

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»


УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета _____ Баркалов С.А.
«31» 08 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

«Кадровое планирование и контроллинг»

Направление подготовки 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль Управление персоналом организации

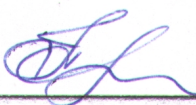
Квалификация выпускника Бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 4 года и 11 м.

Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2020

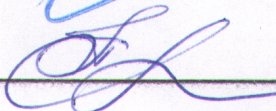
Автор программы

 _____ /Калинина Н.Ю./

Заведующий кафедрой
Управления

 _____ /Баркалов С.А./

Руководитель ОПОП

 _____ /Калинина Н.Ю./

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Цель преподавания дисциплины «Кадровое планирование и контроллинг» состоит в формировании понимания основных подходов к разработке кадровой политики организации и содержания деятельности по контроллингу персонала, а также, в содействии формированию профессиональных компетенций, необходимых выпускнику, освоившему образовательную программу подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

1.2. Задачи освоения дисциплины

- формирование представлений о кадровой политике как основе управления персоналом в организации;
- изучение механизма разработки кадровой политики организации;
- изучение содержания деятельности и выработка умений, позволяющих осуществлять аудит и контроллинг персонала.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Кадровое планирование и контроллинг» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Кадровое планирование и контроллинг» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-2 - знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-2	Знать – цели и задачи кадровой политики организации; – основные принципы, элементы формирования и этапы проектирования кадровой политики; – содержание деятельности по контроллингу персонала;
	Уметь – разрабатывать кадровую политику в соответствии со стратегией управления персоналом; – предлагать пути решения задач в сфере управления персоналом, – планировать и организовывать действия, направленные на проведения контроллинга персонала;
	Владеть: – навыками обработки информации, необходимой для разработки кадровой политики – методами осуществления контроллинга персонала – навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Кадровое планирование и контроллинг» составляет 7 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		5	6
Аудиторные занятия (всего)	128	72	64
В том числе:			
Лекции	64	32	32
Практические занятия (ПЗ)	64	32	32
Самостоятельная работа	88	44	44
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	36	-	36
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой экзамен,	+	+	+
Общая трудоемкость:			
академические часы	252	108	144
зач.ед.	7	3	4

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	8
Аудиторные занятия (всего)	16		
В том числе:			
Лекции	8	4	4
Практические занятия (ПЗ)	8	4	4
Самостоятельная работа	223	96	127
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	13	4	9
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой экзамен,	+	+	+
Общая трудоемкость:			
академические часы	252	108	144
зач.ед.	7	3	4

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
-------	-------------------	--------------------	------	-----------	-----	------------

1.	Организация как система управления	Понятие организации. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Характеристика факторов внешней среды организации. Взаимодействие внешней и внутренней среды и его влияние на развитие организации. Основные функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Понятие и виды целей. Правила постановки целей. Управление по целям. Организация как функция управления, включающее формирование структуры организации, а также созданий условий для достижения запланированных целей. Проектирование и типы организационных структур.	8	8	11	27
2.	Стратегия управления персоналом организации	1. Философия управления персоналом организации. Стратегия управления персоналом. Цели и задачи стратегии управления персоналом в организации. Содержание кадровой стратегии. Процесс формирования кадровой стратегии. Особенности процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.	8	8	11	27
3.	Формирование и реализация кадровой политики.	2. Значение кадровой политики в организации и ее элементы. Государственная кадровая политика в РФ. Типы кадровой политики. Направления кадровой политики. Факторы, определяющие содержание кадровой политики. Условия и этапы проектирования кадровой политики. Разработка Положения о кадровой политике. Пути реализации кадровой политики.	8	8	11	27

4.	Количественное планирование состава персонала как основа кадрового планирования	3. Роль планирования состава персонала в кадровом планировании. Определение трудового потенциала сотрудников. Факторы, определяющие потребность в кадрах. Общие методы планирования персонала. Методы определения временных затрат в производственной сфере. Методы определения потребности в персонале в непроизводственной сфере. Технологии расчета потребности в персонале различных категорий. Штатное расписание.	8	8	11	27
5.	Сущность и содержание аудита и контроллинга персонала организации	4. Сущность аудита и контроллинга персонала. Цели проведения мероприятий по аудиту и контроллингу персонала. Классификация видов аудита персонала. Аудит персонала и аудит системы управления персоналом как взаимосвязанные и взаимодополняющие процессы. Цель, задачи и направления аудита системы управления персоналом. Объекты аудита и контроллинга персонала. Основные направления аудиторской проверки: оценка соответствия системы управления персоналом требованиям законодательства РФ, оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом. Методология аудита персонала. Методы организации аудита персонала. Методы получения информации и аудиторских свидетельств. Методы количественно-качественного анализа и	8	8	11	27

		обработки информации. Процесс проведения аудита персонала – его основные этапы. Контроллинг персонала, методы его осуществления.				
6.	Аудит организации и нормирования труда	5. Цель и задачи аудита организации труда Организация труда как неотъемлемая часть социально-экономической и производственной среды экономического субъекта. Нормирование труда как часть организации труда. Социальная направленность НОТ. Основные направления аудиторской проверки: оценка соответствия уровня организации и нормирования требованиям законодательства РФ, корпоративным, отраслевым, межотраслевым, и международным нормам и стандартам в этой области; оценка автоматизации и механизации труда и технико-экономических мероприятий; оценка социальной направленности и экономической эффективности системы организации и нормирования труда; оценка результативности механизма управления системой организации и нормирования труда. Аудит организации рабочих мест.	8	8	11	27
7.	Анализ трудовых показателей	Система трудовых показателей организации. Цель и задачи анализа трудовых показателей. Анализ эффективности и производительности труда. Анализ уровня и динамики производительности труда, факторов роста производительности труда, анализ	8	8	11	27

		соотношения изменения производительности и оплаты труда. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда. Сравнительные характеристики производительности труда. Обобщение результатов анализа и определение эффективности выявленных резервов роста производительности труда. Анализ использования рабочего времени. Анализ затрат на персонал (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции, уровня, динамики и структуры оплаты труда, бюджетирования затрат на персонал. Анализ фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы в целом по организации и по категориям работающих. Анализ системы оплаты труда и экономического обоснования стимулирующих систем оплаты труда. Анализ формирования и использования средств экономического субъекта на решение социальных проблем				
8.	Аудит и контроллинг деятельности службы управления персоналом	Система показателей деятельности службы управления персоналом организации. Аудит деятельности службы управления персоналом с целью ее оценки: наличие и содержание программы формирования, использования и развития кадров; реализация программ укомплектования, использования и развития персонала субъекта. Контроль выполнения руководителями структурных подразделений программ укомплектования, использования и развития кадров. Обеспечение соответствия принимаемых менеджерами решений трудовому законодательству РФ и стандартам	8	8	11	27

		экономического субъекта в сфере кадровых вопросов. Анализ эффективности кадровых решений по каждой из функций системы управления персоналом. Оценка эффективности системы управления персоналом. Аудит работы службы управления персоналом, оценка реализации стратегических и тактических целей кадровой политики в повышении социальной и экономической эффективности деятельности экономического субъекта.				
Итого			64	64	88	216

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1.	Организация как система управления	Понятие организации. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Характеристика факторов внешней среды организации. Взаимодействие внешней и внутренней среды и его влияние на развитие организации. Основные функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Понятие и виды целей. Правила постановки целей. Управление по целям. Организация как функция управления, включающее формирование структуры организации, а также созданий условий для достижения запланированных целей. Проектирование и типы организационных структур.	1	1	28	30
2.	Стратегия управления персоналом организации	Философия управления персоналом организации. Стратегия управления персоналом. Цели и задачи стратегии управления персоналом в организации. Содержание кадровой	1	1	28	30

		стратегии. Процесс формирования кадровой стратегии. Особенности процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.				
3.	Формирование и реализация кадровой политики.	Значение кадровой политики в организации и ее элементы. Государственная кадровая политика в РФ. Типы кадровой политики. Направления кадровой политики. Факторы, определяющие содержание кадровой политики. Условия и этапы проектирования кадровой политики. Разработка Положения о кадровой политике. Пути реализации кадровой политики.	1	1	28	30
4.	Количественное планирование состава персонала как основа кадрового планирования	Роль планирования состава персонала в кадровом планировании. Определение трудового потенциала сотрудников. Факторы, определяющие потребность в кадрах. Общие методы планирования персонала. Методы определения временных затрат в производственной сфере. Методы определения потребности в персонале в непроизводственной сфере. Технологии расчета потребности в персонале различных категорий. Штатное расписание.	1	1	28	30
5.	6. Сущность и содержание аудита и контроллинга персонала организации	Сущность аудита и контроллинга персонала. Цели проведения мероприятий по аудиту и контроллингу персонала. Классификация видов аудита персонала. Аудит персонала и аудит системы управления персоналом как взаимосвязанные и взаимодополняющие процессы. Цель, задачи и направления аудита системы управления персоналом. Объекты аудита и контроллинга персонала.	1	1	28	30

		Основные направления аудиторской проверки: оценка соответствия системы управления персоналом требованиям законодательства РФ, оценка социальной и экономической эффективности системы управления персоналом. Методология аудита персонала. Методы организации аудита персонала. Методы получения информации и аудиторских свидетельств. Методы количественно-качественного анализа и обработки информации. Процесс проведения аудита персонала – его основные этапы. Контроллинг персонала, методы его осуществления.				
6.	Аудит организации и нормирования труда	Цель и задачи аудита организации труда Организация труда как неотъемлемая часть социально-экономической и производственной среды экономического субъекта. Нормирование труда как часть организации труда. Социальная направленность НОТ. Основные направления аудиторской проверки: оценка соответствия уровня организации и нормирования требованиям законодательства РФ, корпоративным, отраслевым, межотраслевым, и международным нормам и стандартам в этой области; оценка автоматизации и механизации труда и технико-экономических мероприятий; оценка социальной направленности и экономической эффективности системы организации и нормирования труда; оценка результативности механизма управления системой организации и нормирования труда. Аудит организации рабочих мест.	1	1	28	30

7.	Анализ трудовых показателей	Система трудовых показателей организации. Цель и задачи анализа трудовых показателей. Анализ эффективности и производительности труда. Анализ уровня и динамики производительности труда, факторов роста производительности труда, анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда. Сравнительные характеристики производительности труда. Обобщение результатов анализа и определение эффективности выявленных резервов роста производительности труда. Анализ использования рабочего времени. Анализ затрат на персонал (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции, уровня, динамики и структуры оплаты труда, бюджетирования затрат на персонал. Анализ фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы в целом по организации и по категориям работающих. Анализ системы оплаты труда и экономического обоснования стимулирующих систем оплаты труда. Анализ формирования и использования средств экономического субъекта на решение социальных проблем	1	1	28	30
8.	Аудит и контроллинг деятельности службы управления персоналом	Система показателей деятельности службы управления персоналом организации. Аудит деятельности службы управления персоналом с целью ее оценки: наличие и содержание программы формирования, использования и развития кадров; реализация программ укомплектования, использования и развития	1	1	28	30

		персонала субъекта. Контроль выполнения руководителями структурных подразделений программ укомплектования, использования и развития кадров. Обеспечение соответствия принимаемых менеджерами решений трудовому законодательству РФ и стандартам экономического субъекта в сфере кадровых вопросов. Анализ эффективности кадровых решений по каждой из функций системы управления персоналом. Оценка эффективности системы управления персоналом. Аудит работы службы управления персоналом, оценка реализации стратегических и тактических целей кадровой политики в повышении социальной и экономической эффективности деятельности экономического субъекта.				
Итого			8	8	223	239

5.2 Перечень лабораторных работ Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ проектов

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 6 семестре для очной формы обучения, в 8 семестре для заочной формы обучения.

Тематика курсового проекта: «Аудит и контроллинг формирования кадрового состава организации (на примере компании _____)».

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта, заключаются в формировании необходимых будущему менеджеру по персоналу умений:

- проводить аудит и контроллинг персонала,
- применять методы экономического и статистического анализа трудовых показателей,
- применять методы бюджетирования затрат на персонал.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-2	Знать — цели и задачи кадровой политики организации; — основные принципы, элементы формирования и этапы проектирования кадровой политики; — содержание деятельности по контроллингу персонала;	наличие базовых теоретических знаний	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь — разрабатывать кадровую политику в соответствии со стратегией управления персоналом; — предлагать пути решения задач в сфере управления персоналом, планировать и организовывать действия, направленные на проведения контроллинга персонала;	применение теоретических знаний для решения практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть: — навыками обработки информации, необходимой для разработки кадровой политики — методами осуществления контроллинга персонала навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных	самостоятельное выполнение практических заданий	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	категорий персонала.			
--	----------------------	--	--	--

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 4, 5 семестре для очной формы обучения, 4, 5 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-2	Знать — цели и задачи кадровой политики организации; — основные принципы, элементы формирования и этапы проектирования кадровой политики; — содержание деятельности по контроллингу персонала;	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь — разрабатывать кадровую политику в соответствии со стратегией управления персоналом; — предлагать пути решения задач в сфере управления персоналом, планировать и организовывать действия, направленные на	Решение практических заданий	Продemonстрированы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме без ошибок, погрешностей, недочетов.	Продemonстрированы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме, но имеются небольшие погрешности или	Продemonстрированы основные умения. Задания выполнены не в полном объеме (отсутствуют пояснения, неполные выводы).	При выполнении заданий не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.

проведения контроллинга персонала;					
Владеть: – навыками обработки информации, необходимой для разработки кадровой политики – методами осуществления контроллинга персонала навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала.	Выполнение и защита курсового проекта	Продемонстрированы все основные навыки.	Продемонстрированы базовые навыки с некоторыми недочетами.	Имеется минимальный набор навыков с некоторыми недочетами.	Не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Предметом управления персоналом является:
 - A. основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместной деятельности.
 - B. личности и общности людей.
 - C. познание закономерностей и факторов поведения в коллективе и их применение в достижении целей в личных интересах.
 - D. **система знаний, связанная с целенаправленным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования предприятия, а также удовлетворения потребности работника и интересов организации.**
2. В понятие персонал организации входит:
 - A. **личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.**
 - B. вновь трудоустраиваемые граждане.
 - C. потенциальные работники, находящиеся в кадровом резерве.
 - D. лица, работающие в организации, но не заключившие трудовой договор.
3. Какова главная цель системы управления персоналом организации?
 - A. обеспечение кадрами;

- B. организация эффективного использования кадров;
 - C. профессиональное и социальное развитие кадров;
 - D. **обеспечение кадрами, организация эффективного использования кадров, профессиональное и социальное развитие кадров;**
 - E. обучение кадров.
4. Кадровый потенциал предприятия – это:
- A. **совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;**
 - B. совокупность работающих специалистов;
 - C. совокупность устраивающихся на работу;
 - D. совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
 - E. совокупность перемещающихся по служебной лестнице.
5. Потенциал специалиста – это:
- A. **совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;**
 - B. здоровье человека;
 - C. способность адаптироваться к новым условиям;
 - D. способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
 - E. способность человека производить продукцию
6. В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...
- A. выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала.
 - B. генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом.
 - C. создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива.
 - D. **государственная кадровая политика в области трудового коллектива.**
7. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:
- A. на разработку новых видов продукции;
 - B. на определение стратегического курса развития предприятия;
 - C. на создание дополнительных рабочих мест;
 - D. на перепрофилирование деятельности предприятия;
 - E. **на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.**
8. Первоочередные меры для организации находящейся в ситуации спада:
- A. экстенсивный метод в кадровой работе.
 - B. **оптимизация кадрового состава.**
 - C. привлечение новых сотрудников в организацию.
9. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:
- A. стратегическая цель;
 - B. информация;
 - C. методы управления;
 - D. **система мотивации;**
 - E. подбор кадров.
10. Принцип комплексности подразумевает:

- А. многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- В. **учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;**
- С. ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

7.2. Примерный перечень практических заданий

Задача 1. Расчет фонда заработной платы

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать ФЗП, если в базисном периоде объем продукции составил 210 млн. руб., а ФЗП – 55 млн. руб. Сделайте необходимые выводы.

Решение 1) Поскольку объем продукции в базисном периоде составил 210 млн. руб., то в плановом периоде он составит $210 + 210 \cdot 11 / 100 = 233,1$ млн. руб.
 2) Поскольку фонд заработной платы (ФЗП) в базисном периоде составил 55 млн. руб., то в плановом периоде он составит $55 + 55 \cdot 5 / 100 = 57,75$ млн. руб.
Вывод. Поскольку темп роста производительности труда (107%) в плановом периоде опережает темп роста оплаты труда (105%), то можно говорить о расширенном воспроизводстве, получении необходимой прибыли и рентабельности в плановом периоде.

Задача 2. Расчет численности рабочих

Рассчитайте, сколько потребуется цеху рабочих в планируемом периоде, если трудоемкость продукции будет снижена на 10%, выпуск продукции возрастет на 25%, выполнение норм повысится на 5%, реальный фонд рабочего времени – на 4%. (В базисном периоде численность рабочих составляла 1 000 чел.).

Решение 1) Поскольку численность рабочих прямо пропорциональна трудоемкости (-10%), объему продукции (+25%), обратно пропорциональна фонду рабочего времени (+4%) и коэффициенту выполнения норм (+5%), то численность рабочих изменится на $(-10 + 25 - (+4) - (+5))\% = 6\%$.
 2) Рассчитаем плановую численность рабочих: $(1000 \cdot 106) / 100 = 1\,060$ чел.

Задача 3. Расчет влияния изменения производительности труда и численности работающих

Рассчитайте влияние на увеличение (уменьшение) выпуска продукции роста (снижения) производительности труда и увеличения численности работающих

по сравнению с базисным периодом и планом. Исходные данные приведены в таблице:

Показатели	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс. р.	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	800	810	820

Решение 1) Для решения расширим исходную таблицу

Показатели	Обозначение	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс. р.	В	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	Ч	800	810	820
Производительность труда (выработка на одного рабочего), тыс. руб.	Выр=В/Ч	75	84,444	87,805

2) Методом абсолютных разниц определим прирост объема производства за счет роста производительности труда (выработки) и за счет числа работников факта по сравнению с базисом.

$$В = \text{Выр} * Ч$$

$\Delta B1 = \Delta \text{Выр} * Чб = (87,805 - 75) * 800 = 10\,244$ тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста производительности труда,
 $\Delta B2 = \text{Выр.ф} * \Delta Ч = 87,805 * (820 - 800) = 1\,756,1$ тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста численности работников,
 $\Delta B = \Delta B1 + \Delta B2 = 10\,244 + 1\,756,1 = 12\,000,1$ тыс.руб. - фактический прирост объема производства по сравнению с базисным периодом.

3) Методом абсолютных разниц определим прирост объема производства за счет роста производительности труда (выработки) и за счет числа работников факта по сравнению с планом.

$$В = \text{Выр} * Ч$$

$\Delta B1 = \Delta \text{Выр} * Чп = (87,805 - 84,444) * 810 = 2\,722,41$ тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста производительности труда,
 $\Delta B2 = \text{Выр ф} * \Delta Ч = 87,805 * (810 - 800) = 878,05$ тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста численности работников,
 $\Delta B = \Delta B1 + \Delta B2 = 2\,722,41 + 878,05 = 3\,600,46$ тыс. руб. - фактический прирост объема производства по сравнению с плановым периодом.

Задача 4. Аудит структуры персонала

По исходным данным, приведенным в таблице, определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Категория работников	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Весь персонал:	225	246	250
Рабочие:	215	231	235
Основные	193	204	205
Вспомогательные	22	27	30
Служащие:	10	15	15
Руководители	4	6	5
Специалисты	4	6	6
Прочие служащие	2	3	4

Решение 1) Необходимый анализ изменения структуры персонала представим в виде таблицы:

Категория работников	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Весь персонал:	100%	100%	100%
Рабочие:	95,56%	93,90%	94,00%
Основные	85,78%	82,93%	82,00%
Вспомогательные	9,78%	10,98%	12,00%
Служащие:	4,44%	6,10%	6,00%
Руководители	1,78%	2,44%	2,00%
Специалисты	1,78%	2,44%	2,40%
Прочие служащие	,89%	1,21%	1,60%

Мы видим, что в общей численности персонала наибольшую долю занимают рабочие. Причем, в 2010 г. их доля снизилась на 1,66%, а в 2011г. немного увеличилась (на 0,1%), но доля вспомогательных рабочих неуклонно росла от 9,78% до 10,98% и 12% соответственно.

Поскольку общая численность персонала состоит из рабочих и служащих, то доля служащих соответственно снизилась на 1,66% в 2010г., а в 2011г. увеличилась на 0,1%. При этом если доля руководителей и специалистов повысившись в 2010г. и снизилась в 2011г., то доля прочих служащих неуклонно росла.

Рост доли вспомогательных рабочих и прочих служащих является нежелательной тенденцией, хотя в общей численности персонала эти категории работников не являются значительными.

2) Расчет необходимых показателей представим в следующей таблице:

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Соотношение основных и вспомогательных рабочих	8,77	7,56	6,83
Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов	24,13	17	2
Соотношение специалистов и служащих	2	2	1,5

Анализ основных показателей также подтверждает, что соотношение основных и вспомогательных рабочих неуклонно уменьшалось. Соотношение специалистов и служащих сохранялось в 2010г. и снизилось в 2011г. Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов снизилось в 2010г. на 5,13 и немного повысилось в 2011г. - на 1,64.

Как известно, для руководящих должностей в подразделениях применяются следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объёме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников: 5-7 человек;
- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами: 10-12 человек;
- для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.): 15-17 человек.

Определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

Даже если производство предприятия считать стандартизованным (типовым), то нормы управляемости будут значительно превышены: 56, 41 и 39 рабочих на одного руководителя в 2009, 2010, 2011 гг. соответственно.

Вывод: То снижение, которое наблюдается является позитивным, но коренным образом ситуацию не меняет. Решением проблемы может стать введение должностей заместителей руководителей структурных подразделений. Такое решение поможет снизить загруженность линейных руководителей и сделает управление предприятием более эффективным.

Задача 5. Определение соответствия нормативной численности отдела и фактической

Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 человек. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице. Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч.; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчет денежной наличности	500	1,0
Учет доходов, расходов предприятия	3 000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3,0

Решение 1) Определим суммарное время выполнения организационно управленческих работ: $\sum m_i t_i = (500 \cdot 1,0) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3,0) = 2\,900$ ч.
 2) Определим коэффициент необходимого распределения времени по формуле $K_{нрв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_p$, где $K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты времени на другие работы, заранее не учтенные во времени ($1,2 \leq K_{др} \leq 1,4$); K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, устанавливается на уровне 1,12); K_p – коэффициент пересчета явочной численности в списочную. $K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6$
 3) Необходимую численность персонала финансового отдела рассчитаем по формуле Розенкранца:

$$Ч_{РСС} = \frac{\sum m_i t_i}{ФРВ} \times K_{н.р.в.}$$

$$Ч = (2900/1920) \cdot 1,6 = 2,42$$

Вывод: Как указано в исходных данных, фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 человек. Таким образом, расчет нормативной численности показал излишек (2 чел.) фактического количества сотрудников.

7.2.3 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди.
2. Характеристика факторов внешней среды организации.
3. Основные функции менеджмента.
4. Планирование как функция управления персоналом.
5. Проектирование и типы организационных структур.
7. Принципы управления персоналом.
8. Влияние внутренних факторов организации на систему управление персоналом.
9. Цели и задачи стратегии управления персоналом в организации.
10. Содержание кадровой стратегии.
11. Значение кадровой политики в организации и ее элементы.
12. Государственная кадровая политика в РФ.
13. Типы кадровой политики.
14. Направления кадровой политики.
15. Факторы, определяющие содержание кадровой политики.
16. Этапы проектирования кадровой политики.
17. Разработка Положения о кадровой политике.
18. Основные элементы системы корпоративного планирования.
19. Назначение и цели стратегического планирования персонала.
20. Структура планирования персонала..
21. Составляющие трудового потенциала сотрудника.
22. Факторы, определяющие потребность в кадрах.
23. Методы определения потребности в персонале в непроизводственной сфере.
24. Определение потребности в качестве персонала.
25. Должностные инструкции.
26. Профили должности. Модели компетенций.
27. Источники привлечения персонала.
28. План привлечения персонала.
29. Планы использования, обучения и развития персонала.
30. План карьерного роста.
31. План расходов на персонал.

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

32. Сущность аудита и контроллинга персонала.
33. Цели проведения мероприятий по аудиту и контроллингу персонала.
Классификация видов аудита персонала.
34. Объекты аудита и контроллинга персонала.
35. Основные направления аудиторской проверки:
36. Методы организации аудита персонала.
37. Методы получения информации и аудиторских свидетельств.
38. Методы количественно-качественного анализа и обработки информации. Процесс проведения аудита персонала – его основные этапы.
39. Контроллинг персонала, методы его осуществления.
40. Система трудовых показателей организации.
41. Цель и задачи анализа трудовых показателей.

42. Анализ эффективности и производительности труда.
43. Анализ уровня и динамики производительности труда
44. Анализ влияния структуры и постоянства кадров на производительность труда.
Сравнительные характеристики производительности труда.
45. Анализ использования рабочего времени.
46. Анализ затрат на персонал
47. Анализ фонда заработной платы
48. Анализ системы оплаты труда
49. Система показателей деятельности службы управления персоналом организации.
50. Оценка эффективности системы управления персоналом.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по билетам, каждый из которых содержит 10 тест-вопросов (или 2 развернутых вопроса) и практическое задание. Каждый правильный ответ на тест-вопрос оценивается 1 баллом (на развернутый вопрос -5 баллов), задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Организация как система управления	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
2	Стратегия управления персоналом организации	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
3	Формирование и реализация кадровой политики.	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
4	Количественное планирование состава персонала как основа кадрового планирования	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
5	Сущность и содержание аудита и контроллинга персонала организации	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
6	Аудит организации и нормирования труда	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
7	Анализ трудовых показателей	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект
8	Аудит и контроллинг деятельности службы управления персоналом	ПК-2	Тесты, практические задания, курсовой проект

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Абакумова, Н. Н. Социально-экономический аудит персонала : учебное пособие / Н. Н. Абакумова, И. С. Бажутин. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 176 с. — ISBN 978-5-7014-0760-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87163.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/87163>

2. Захарова, Т. И. Оценка персонала : учебное пособие / Т. И. Захарова, Д. Е. Стюрина. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 168 с. — ISBN 978-5-374-00508-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/11053.html>

3. Система оценки персонала в организации : учебник / И. А. Иванова, Е. В. Камнева, И. А. Кохова [и др.] ; под редакцией М. В. Полевой. — Москва : Прометей, 2018. — 280 с. — ISBN 978-5-907003-87-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/94528.html>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1. WIN HOME 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR
2. P7-Офис.Профессиональный (Десктопная версия);
3. Windows Pro Dev UpLic A Each Academic Non-Specific Professional;

4. Office Std Dev SL A Each Academic Non-Specific Standard;
5. Windows Server Std Core 16 SL A Each Academic Non-Specific Standard
6. 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Электронная поставка
7. Kaspersky Internet Security Multi-Device Russian Edition. 3-Device 1 year Base Box;

Win Pro 10 32-bit/64-bit Russian Russia Only USB

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. СПС Консультант Бюджетные организации: Версия Проф Специальный_выпуск

Электронно-библиотечные системы:

1. Электронная библиотечная система IPRBooks
2. Электронный каталог Научной библиотеки ВГТУ (Интернет-модуль АИБС

«MARC-SQL»)

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет»:

1. Журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru>
2. Технологии корпоративного управления <http://www.iteam.ru>
3. Электронная библиотека <http://www.bibliotekar.ru/>
4. Сайт сообщества HR-менеджеров <http://www.hr-portal.ru/>
5. 7HR-management <http://hrm.ru/>
6. HR-портал . <http://www.hr-portal.ru/>
7. Кадровый портал Национального союза кадровиков <http://www.kadrovik.ru/>
8. Секрет фирмы <http://www.kommersant.ru/sf/>
9. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
10. «Кадры предприятия» - журнал <http://www.dis.ru/kp/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

- ☐ Учебные аудитории для проведения лекций и практических занятий.
- ☐ Учебные аудитории для выполнения курсовых работ, проведения консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.
- ☐ Библиотечный зал и аудитории для самостоятельной работы студентов, оснащенные компьютерной техникой, подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.
- ☐ Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.
- ☐ Учебная мебель и технические средства обучения для представления учебной информации.
- ☐ Комплект тематических видео-презентаций.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Технологии подбора и оценки персонала» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков принятия эффективных решений в области управления персоналом. Занятия проводятся путем решения кейсов и проведения деловых игр в аудитории.

Методика выполнения курсовой работы изложена в методических указаниях. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, экзаменом, зачетом с оценкой, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

Лист регистрации изменений

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
-------	-----------------------------	-------------------------	--

1	Актуализирован раздел 8.2 в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2021	
---	--	------------	--