

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики и  
управления

 /М.Ю. Еремина/  
« 02 » 03 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине

**КАДРОВЫЙ АУДИТ**

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(уровень бакалавриата)

Профиль подготовки: «Менеджмент организации»

Рабочая программа составлена на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.07 «Менеджмент» (Профиль подготовки «Менеджмент организации») и учебного плана ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

Составитель рабочей программы:  
доцент кафедры «Менеджмент», к.полит.н., доцент



Шуликов А. О.

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «02» 03 2020 г.,  
протокол № 6

Заведующий кафедрой  
«02» 03 2020 г.



Рогалёва Н. Л.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Дисциплина «Кадровый аудит» обеспечивает комплексное изучение факторов, определяющих уровень и эффективность управления персоналом в организации. Курс знакомит с основными направлениями, моделями, приемами и методами аудита персонала.

Цель курса: сформировать системные знания и компетенции в области задач, направлениях и методах диагностики стратегического ресурса организации - персонала. Основное внимание при изучении данного курса уделяется содержательному анализу социально-трудовых показателей с целью принятия обоснованных эффективных управленческих решений.

Задачи курса:

- формирование целостного представления о взаимосвязях финансовоэкономических показателей деятельности предприятия с трудовыми показателями и трудовым потенциалом организации;

- формирование навыков использования методов и способов анализа для расчета и оценки трудовых показателей;

- развитие практических навыков организации аудита персонала и аналитической работы по проблемам труда и его оплаты.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения образовательной программы   | Планируемый результат обучения по дисциплине   | Код показателя освоения                                  |
|-----------------|---|--|--|
| ПК-1            | владением навыками использования основных теорий 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– нормативно-правовые аспекты реализации кадрового аудита в России</li><li>– содержание кадровой политики;</li><li>– кадровые технологии в работе служб управления персоналом;</li></ul>   | З(ПК-1)1<br>З(ПК-1)2<br>З(ПК-1)3                         |
|                 |   | <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– разрабатывать кадровые решения, учитывающие правовую и нормативную базу;</li><li>– пользоваться современными средствами получения информации, работать с распределенными базами знаний;</li><li>– разрабатывать, применять и совершенствовать нормативные документы, определяющие кадровые процессы;</li><li>– эффективно управлять кадровыми ресурсами;</li><li>– диагностировать особенности реализации кадровой политики организации.</li></ul> | У(ПК-1)1<br>У(ПК-1)2<br>У(ПК-1)3<br>У(ПК-1)4<br>У(ПК-1)5 |

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения образовательной программы | Планируемый результат обучения по дисциплине   | Код показателя освоения                                  |
|-----------------|---|--|--|
|                 |   | <b>Владеть:</b><br>– способностью осуществлять верификацию и структуризацию кадровой информации, получаемой из разных источников;<br>– способностью к адекватной оценке поставленных целей и результатов деятельности;<br>– технологиями управления персоналом и кадрового аудита;<br>– навыками использования инструментов кадровой политики и кадрового аудита;<br>– современными методами диагностики и анализа и решения проблем в области формирования и реализации кадровой политики и кадрового аудита. | В(ПК-1)1<br>В(ПК-1)2<br>В(ПК-1)3<br>В(ПК-1)4<br>В(ПК-1)5 |

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Кадровый аудит» является вариативной в структуре образовательной программы, непосредственно связана и базируется на дисциплинах «Управление мотивацией персонала», «Управление человеческими ресурсами».

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Кадровый аудит», необходимы для изучения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность», прохождения преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины (очной формы обучения)

| Наименование разделов и тем   | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*                    | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|---|-------------|--------------------|--|---------------------------------|---------------------|------------------------|---|--|
|   |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |   |  |
| 1   | 2           | 3                  | 4  | 5                               | 6                   | 7                      | 8   | 9                                      |
| Тема 1. Цели и задачи, основные понятия кадрового аудита и планирования | 16          | 12                 | 6  | 6                               |                     | 7                      | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое задание |  |
| Тема 2. Государственная кадровая политика                               | 15          | 10                 | 4  | 6                               |                     | 7                      | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое задание |  |
| Тема 3. Кадровая политика организации                                   | 16          | 10                 | 4  | 6                               |                     | 6                      | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое задание |  |

|  |     |    |    |    |  |    |  |  |
|--|-----|----|----|----|--|----|--|--|
| Тема 4. Кадровый аудит в организации                               | 15  | 10 | 4  | 6  |  | 7  | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 5. Значение кадрового аудита для реализации кадровой политики | 16  | 10 | 4  | 6  |  | 7  | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 6. Анализ трудовых показателей кадрового аудита               | 15  | 4  | 4  |    |  | 7  | Опрос  |  |
| Тема 7 Кадровый контроль и контроллинг                             | 15  | 4  | 4  |    |  | 7  | Опрос  |  |
| Дифференцированный зачет   |     |    |    |    |  |    |  |  |
| Всего  | 108 | 60 | 30 | 30 |  | 48 |  |  |

#### 4.1 Тематический план дисциплины (заочной формы обучения)

| Наименование разделов и тем   | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*                       | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|---|-------------|--------------------|--|---------------------------------|---------------------|------------------------|--|--|
|   |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |  |  |
| 1   | 2           | 3                  | 4  | 5                               | 6                   | 7                      | 8  | 9                                      |
| Тема 1. Цели и задачи, основные понятия кадрового аудита и планирования | 16          | 4                  | 1  | 2                               |                     | 11                     | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 2. Государственная кадровая политика                               | 15          | 3                  | 1  | 2                               |                     | 12                     | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 3. Кадровая политика организации                                   | 16          | 4                  | 2  | 2                               |                     | 11                     | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 4. Кадровый аудит в организации                                    | 15          | 3                  | 1  | 2                               |                     | 12                     | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 5. Значение кадрового аудита для реализации кадровой политики      | 16          | 3                  | 1  | 2                               |                     | 11                     | Опрос<br>Дискуссия,<br>практическое<br>задание |  |
| Тема 6. Анализ трудовых показателей кадрового аудита                    | 15          | 3                  | 2  | 2                               |                     | 12                     | Опрос  |  |
| Тема 7 Кадровый контроль и контроллинг                                  | 15          | 4                  | 1  | 2                               |                     | 11                     | Опрос  |  |
| Дифференцированный зачет  |             |                    | 1  |                                 |                     |                        |  | 4                                      |
| Всего   | 108         | 24                 | 10   | 14                              |                     | 80                     |  | 4                                      |

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Цели и задачи, основные понятия кадрового аудита и планирования

#### Лекция

Предмет и задачи аудита. Правовые основы аудита. Аудиторские стандарты. Принципы проведения аудита и правила поведения аудитора. Понятие кадрового аудита. Аудит — это вид профессиональной деятельности, по независимой оценке, операций организации. *Цель аудита:* выявление эффективности работы, выявление правильности отражения финансового положения клиента, выявление ошибок, выявление эффективности внутреннего контроля. Предметом аудита может быть одна или совокупность организационно - экономических проблем, связанные с функциональной деятельностью фирм. Аудитор — это физическое лицо, отвечающее квалифицированным требованиям установленными законодательством и аттестованное, в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности. Аудитируемая организация — это та организация, где проводится аудит. *Основная задача аудита:* обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования.

*Основные понятия темы* аудит; аудитор; аудитируемая организация; аудиторская деятельность; консультирование; управленческое консультирование; аудиторские стандарты; кадровый аудит.

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Что является объектом аудита?
2. Дайте определения следующим понятиям: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия. В чем сходство и различия?
3. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
4. Почему возникла потребность в институте аудита в России?
5. Каковы основные принципы аудита и какими нормативными документами должен руководствоваться аудитор в своей работе?
6. Что такое «аудиторские стандарты»?
7. Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований российских и международных стандартов?
8. Характеристика концепции стандартов ИСО-9000
9. Что называется, кадровым аудитом?
10. Почему именно в наше время становится особенно актуальным аудит персонала?

#### Практическое занятие

##### Вопросы для обсуждения:

1. Социальные нормы как регуляторы кадровой политики.
2. Особенности и основные объекты регулирования кадровой политики субъектов кадровой политики.
3. Законодательство о государственной службе Российской Федерации как правовая основа кадровой политики в системе государственного управления.

##### Задания

Опишите порядок реализации основных кадровых процессов в соответствии с требованиями нормативных документов:

- 1) Трудового кодекса РФ;
- 2) Производственный календарь на 2018 год для пятидневной рабочей недели, шестидневной рабочей недели;
- 3) Закон РФ от 19.02.1993 № 4520-1 (ред. от 07.03.2018) «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к

ним местностях»;

4) Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 07.03.2018) «О занятости населения в Российской Федерации»;

5) Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда».

*Литература: [1, С. 329-348]; [2, С. 125-190]; [4]; [5].*

## **Тема 2. Государственная кадровая политика**

### *Лекция*

Понятие государственной кадровой политики, ее основные направления. Сущность, место и роль государственной кадровой политики (ГКП) в политике государства. Механизм, закономерности и принципы формирования ГКП. Уровни управления ГКП. Проблемы ГКП в РФ. Основные направления совершенствования государственной кадровой политики в РФ.

*Основные понятия темы:* государственная кадровая политика, механизм государственной кадровой политики, принципы формирования государственной кадровой политики, уровни управления государственной кадровой политикой.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Основные направления государственной кадровой политики.
2. Влияние типа власти в обществе на кадровую политику.
3. Кадровая политика как составная часть внутренней и внешней политики государства.
4. Квалификационные требования к должностям государственной службы.

### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Должности государственной службы: понятие, классификация, реестр должностей.
2. Структура, место и роль должностного регламента в реализации кадровых технологий на государственной и муниципальной службе.
3. Организация и обеспечение реализации кадровых процессов на государственной и муниципальной службе.
4. Анализ количественных и качественных характеристик персонала государственной гражданской службы в России с помощью статистического и социологического методов.

1. Разработка документационного обеспечения набора на должность государственного гражданского служащего на основе данных об имеющихся вакансиях (по материалам официальных сайтов органов исполнительной государственной власти).

2. Организация проведения процедуры аттестации/ квалификационного экзамена государственных гражданских служащих (по материалам официальных сайтов органов исполнительной государственной власти).

### *Ситуация «Оценка социально-личностных компетенций»*

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении

крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

### **Вопросы и задания**

- 1) Оправдано ли решение президента?
- 2) Если считаете, что оправдано, то почему?
- 3) Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?
- 4) Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

*Литература: [1, С. 349-357]; [2, С. 75-83]; [5]*

## **Тема 3. Кадровая политика организации**

### *Лекция*

Кадры и их роль в функционировании организации. Понятие, механизмы и принципы формирования кадровой политики организации. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации. Направления кадровой политики организации. Типология кадровой политики организации. Взаимодействие и взаимосвязь кадровой политики государства и организации. Основные направления кадровой политики, их особенности, проявления в текущей деятельности менеджеров. Влияние кадровой политики на эффективность деятельности отдельных работников и организации в целом. Кадровая политика и кадровый менеджмент. Методы формирования кадровой политики.

*Основные понятия темы:* типология кадровой политики организации, направления кадровой политики организации, кадровый менеджмент.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Место кадровой политики в системе управления персоналом.
2. Концепция кадровой политики организации.
3. Цели и задачи кадровой политики.
4. Структура кадровой политики и ее элементы (политика занятости, политика развития, политика оплаты, социальная политика, политика трудовых отношений).
5. Методы формирования кадровой политики.

### *Практическое занятие*

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Нормирование, программирование и мониторинг как основные этапы по проектированию кадровой политики.
2. Нормативные ограничения и ситуация на рынке труда: особенности анализа.
3. Задачи кадровой политики на различных стадиях развития организации.



**Задание 2.** Проведите сравнительный анализ кадровой политики открытого и закрытого типов с позиции реализации основных кадровых процессов. Заполните таблицу.

Таблица – Сравнительный анализ реализации кадровых процессов при различных типах кадровой политики

| Кадровый процесс                     | Открытая кадровая политика | Закрытая кадровая политика |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Кадровое планирование                |                            |                            |
| Набор персонала                      |                            |                            |
| Адаптация персонала                  |                            |                            |
| Обучение и развитие персонала        |                            |                            |
| Аттестация персонала                 |                            |                            |
| Продвижение персонала                |                            |                            |
| Кадровый резерв                      |                            |                            |
| Формы мотивация                      |                            |                            |
| Высвобождение и увольнение персонала |                            |                            |

*Ситуация «Анализ и отбор резюме»*

Провести анализ представленных резюме, заполнить оценочный лист и отобрать кандидатов для собеседования. Оценочный лист разрабатывает экспертная группа в соответствии с должностной инструкцией. Оценочный лист должен отражать уровень соответствия претендентов на вакансию по всем характеристикам личностной спецификации.

*Ситуация «Собеседование»*

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов (рис. 1), если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

**Задание:**

Произвести собеседование в виде ролевой игры.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который, как правило, и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

ФИО претендента \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Собеседование проведено \_\_\_\_\_  
(ФИО сотрудника)

Дата \_\_\_\_\_

| Характеристики                             | Оценки претендента |         |               |             |
|--|--------------------|---------|---------------|-------------|
|  | Выше среднего      | Среднее | Ниже среднего | Отсутствует |
| 1. Опыт работы                             |                    |         |               |             |
| 2. Образование                             |                    |         |               |             |
| 3. Личностные характеристики               |                    |         |               |             |
| 3.1. Зрелость                              |                    |         |               |             |
| 3.2. Лидерство                             |                    |         |               |             |
| 3.3. Групповая работа                      |                    |         |               |             |
| 3.4. Аналитические способности             |                    |         |               |             |
| 3.5. Уверенность в себе                    |                    |         |               |             |
| 3.6. Ориентированность на интересы клиента |                    |         |               |             |
| 3.7. Коммуникабельность                    |                    |         |               |             |
| 3.8. Честность                             |                    |         |               |             |

Рисунок 1 – Бланк проведения собеседования

*Литература: [1, С. 358-428]; [2, С. 191-238]; [3]; [5].*

#### **Тема 4. Кадровый аудит в организации**

##### *Лекция*

Применение кадрового аудита к основным формам работы с персоналом: кадровый аудит маркетинга персонала, аудит и кадровое планирование, аудит рекрутинга, аудит адаптационных систем, аудита системы развития персонала, аудит систем оценки персонала, использование аудита при увольнении сотрудников. Роль аудита в управлении мотивацией к труду. Структура аудиторского заключения.

*Основные понятия темы:* кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит работы кадровой службы, затраты на проведение аудита, аудиторское заключение

##### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Значение, место и роль аудита персонала в комплексной оценке хозяйственной деятельности предприятия.
2. Структура трудовых показателей, необходимых для проведения кадрового аудита.
3. Сущность, цели, задачи, объект и предмет аудита.
4. Аудит кадровых процессов.
5. Аудит кадрового состава и кадрового потенциала.

##### *Практическое занятие*

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Кадровые показатели конкурентоспособности предприятия на рынке труда.
2. Инструментарий проведения аудита и контроллинга персонала.
3. Оценка эффективности аудиторских проверок.

##### **Задания:**

##### *Ситуация «Оптимизация численности сотрудников»*

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. В 1993 году компанией «Отис Элевейтор» и Правительством Москвы было создано совместное предприятие МОС ОТИС, основным видом деятельности которого является обслуживание лифтов и эскалаторов. В момент создания в компании работало 2500 человек, в конце 1998 года – 1200 человек. При этом число обслуживаемых лифтов практически не изменилось. Руководство компании произвело серьезную реорганизацию на основе внедрения современных методов технического обслуживания, что позволило значительно повысить производительность и обеспечить прибыльность операций в крайне неблагоприятных экономических условиях.

##### *Методические рекомендации при разработке возможных действий руководства компании.*

Важнейший элемент эффективной кампании по оптимизации численности персонала – определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление потребности и наличия рабочей силы, определив несоответствие между ними как с точки зрения количества работников (наиболее простая задача), так и с точки зрения их квалификационных характеристик. Выявленное несоответствие ложится в основу плана оптимизации численности.

Прежде, чем приступать к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности:

- прекращение приема на работу;
- вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению;
- организации могут направлять своих сотрудников на длительное обучение с отрывом от производства (например, в учебные заведения или бизнес-школы) с тем, чтобы получить высококвалифицированных специалистов через несколько лет, когда спрос на рабочую силу возрастет;
- перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу.

Эти методы так же, как предоставление неоплачиваемых отпусков, широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризме, на транспорте, сельском хозяйстве. При переводе сотрудников на сокращенное рабочее время и предоставлении неоплачиваемого отпуска руководству следует уделить особое внимание соблюдению требований трудового законодательства, чтобы избежать неприятных последствий в виде судебных разбирательств и финансовых санкций. Кроме того, следует четко представлять, когда вновь ожидается появление потребности в дополнительной рабочей силе, поскольку сокращенное рабочее время оказывает деморализующее влияние как на самих «пострадавших», так и на всю организацию, и не может быть использовано в качестве долгосрочного средства оптимизации численности.

Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать программу увольнений.

#### **Задание:**

Требуется предложить данную программу увольнений. При разработке и реализации этой программы сотрудникам отдела человеческих ресурсов необходимо:

а) обеспечить соблюдение трудового законодательства. В случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб;

б) выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению.

в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию. При этом необходимо проявить максимальную честность и открытость в сочетании с уважением и тактом в отношении сокращаемых сотрудников. Непосредственное участие в информационной кампании высших руководителей организации через встречи с сотрудниками, обращения к ним, записанные на видео или опубликованные во внутренней газете компании, придает ей значимость и заметно повышает ее результативность;

г) оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием компании, традициями. Важно, чтобы сотрудники (как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем даже в момент сокращения численности,

д) действовать решительно и последовательно. Приняв решение о сокращении и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с сокращением не только не позволяет компании сократить свои издержки (основная цель сокращения), но и крайне негативно сказывается на морали организации, порождает множество слухов и сплетен, отрывает сотрудников от производительной деятельности. К

такой болезненной операции, как сокращение численности сотрудников, очень применима русская поговорка о том, что «хвост нужно отрубать одним ударом».

*Литература:* [1, С. 446-452]; [2, С. 604-639, 670-677]; [5].

## **Тема 5. Значение кадрового аудита для реализации кадровой политики**

### *Лекция*

Использование кадрового аудита в современном менеджменте для реализации кадровой политики и стратегического управления, повышения эффективности деятельности организации, профилактики конфликтов и организационных патологий.

*Основные понятия темы:* результативность труда, контроллинг, структура затрат на персонал, организационные патологии.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Уровни проведения аудита персонала.
2. Показатели результативности труда.
3. Основные направления аудита вознаграждений.
4. Аудит организационной структуры.

### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Аудит как форма диагностического исследования.
2. Разработка критериев эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики.
3. Совершенствование системы управления организацией посредством аудита.

#### *Задание 1. Ситуация «Воспитание лояльности»*

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

#### **Вопросы и задания**

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы

### *Задание 2. Ситуация «Текучесть кадров и адаптация новичков»*

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Когда текучесть кадров в компании достигла критического уровня, была введена программа по повышению эффективности новичков в период адаптации. Однако новые сотрудники приходили, учились и уходили в другие организации. Учитывая это, члены совета директоров компании посоветовались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта «Введение в должность через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всему обучались и через какое-то время увольнялись.

#### **Вопросы и задания**

1. Укажите, какие ошибки допустила служба персонала?
2. Дайте рекомендации по устранению проблемы.

*Литература: [1, С. 429-446]; [2, С. 640-669]; [5].*

### **Тема 6. Анализ трудовых показателей кадрового аудита**

#### *Лекция*

Основные направления аналитической деятельности предприятия. Показатели, характеризующие трудовую активность. Анализ оплаты труда. Анализ использования средств выделяемых на социальное развитие.

*Основные понятия темы:* оплата труда, трудовые показатели, трудовой потенциал, творческая активность, коэффициент интенсивности, коэффициент текучности, коэффициент замещения, коэффициент постоянства кадров

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Роль, место кадрового аудита и трудовых показателей в комплексной оценке хозяйственной деятельности предприятий.
2. Цель, основные направления и этапы проведения анализа производительности труда на предприятии.
3. Оценка влияния соотношения темпов роста, производительности труда и заработной платы на себестоимость продукции и рентабельность производства.
4. Анализ расходования фондов оплаты труда и фонда потребления: значение, необходимость, цель, задачи, порядок.
5. Анализ организации оплаты труда: значения, необходимость, основные направления.

### **Тема 7 Кадровый контроль и контроллинг**

#### *Лекция*

Понятие кадрового контроля. Основные цели кадрового контроллинга. Неотложные задачи контроллинга

*Основные понятия темы:* кадровый контроль, контроллинг, кадровая политика организации, кадровый менеджмент, стратегические цели организации, кадровая информация, иерархический анализ, система оценки кадров, инструменты кадрового управления, система кадровой информации, кадровая отчетность, контроллинг издержек на персонал, инструменты контроллинга персонала.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Каковы особенности кадрового планирования на предприятии (в организации)?
3. Каковы основные задачи кадрового планирования?
4. Какие показатели используются в кадровом планировании?
5. Какие требования предъявляются к показателям, используемым в кадровом планировании?
6. Каковы уровни кадрового планирования?
7. Каковы основные этапы кадрового планирования?
8. Что представляет собой кадровый контроль?
9. Как связаны между собой кадровое планирование и контроль?
10. Что представляет собой кадровый контроллинг?

*Литература: [1, С. 446-452]; [2, С. 604-639, 670-677]; [5]*

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (зачет).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Структура фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Кадровый аудит» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## **6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (дифференцированный зачет)**

1. Возможности, цели и задачи аудита персонала.
2. Аудит как направление управленческого консультирования.
3. Роль и место аудита персонала в диагностике кадровой работы.
4. Характеристика основных направлений аудита.
5. Внутренний и внешний аудит.
6. Характеристика и миссия аудита персонала.
7. Метод и этапы аудита персонала.
8. Аудиторская команда и формирование экспертных групп.
9. Анализ трудовых показателей, их сущность и классификация.
10. Анализ затрат на персонал.
11. Анализ эффективности труда.
12. Анализ социального развития.
13. Анализ использования трудового потенциала.
14. Анализ формирования и расходования фонда заработной платы.
15. Нормы и нормативы при проведении аудита персонала.
16. Аудит рабочих мест.
17. Аудит найма и увольнений.
18. Аудит вознаграждения.
19. Аудит работы служб управления персоналом.
20. Роль контроллинга в системе управления персоналом.
21. Сущность, задачи и функции контроллинга персонала.
22. Затраты на персонал и методы их оптимизации.
23. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.
24. Бюджетирование, как инструмент оперативного контроллинга
25. Охарактеризуйте понятия «работа», «рабочее место», «должность». Укажите, в чем их отличия.
26. Каково назначение и содержание анализа работы (рабочего места)?
27. Какими методами проводится анализ работы (рабочего места)?
28. Поясните назначение и содержание описания работы (рабочего места).
29. Объясните взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
30. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?
31. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
32. Какими методами можно оценить результаты труда?
33. В чем сущность оценки работников методом управление по целям?
34. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
35. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
36. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
37. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
38. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.
39. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
40. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.
41. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
42. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?
43. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
44. Анализ организации труда и оценка ее уровня. Анализ трудовых ресурсов. Анализ затрат

на персонал.

45. Анализ состояния нормирования труда.
46. Анализ форм и эффективности системы обучения и переобучения персонала. Аудит работы служб управления персоналом.
47. Анализ эффективности труда.
48. Аудит найма и увольнения. Факторы успешности найма. Затраты по найму и адаптацию новых работников. Оценка эффективности найма.
49. Аудит причин увольнений. Оценка устойчивости кадров, вероятности риска и улучшения управления трудовыми ресурсам
50. Основные исследовательские подходы к аудиту персонала. Инструменты проведения аудита персонала. Последовательность операций в аудите персонала.
51. Основные принципы аудита. Нормативные документы, которыми аудитор должен руководствоваться в своей работе.
52. Оценка обоснованности премиальных систем.
53. Оценка соответствия принципов и структуры заработной платы условиям рынка труда, ожиданиям работников.
54. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.
55. Оценка эффективности аудиторских проверок.
56. Понятие «трудовой потенциал организации. Понятие «кадровая политика».
57. Причины возникновения института аудита в России.
58. Сущность предварительной диагностики. Содержание аудиторского заключения.
59. Управление персоналом и диагностика кадровой работы.
60. Цель, объект и предмет аудита персонала. Организационные уровни проведения аудита персонала. Области аудита персонала
61. Основные исследовательские подходы к аудиту персонала. Инструменты проведения аудита персонала. Последовательность операций в аудите персонала.
62. Основные принципы аудита. Нормативные документы, которыми аудитор должен руководствоваться в своей работе.
63. Оценка обоснованности премиальных систем.
64. Оценка соответствия принципов и структуры заработной платы условиям рынка труда, ожиданиям работников.
65. Оценка соответствия процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.
66. Оценка эффективности аудиторских проверок.
67. Понятие «трудовой потенциал организации. Понятие «кадровая политика».
68. Причины возникновения института аудита в России.
69. Сущность предварительной диагностики. Содержание аудиторского заключения.
70. Управление персоналом и диагностика кадровой работы.
71. Цель, объект и предмет аудита персонала. Организационные уровни проведения аудита персонала. Области аудита персонала
72. Аудит рабочих мест.
73. Аудит развития персонала.
74. Аудит результативности труда персонала.
75. Аудит условий труда, безопасности и здоровья.
76. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.
77. Аудиторские стандарты. Виды аудита. Направления аудита. Цели и задачи государственного аудита. Цели и задачи управленческого аудита.
78. Виды деятельности и критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.
79. Задачи, основные направления и этапы контроллинга. Анализ затрат на содержание



персонала (постоянных, переменных, прямых, косвенных).

80. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи, основные подходы.

81. Методы и порядок проведения анализа трудовых показателей на предприятии.

82. Нормативная база аудита условий и безопасности труда.

83. Объектом аудита. Сходство и различия понятий: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академия, 2008. – 224 с. 10 экз.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2008. – 240 с. 21 экз.

### **7.2 Дополнительная литература**

3. Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 320 с. 33 экз.
4. Управление персоналом. Лекции: учебник для студентов вузов./ Музыченко В. В.- М.: Академия, 2003.-528 с.-28 экз.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2005. – 304 с. 47 экз.

### **7.3 Методические указания**

Рогалева Н.Л. Кадровый аудит. Методические указания к изучению дисциплины для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2019. – 36 с.

## **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Российский журнал менеджмента»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rjm.ru>
2. Российское образование. Федеральный портал - <http://www.edu.ru>
3. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
4. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
5. Официальный сайт Министерства труда и социального развития РФ: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintrud.ru>
6. Официальный сайт Государственной службы государственной статистики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
7. Журнал «Справочник кадровика»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>
8. Журнал «Человек и труд»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chelt.ru>
9. Специализированный сайт для HR-менеджеров: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
10. Журнал «Управление персоналом»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>

## **9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная

работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; управленческим технологиям, применяемым на производственных предприятиях, оценке их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций обучающимся следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные управленческие методики, методы и технологии, применяемые на производственных предприятиях, рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических занятий* является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа обучающиеся выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

#### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

#### 2. Семинар:

– тематический семинар – этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы;

– проблемный семинар – перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

#### 3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это



слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа обучающихся* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Теория менеджмента» предполагает умение работать с первичной информацией.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса***

- электронные образовательные ресурсы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office;
- электронные таблицы Microsoft Excel;
- презентационный редактор Microsoft Power Point.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-405 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;
- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 ра-

бочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;

- доска аудиторная;
- презентации в Power Point по темам курса «Кадровый аудит»;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).