

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 17:03:24
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 - Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

Гриненко Тамара Григорьевна - кандидат филос. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич - д. э. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования	<p><i>УК ОС-2.2. 3-1. Знает</i> нормативно-правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации;</p> <p><i>УК ОС-2.2. 3-2. Знает</i> основные методы оценки трудовых ресурсов организации</p> <p><i>УК ОС-2.2. 3-3. Знает</i> методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;</p> <p><i>УК ОС-2.2. 3-4. Знает</i> технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью проекта.</p> <p><i>УК ОС-2.2 3-5 Знает</i> направления и виды аудита, этапы проведения кадрового аудита</p> <p><i>УК ОС-2.2. У-1 Умеет</i> применять информационные технологии для обработки экономических данных;</p> <p><i>УК ОС-2.2. У-2. Умеет</i> на основе результатов аудита предлагать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации;</p> <p><i>УК ОС-2.2. У-3. Умеет</i> собирать и анализировать исходные данные на основе применения прикладных методов исследования, необходимые для анализа</p>

					состояния работы с персоналом организации .
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н В/02.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПКс-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПКс-1.1	Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	<i>ПК-1.1. 3-1. Знает Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</i> <i>ПК-1.1. 3-2. Знает Общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности</i> <i>ПК-1.1. 3-2. Знает Нормы этики делового общения</i> <i>ПК-1.1. У-1. Умеет</i> <i>Консультировать по вопросам привлечения персонала</i> <i>ПК-1.1. У-2. Умеет</i> <i>Соблюдать нормы этики делового общения</i>
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н В/03.6 Администрирование процессов обеспечения персоналом и	ПКс-4	Способен подготовить организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых трудовых процессов	ПКс-4.3	Выявляет новые организационные возможности для формирования трудовых процессов	<i>ПК-4.3. 3-1. Знает</i> <i>Порядок формирования, ведения данных о персонале организации, порядок представления отчетности</i> <i>ПК-4.3. У-1. Умеет</i> <i>Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)</i> <i>ПК-4.3. У-2. Умеет</i> <i>Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов и документооборота по</i>

соответствующего документооборота					<i>обеспечению персоналом</i>
-----------------------------------	--	--	--	--	-------------------------------

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы 144 академических/ астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 26 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 48 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала» относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент» и читается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания дисциплин обязательной части: Б1.О.06 – «Экономическая теория»; Б1.О.08. «Общий менеджмент»; Б1.О.09 «Теория организации», Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений», Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами», Б1.О.20 «Управление проектами», Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» и вариативной: Б1.В.02 «Управление персоналом организации», Б1.В.09 «Регламентация, организация и нормирование труда», Б1.В.14 «Правоведение в управлении персоналом», Б1.В.16 «Анализ и проектирование рабочего места», Б1.В.17 «Основы организации труда», Б1.В.18 «Управленческий учет и учет персонала», Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура», Б1.В.21 «Оплата труда»

персонала», Б1.В.22 «Организация охраны труда», Б1.В.23 «Трудовое право», Б1.В.24 «Маркетинг персонала», Б1.В.25 «Оценка и аттестация персонала».

Данный курс имеет выраженную практическую направленность и формирует навыки, необходимые для проектных исследований (Преддипломная практика — Б2.В.02(Пд), что является особенно важным и для подготовки выпускной квалификационной работы (Государственная итоговая аттестация — Б3.О.02(д).

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Кат тэк		К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Аудит персонала: сущность, основные направления и этапы проведения	20	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Устный опрос Доклады	
Тема 2.	Аудит кадровой	26	8	0	0	8	0	0	0	0	0	0	9	Устный опрос	

	политики и кадровой обеспеченности и организации													Доклады
Тема 3.	Аудит стимулирования труда и мотивации персонала	24	6	0	0	8	0	0	0	0	0	0	10	Устный опрос Доклады
Тема 4.	Кадровый контроллинг	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Устный опрос Доклады Собеседование по терминам
Тема 5.	Диагностика и аудит в системе кадрового контроллинга	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	Устный опрос Доклады Тестирование,
	Курсовой проект													Защита курсового проекта
Промежуточная аттестация		42	0	0	0	0	0	0	2	13	9	18	0	Экзамен Курсовая работа
Итого		144	26	0	0	28	0	0	2	13	9	18	48	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Аудит персонала: сущность, основные направления и этапы проведения УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

История развития аудита в России и за рубежом. Субъекты аудита. Заказчики и исполнители аудиторских услуг. Аудит и аудиторская деятельность. Последовательность проведения аудита. Изучение организации как объекта аудита. Взаимодействие организации с внешней средой. Принципы аудиторской деятельности: этика, независимость, профессионализм. Классификация аудиторской деятельности. Внешний и внутренний аудит. Обязательный и инициативный аудит. Регулярный и разовый аудит. Направления аудита. Финансовый, государственный и управленческий аудиты, кадровый аудит. Основные этапы проведения аудита.

Тема 2. Аудит кадровой политики и кадровой обеспеченности организации УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Стратегическая направленность кадровой политики. Цель аудита кадровой политики. Описание рабочего места. Оценка сложности труда. Функциональный анализ рабочего процесса. Параметры оценки рабочего места: описание условий работы и сути рабочего процесса; анализ обязанностей работника; составление личностных и профессиональных характеристик, необходимых для выполнения аудируемой работы; анализ плановых и фактических показателей труда; результаты набора и подбора персонала на изучаемые должности; анализ или составление программ карьерного роста и развития сотрудников. Стратегические цели организации и планирование персонала: оценка персонала, оценка будущих потребностей в соответствии со стратегическими целями, разработка программ удовлетворения будущих потребностей. Показатели, используемые для оценки параметров развития и обучения. Аудит производительности труда и использование его результатов для её повышения. Аудит использования рабочего времени. Порядок проведения. Определение среднесписочной численности работников. Определение потерь рабочих дней в организации за год

Тема 3. Аудит стимулирования труда и мотивации персонала УК ОС-2.2; ПКс-2.2

Цели и задачи мотивационного аудита. Этапы проведения мотивационного аудита. Базовые и актуальные потребности персонала. Мотив и стимул. Определение эффективности действующей системы мотивации (воздействия моральных и материальных стимулов). Мотивационный потенциал персонала и возможности его повышения. Согласованность системы мотивации работников с краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами предприятия. Наиболее часто встречающиеся ошибки построения системы мотивации в организации. Выявление демотивирующих факторов, требующих коррекции. Оценка ресурсов, необходимых для изменения мотивации. Установочные, экспертные, структурированные интервью руководящего звена. Анализ действующих документов (приказов, положений, распоряжений, инструкций, планов работы, а также всех видов корпоративной периодики: журналов, брошюр, информационных листков, корпоративных сайтов и доски почета и т.д.). Наблюдение за работой руководителя. Анкетирование и тестирование персонала. Применение статистических методов обработки. Изучение социально-психологического климата в коллективе и доминирующего стиля управления как мотивирующих факторов.

Тема 4. Кадровый контроллинг УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Основные понятия, цели, задачи. Контроллинг и управленческий учет. Контроллинг и стратегическая цель организации. Сущность контроллинга. Качественный и количественный контроллинг. Технология контроллинга. Контроллинг в системе управления персоналом: контроллинг как поставщик информации; контроллинг как основа для принятия кадровых решений; контроллинг как инструмент планирования. Концепции контроллинга.

Тема 5. Диагностика и аудит в системе кадрового контроллинга УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Диагностика как информация о состоянии управления персоналом. Аудит как инструмент административного менеджмента. Количественные и качественные социологические методы. Метод наблюдения. Правила составления дневника наблюдения. Интервью: структурированное, полуструктурированное и свободное. Правила подготовки и проведения интервью. Анкетный опрос. Порядок составления программы исследования. Основные типы выборки и ее расчет. Порядок составления опросного листа. Обработка результатов анкетирования и их представление. Метод фокус-групп. Центр оценки как сочетание качественных социологических и психологических методов познания. Основные инструменты Центра оценки: индивидуальное собеседование, деловые и ролевые игры, психологическое тестирование. Анализ действующих документов (приказов, положений, распоряжений, инструкций, планов работы, а также всех видов корпоративной периодики: журналов, брошюр, информационных листов, корпоративных сайтов и доски почета и т.д.). Подготовка аудиторского отчета.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос

сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.10 «Аудит и контроллинг персонала» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Устный опрос - УО, доклады - Д, собеседование по терминам - СТ, тестирование - Т .

Тема 1. Аудит персонала: сущность, основные направления и этапы проведения, УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Какие существовали социально-экономические причины возникновения аудита?
2. Какую страну считают родиной аудита?
3. В чем различие аудита и аудиторской деятельности?
4. Назовите основные направления аудита.
5. Назовите основные этапы проведения аудита.

Примерные темы докладов

Пять – семь групповых докладов с презентацией

1. Организация как объект аудита.
2. Аудит и аудиторская деятельность .
3. Классификация аудиторской деятельности.
4. Цели и задачи управленческого аудита.

Тема 2. Аудит кадровой политики и кадровой обеспеченности организации УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Каким образом осуществляется планирование персонала?
2. Каковы основные показатели оценки рабочего места?
3. Каким образом рассчитывается среднесписочная численность работников?
4. По каким параметрам рабочее время можно считать потерянным?

Примерные темы докладов

Пять – семь групповых докладов с презентацией

1. Аудит кадровой политики: оценка и показатели.
2. Аудит планирования потребности в персонале
3. Аудит найма персонала
4. Аудит расстановки и адаптации кадров

Тема 3. Аудит стимулирования труда и мотивации персонала УК ОС-2.2; ПКс-2.2

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Какие основные задачи ставит перед собой мотивационный аудит?
2. Какие этапы мотивационного аудита можно выделить?
3. Какие основные инструменты мотивационного аудита применяются?
4. Какие документы нужно проанализировать в процессе аудита стимулирования труда?

Примерные темы докладов

Пять – семь групповых докладов с презентацией

1. Структура мотивационного пакета в организации.
2. Этапы проведения мотивационного аудита.
3. Параметры эффективности проведения аудита мотивационной системы.

4. Мотивационный потенциал персонала и возможности его повышения.

Тема 4. Кадровый контроллинг УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Сформулируйте основную цель контроллинга.
2. Какие виды контроллинга можно выделить. Охарактеризуйте их.
3. Как связан управленческий учет и контроллинг?
4. Какую роль играет информация в системе контроллинга?

Примерные темы докладов

Пять – семь групповых докладов с презентацией

1. Контроллинг: основные понятия, цели, задачи.
2. Контроллинг и управленческий учет.
3. Контроллинг и стратегическая цель организации.
4. Концепции контроллинга.

Примерный список терминов для собеседования (собеседование по терминам)

TQM –

Аудит персонала –

Внешняя среда организации –

Контроллинг –

Мотивационный аудит –

Объект аудита персонала –

Организационная культура –

Организационная структура –

Показатели эффективности труда –

Предмет аудита персонала –

Тема 5. Диагностика и аудит в системе кадрового контроллинга УК ОС-2.2; ПКс-2.2; ПКс-9.3

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. В каких случаях используются количественные методы исследования?
2. Когда применяются качественные методы?
3. Что должен знать аудитор до проведения установочного интервью с руководителем?
4. В случаях какого аудита уместно проводить анкетный опрос?

Примерные темы докладов

Пять – семь групповых докладов с презентацией

1. Предварительная диагностика организации и анализ документов.
2. Контент-анализ документов при проведении коммуникационного аудита.

3. Аудит как инструмент административного менеджмента.
4. Количественные и качественные социологические методы.

Примеры тестовых заданий

1. Какую страну можно назвать родиной аудита?
А. Германию;
Б. Англию;
В. США.

2. Предпринимательская деятельность по проведению собственно аудита и оказанию сопутствующих ему консультационных работ и услуг называется...
А. аудит;
Б. консалтинг;
В. аудиторская деятельность.

3. Верно ли данное утверждение: «Кадровый аудит, так же как и финансовый, является обязательным для всех компаний».
А. да;
Б. нет.

4. Может ли быть кадровый консалтинг продолжением кадрового аудита?
А. Да;
Б. Нет.

5. Может ли одна и та же фирма проводить кадровый аудит и консалтинг?
А. Да;
Б. Нет.

6. Кто, как правило, является заказчиком аудиторских услуг?
А. Руководитель организации;
Б. Собственник бизнеса;
В. Или руководитель, или собственник.

7. Применяется ли при проведении кадрового аудита экспертное интервью:
А. Применяется
Б. Не применяется
В. Это метод контроллинга.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,10	10
КТ 2	100	0,10	10
КТ 3	100	0,20	20
КТ 4	100	0,20	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1

Устный опрос;

Тема 2

Устный опрос;

Тема 3

Устный опрос;

Тема 4

Устный опрос;

Тема 5

Устный опрос;

КТ-2

Тема 1.

Доклад;

Тема 2.

Доклад;

Тема 3.

Доклад;

Тема 4.

Доклад;

Тема 5.

Доклад:

КТ-3

Тема 4

Собеседование по терминам

КТ – 4.

Тема 5.

Тестирование

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания устного опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-25	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами

Грамотность изложения	0-10	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-25	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания собеседования по терминам

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота анализа понятия	0-40	<i>Раскрыта сущность и содержание понятия, названы основные характеристики</i>
Логика изложения	0-30	<i>Четкая последовательность изложения, логические связи между частями материала.</i>
Стилистика	0-30	<i>Точные формулировки, лаконичность</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Критерии оценки	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей

в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.

1. История становления кадрового аудита в России.
2. Развитие кадрового аудита за рубежом.
3. Организация как объект аудита.
4. Взаимодействие организации с внешней средой.
5. Предмет аудита.
6. Аудит и аудиторская деятельность.
7. Принципы проведения аудита.
8. Основные правила проведения аудита.
9. Классификация аудиторской деятельности.
10. Направления аудита.
11. Внутренний, внешний и функциональный бенчмаркинг.
12. Международные стандарты качества, TQM.
13. Основные этапы проведения кадрового аудита.
14. Инструменты сбора информации при проведении аудита.
15. Качественные методы проведения кадрового аудита.
16. Количественные методы проведения кадрового аудита.
17. Структура написания отчета по кадровому аудиту.
18. Аудит кадрового потенциала.
19. Трудовой потенциал работника и его составляющие.
20. Трудовой потенциал организации.
21. Аудит организационной структуры.
22. Аудит рабочих мест.
23. Цель и задачи аудита найма. .

24. Контроллинг в системе управления персоналом.

25. Контроллинг и управленческий учет.

Типовые задания для экзамена.

Практическое задание №1 Удержание сотрудников.

Компания «К» развивает свой бизнес в России и построила крупную производственную площадку в одном из районных городов центральной России. Численность сотрудников на площадке – 700 человек.

Для работы на новых предприятиях компания привлекла новых руководителей и специалистов, используя, в основном метод хантинга, в количестве 38 человек. Контингент побирался в разных городах центра России, в том числе в Москве. Через некоторое время остро встал вопрос об удержании данных сотрудников, так как достаточно скудная инфраструктура районного центра не позволяла многим из них вести привычный образ жизни, а некоторым даже не предоставляла возможность находиться в месте работы семьей и на выходные они уезжали в свои родные города домой (расстояния от 70 до 190 км).

Задание

Предложите, какие меры необходимо предпринять, какие инновационные программы разработать для обеспечения удержания сотрудников, приглашённых из других городов. Какие из этих мер или программ могут применяться на коллективном, а какие на индивидуальном уровне?

Практическое задание №2. Кадровая политика организации.

Компания «Дом» долгое время работает на рынке строительства и недвижимости. Анализируя причины ухода с предприятия сотрудников с большим опытом работы, HR-специалисты во главу списка ставят отсутствие перспектив роста. В компании действительно существовала традиция приглашать на новые руководящие позиции кандидатов с рынка труда. После серии обсуждений приняли решение заниматься внутренним рынком труда: внедрить программу кадрового резерва, включающую отбор и обучение сотрудников, имеющих потенциал роста. Первые резервисты заняли руководящие позиции, были рассмотрены результаты работы их подразделений, и оказалось, что они заметно хуже показателей других руководителей, в том числе недавно нанятых.

Вопросы:

- 1 Какого типа кадровой политики придерживается руководство компании?
- 2 В чем причины сложившейся ситуации и каковы пути решения проблемы?
- 3 Определите ключевые компетенции, которыми должны обладать кандидаты на продвижение в деловой карьере?.
- 4 Как организовать работу на внутреннем рынке труда? Какие внутренние локальные акты и документы нужны для эффективного управления внутренним рынком труда?

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	1,Сопоставление плановых и фактических показателей по персоналу – суть:

<p>правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>А. оценки персонала</p> <p>Б. аудита персонала</p> <p>В. диагностики персонала</p>																						
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>2. Основная цель кадрового контроллинга:</p> <p>А) Информирование руководства о возможных последствиях настоящей ситуации</p> <p>Б) Постоянный мониторинг кадровой деятельности компании</p> <p>В) Ориентация управленческого процесса на достижение качественного обеспечения компании квалифицированным персоналом</p> <p>1. Установите соответствие издержек на персонал по группам.</p> <table border="1" data-bbox="887 931 1484 1491"> <thead> <tr> <th>Группа издержек</th> <th>Вид издержек</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Издержки по набору</td> <td>А) платежи</td> </tr> <tr> <td>2. Издержки на обучение</td> <td>Б) подготовка спецификаций</td> </tr> <tr> <td>3. Издержки на оплату труда</td> <td>В) прямые дополнительные льготы</td> </tr> <tr> <td>4. Издержки при увольнении</td> <td>Г) официальное назначение на должность</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Д) учебные материалы, оборудование, помещения</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Е) установленные государством выплаты при увольнении</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ж) издержки на рекламу</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.</p> <table border="1" data-bbox="887 1615 1484 2040"> <thead> <tr> <th>Вид организационной структуры</th> <th>Описание организационной структуры</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Линейная структура</td> <td>а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.</td> </tr> <tr> <td>2. Функциональная структура</td> <td>б) В структуре создаются автономные</td> </tr> </tbody> </table>	Группа издержек	Вид издержек	1. Издержки по набору	А) платежи	2. Издержки на обучение	Б) подготовка спецификаций	3. Издержки на оплату труда	В) прямые дополнительные льготы	4. Издержки при увольнении	Г) официальное назначение на должность		Д) учебные материалы, оборудование, помещения		Е) установленные государством выплаты при увольнении		Ж) издержки на рекламу	Вид организационной структуры	Описание организационной структуры	1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.	2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные
Группа издержек	Вид издержек																							
1. Издержки по набору	А) платежи																							
2. Издержки на обучение	Б) подготовка спецификаций																							
3. Издержки на оплату труда	В) прямые дополнительные льготы																							
4. Издержки при увольнении	Г) официальное назначение на должность																							
	Д) учебные материалы, оборудование, помещения																							
	Е) установленные государством выплаты при увольнении																							
	Ж) издержки на рекламу																							
Вид организационной структуры	Описание организационной структуры																							
1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.																							
2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные																							

			подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.
		3.Штабная структура	с) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.
		4.Дивизиональная структура	д) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.
		5.Матричная структура	е) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют необходимую информацию для принятия решений.
		6.Проектная структура	ф) Структура строится на принципе двойного подчинения исполнителей – руководителю проекта и руководителю функционального подразделения.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1.Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1.Миссия аудитора включает анализ структуры заработной платы по отношению к</p> <p>А) требованиям внутренней справедливости</p> <p>Б) текучести кадров в организации</p> <p>В) к росту производительности труда</p> <p>Г) к рынку труда</p>	
		<p>2.Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и охватывает:</p> <p>А) аудит социальных выплат</p> <p>Б) аудит удовлетворенности персонала</p> <p>В) аудит текучести кадров</p> <p>Г) аудит классификации рабочих мест</p>	

		Д) аудит мотивационного потенциала
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы оперативного контроллинга:
		<p>А) определение причин отклонения фактических и плановых показателей ;</p> <p>Б) определение влияния отклонения на экономические показатели деятельности;</p> <p>В) выявление отклонений фактических и плановых показателей ;</p> <p>Г) сбор информации и выбор контрольных показателей;</p> <p>Д) корректировка планов и бюджета.</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	1. Задачей кадрового контроллинга является:
		<p>А) кадровое планирование</p> <p>Б) создание кадровой информационной системы</p> <p>В) выбор контрольных показателей кадровой деятельности</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	2. Основополагающим элементом системы кадрового контроллинга на предприятии является:
		<p>А) ключевые показатели деятельности организации</p> <p>Б) бухгалтерская информация</p> <p>В) управленческий учет</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	1.. Перечислите и раскройте функции кадрового контроллинга
		2. Проанализируйте наиболее часто встречающиеся ошибки построения системы мотивации в организации.

Курсовой проект/курсовая работа.

Курсовой проект/курсовая работа – это законченное самостоятельное исследование, призванное способствовать закреплению и проявлению знаний, полученных в процессе изучения теоретической дисциплины, приобретенных умений и навыков и, их использованию в исследовательской и практической работе по специальности (направлению подготовки).

Защита курсового проекта проводится на основе рецензии, полученной от руководителя курсового проекта, в которой отражены достоинства и недостатки проекта и сделан вывод о допуске/недопуске проекта к защите. Рецензия может содержать предварительную оценку курсового проекта, которую на защите студент может подтвердить/повысить или понизить. Защита проводится с обязательной презентацией проекта. Оценка формируется на основе требования Положения о курсовом проекте/курсовой работе, разработанного в РАНХиГС

Примерная тематика курсовых проектов / работ

1. Аудит кадрового потенциала организации.
2. Аудит организационной структуры: порядок проведения на примере организации.
3. История развития кадрового аудита в России.
4. Аудит рабочих мест как метод определения основных проблем использования персонала.
5. Аудит найма в организации.
6. Аудит увольнений как оценка устойчивости кадрового «ядра» в крупном и среднем бизнесе.
7. Аудит вознаграждений: теория и практика.
8. Аудит условий труда, безопасности и здоровья.
9. Аудит интеллектуального капитала.
10. Аудит работы служб управления персоналом.
11. Место аудита в системе управления персоналом организации.
12. Управленческий аудит как оценка эффективности топ-менеджмента.

Критерии оценивания курсового проекта/работы:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Актуальность выбранной темы исследования	0-15	Тема проекта характеризуется значимостью для теоретических и практических исследований
Обоснованность выбора источников	0-15	Актуальность используемых источников (литературы), соответствие теме исследования
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов исследования,
Самостоятельность анализа	0-30	Наличие элементов научной новизны и практической значимости Инновационные идеи, нестандартные решения, собственная позиция автора
Логика изложения	0-10	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы

Соблюдение требования к оформлению	0-10	Изложены в Положении о курсовой работе и курсовом проектировании в РАНХиГС (приказ РАНХиГС от 05.10. 2017 № 02-643 и приказ СЗИУ РАНХиГС от 01.04.2021 № 125)
Итого максимально	100	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в

виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Андруник, А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 508 с. - ISBN 978-5-394-04398-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082710>
2. Амозова, Л.М. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Амозова Л. Н., Барков С. А., Гавриленко О. В., Дорохина О. В., Зубков В. И. и др. ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 185 с. (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534070>

3. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова - Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512228>
4. 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>
5. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04219-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232026>
6. Лукина, Е. В. Аудит: теория и практика / Е. В. Лукина. — 2-е изд, стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 208 с. — ISBN 978-5-507-49074-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/370958>
7. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов- 4-е изд. Дополненное и переработанное./ Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина - - Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567>

8.2. Дополнительная литература

1. Беляев, Алексей Александрович. Антикризисное управление : учеб. для вузов по специальности "Менеджмент организации" / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 311 с.
2. Жуков, Анатолий Лаврентьевич . Аудит человеческого ресурсов организации: Учебное пособие. / А.Л.Жуков. – М.: МИК, 2010. – 256 с.
3. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Основы управления персоналом : учебник [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом"] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / А. Я. Кибанов ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 446 с.
4. Ковалев, Сергей Викторович. Система контроллинга персонала промышленной организации : учеб. пособие / С. В. Ковалёв. - М. : КноРус, 2010. - 264 с.
5. Методологические основы управления и информатизации бизнеса : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 230400 "Информ. системы и технологии" / [Д. В. Александров и др.] ; под ред. А. В. Кострова. - М. : Финансы и статистика, 2012. - 375 с.
6. Митрофанова, Елена Александровна. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учеб.-практ. пособие : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг."] / [Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 76 с.
7. Одегов, Юрий Геннадьевич. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова ; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2010. - 671 с.
8. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 365 с.

<https://idp.nwipa.ru:2920/book/85CA8D6B-386F-4DE9-B345-CA67531C0D2C>

9. Управление человеческими ресурсами = Human resource management : учебник для бакалавров / [Н. А. Горелов и др.] ; под ред. И. А. Максимцева ; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - М. : Юрайт, 2013. - 525 с.
10. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и др. эконом. специальностям / П. Э. Шлендер, М. Е. Смирнова, Н. П. Петроченко] ; под ред. П. Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Вузовский учебник, 2012. - 261 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

8.4. Интернет-ресурсы

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и

	совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях