспособность оплаты труда талантов.**

**Вопросы для обсуждения**

1. Факторы успешности найма персонала.
2. Аудит рекрутинга талантов.
3. Аудит системы оплаты труда персонала.
4. Конкурентоспособность оплаты труда талантов.

**Тема 3 Аудит затрат на персонал**

**Вопросы для обсуждения**

1. Регулирование и измерение затрат на персонал.
2. Планирование затрат на персонал и его связь с критериями эффективности.
3. Показатели управления затратами на содержание персонала.
4. Оценка прибыльности инвестиций в персонал.
5. Затраты на привлечение и удержание талантов.
6. Задачи и ситуации по управлению затратами.

**Тема 4 Аудит управления талантами**

**Вопросы для обсуждения**

1. Поиск талантов.
2. Аудит категории талантливые сотрудники в организации.

### 3. Эффективности системы управления талантливymi сотрудниками.

## 9.2 Глоссарий по дисциплине

**Анализ работы (job analysis)** — это процедура определения специфики и характера работы, включающая описание рабочей деятельности, нормы производительности, структуру рабочего процесса, взаимодействия, условия работы, необходимость использования технических средств.

**Аппарат управления** – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Аттестация персонала**—это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

**Базовый уровень мотивации**– методы мотивации, традиционно включаемые в стандартный компенсационный пакет сотрудника: зарплата, страховка, льготы, предоставляемые компанией.

**Балансовые методы кадрового планирования**—основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

**Биографический метод оценки** – анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика

**Внешний отбор персонала**– для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

**Внутренний отбор персонала**– используется для заполнения вакансий за счет работников организацию.

**Движение кадров** – повышение в должности или квалификации, переход на другое, равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

**Деловая карьера**– продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

**Деятельность по управлению персоналом** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Индивидуальное обучение**– ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады –рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами.

**Инструктаж** – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником.

**Интервьюирование(собеседование)** – беседа с работником в режиме « вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке

**Кадровое планирование**- элемент общей системы планирования организации, решающий задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, ее эффективного использования, совершенствования социальных отношений.

**Кадровая политика** – определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

**Кадровые процессы** – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

**Кадровая стратегия** –общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы

**«Карусель»**– временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

**Компетенции** - это характеристики, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности. В них интегрированы умения, личностные характеристики, мотивация.

**Конкурентный уровень мотивации**– методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

**Концепция «гибкого работника»**– отбор и переподготовка работников не по одной, а по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

**Концепция управления персоналом**–обобщенное представление о месте человека в организации.

**Лояльность персонала**–это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа.

**Методы управления персоналом**– это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

– это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**Метод заданной балльной оценки** состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7-0,9.

**Метод классификации.**Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

**Метод оценки с помощью иерархической последовательности**–аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

**Метод специальных заданий** направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами, которая контролируется менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

**Метод шкалы наблюдения за поведением**– в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

**Методы линейного программирования** позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании.

**Метод эталона** состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона –четкость, отрицательная –невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

**Модель компетенций** - это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития.

**Наблюдение** – наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня

**Норма времени**–это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

**Норма выработки**—это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.н.) одним работником или группой работников определенной квалификации.

**Норма обслуживания**—это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

**Норма численности работников**—это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

**Нормативный метод кадрового планирования**—состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат трудовых ресурсов на единицу рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.

**Обогащение труда**—качественное изменение характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

**Обучение персонала** – предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления, т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование.

**Обучение работников вторым (смежным) профессиям**— осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

**Оперативный резерв** – преемники или дублиеры—кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

**Описательный метод оценки.** Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

**Организационно-кадровый аудит**— оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организационно-административные методы**- способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий, на прямых директивных указаниях.

**Организационная культура**—целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

**Отчетно-статистический способ нормирования ресурсов**- фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

**Оценка персонала**— процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

**Переподготовка (переобучение)**— организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства.

**Персонал (кадры)**– штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

**Планирование служебной карьеры** предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

**Планы для повторяющихся действий**–предписывают их сроки, а также, порядок осуществления в стандартных ситуациях.

**Планы для неповторяющихся действий**– составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации.

**Планы - цели**–представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

**Поведенческие нормы**–это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

**Повышение квалификации**–это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков.

**Профессиональное развитие** —это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

**Расстановка кадров** —обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей.

**Резерв кадров** – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

**Ролевая структура персонала**– характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

**Система работы с персоналом** – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

**Социологические методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии.

**Социологический опрос** – анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности.

**Социальная структура персонала**– характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

**Трудовой потенциал работника** — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**Функциональная структура персонала** – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд, зарплата, учет и т.д.), обычно выделяют от 10 до 25 функций.

**Штатная структура персонала**–определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

**Этика организации**(мораль деловых взаимоотношений) охватывает собой нормы, которые в целях самоупрочения организации должны быть обязательно введены в силу закона, с тем, чтобы ограничить влияние принципа получения прибыли, порождающего конфликты при управлении конкретными сферами деятельности организации.

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: формирование системы теоретических и практических знаний по оценке деятельности экономического субъекта в сфере труда, трудовых отношений и управления талантами, а также разработка на основе результатов проверок стратегических решений по управлению персоналом в организации, разработки стратегии управления человеческими ресурсами как элемента общекорпоративной стратегии устойчивого развития.

Задачи дисциплины:

- изучение порядка аудита персонала;
- изучение порядка аудита процессов управления персоналом;
- изучение отечественного и зарубежного опыта по аудиту персонала;
- получение знаний не только теоретического и прикладного характера, но и формирование определенных умений, навыков относительно экспертизы систем управления персоналом;
- получение умений использовать информацию, полученную в процессе аудита для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

1. методы сбора информации и анализа используемые в процессе аудита для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации, разработки стратегии управления человеческими ресурсами как элемента общекорпоративной стратегии устойчивого развития.

*Уметь:*

2. применять информацию, полученную в ходе аудита для разработки системы стратегического управления персоналом в организации и управления талантами.

*Владеть:*

3. навыками сбора информации и анализа для разработки стратегических решений по управлению персоналом в организации.