

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.ДВ.06.2 Кадровый аудит и аттестация персонала

Направление подготовки/специальность: 38.03.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Современные технологии управления персоналом

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 955).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджменты «25» июня 2021 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	10
3. Объем и содержание дисциплины.....	10
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	14
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	29
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	31
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	31

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- проектный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Проектирует траекторию своего профессионального роста и личностного развития, расширяет свой профессиональный кругозор: приобретает и использует на практике базовые знания, умения и навыки из различных сфер профессиональной деятельности, в том числе в сфере аттестации персонала и кадрового аудита

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения						
		Очная (семестр)						
		1	2	3	4	5	6	7
1	3D-моделирование			+				
2	History&Technology				+			
3	Аналитическое чтение			+				
4	Ассесмент-технологии в управлении персоналом						+	
5	Бизнес-планирование в АльтИнвест				+			
6	Биология развития человека в норме и патологии				+			
7	Введение в организацию					+		

8	Великие Учителя человечества (Моральные и этические учения Конфуция, Будды, Моисея, Иисуса Христа, Мухаммеда)		+					
9	Виктимология			+				
10	Военная пропаганда как информационное оружие				+			
11	Генетика человека		+					
12	Девальвация нормы психического и личностного развития: причины и последствия				+			
13	Духовно-нравственное воспитание		+					
14	Зарубежная литература и вызовы современности				+			
15	Защита прав человека		+					
16	Игровые технологии в образовании			+				
17	Интернет-ресурсы на службе истории: источники и методы		+					
18	Историко-культурное наследие Тамбовской области в цифровом измерении				+			
19	Исторические реконструкции: от археологии до 3D технологий			+				
20	Компьютерная графика и дизайн		+					
21	Контроль за исполнением ремонтов в многоквартирных домах			+				
22	Корпоративная социальная политика							+
23	Критический инструментарий для принятия решений и аргументация				+			
24	Лингвистическая экспертиза спорных текстов				+			
25	Литература русского зарубежья			+				

26	Личное планирование и управление рабочим временем			+				
27	Логика		+					
28	Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем			+				
29	Методы анализа и интерпретации количественных и качественных данных		+					
30	Методы изучения повседневности		+					
31	Мир современного искусства: постмодернистский проект		+					
32	Мировые войны в сравнительно-историческом ракурсе		+					
33	Молекулярно-биологические основы поведения и зависимостей		+					
34	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности							+
35	Налогообложение бизнеса			+				
36	Народные обряды и праздники			+				
37	Нормы и правила современного этикета				+			
38	Нормы языкового общения в условиях виртуальной среды			+				
39	Организационная культура					+		
40	Организация и проведение маркетингового исследования (онлайн-опросов)				+			
41	Организация туристического бизнеса		+					
42	Основные приемы эффективной работы с информацией			+				
43	Основы аргументации				+			

44	Основы видеоблогинга				+			
45	Основы кадровой политики и кадрового планирования					+		
46	Основы копирайтинга			+				
47	Основы логики		+					
48	Основы предоставления жилищно-коммунальных услуг населению		+					
49	Основы предпринимательства и управления бизнесом			+				
50	Основы рационального природопользования		+					
51	Основы судебной лингвистической экспертизы			+				
52	Особенности рассмотрения семейных споров			+				
53	Особенности рассмотрения трудовых споров				+			
54	Поведение в публичных местах			+				
55	Повседневные разговоры				+			
56	Понятие психологической травмы в современной психологии		+					
57	Посттравматическое личностное развитие: приговор или точка личностного роста			+				
58	Правовые основы природопользования			+				
59	Практикум по игропедагогике				+			
60	Прикладные геоинформационные технологии			+				
61	Применение БПЛА в построении пространственных моделей				+			

62	Проблема смысла жизни и ценности в философии			+				
63	Программирование на языке Python. Базовый курс		+					
64	Программирование на языке Python. Продвинутый курс			+				
65	Программирование на языке Python. Разработка веб-приложений с использованием Flask				+			
66	Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения личности		+					
67	Профессиональное развитие персонала и психология карьерного роста							+
68	Психика и мозг		+					
69	Психология критического мышления		+					
70	Психолого-педагогические основы игропедагогики		+					
71	Психотехнологии работы с персоналом						+	
72	Психофизиологические основы поведения и когнитивных функций			+				
73	Рекрутмент персонала					+		
74	Русская писательская критика XIX-XXI веков		+					
75	Русская усадебная культура				+			
76	Самоменеджмент: методики и технологии				+			
77	Святыни Тамбовского края		+					
78	Современные ГИС-технологии		+					
79	Современные методы и технологии обучения персонала						+	



80	Современные методы химического анализа				+			
81	Современные методы химического анализа в криминалистике				+			
82	Современные молекулярно-биологические и микробиологические методы в криминалистике			+				
83	Современные подходы к персональному менеджменту		+					
84	Современные проблемы философии				+			
85	Современные туристические продукты: формирование и реализация			+				
86	Социальные сети как коммуникационные каналы		+					
87	Стресс-менеджмент и эффективное взаимодействие				+			
88	Текст и дискурс в Интернете				+			
89	Технологии делового общения		+					
90	Технологии развития высших психических функций			+				
91	Технология и организация гостинично-ресторанного комплекса				+			
92	Тренинг «Майнд-фитнес»				+			
93	Философское и нравственное содержание Священных книг			+				
94	Фокус-группа как метод сбора данных			+				
95	Формирование кадрового резерва							+
96	Химическая аналитика в медицине			+				
97	Химический анализ природных объектов		+					

98	Цифровая культура	+	+				
99	Человек на войне как социокультурный феномен			+			
100	Экономика природопользования				+		
101	Экономико-правовые аспекты создания и развития собственного бизнеса		+				
102	Энергоэффективность и энергосбережение в жилищной сфере				+		
103	Ювенальное право				+		
104	Язык как объект судебной экспертизы		+				
105	Языковая личность в виртуальном пространстве		+				

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Кадровый аудит и аттестация персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Кадровый аудит и аттестация персонала» изучается в 6 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

### 3.1. Объем дисциплины:

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>
Контактная работа	28
Лекции (Лекции)	14
Практические (Практ. раб.)	14
Самостоятельная работа (СР)	44
Зачет	-

### 3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
6 семестр					
1	Понятие, назначение и организационно-пр авовые основы кадрового аудита.	4	2	4	Собеседование / опрос по теме лекции

2	Методология и виды кадрового аудита.	2	2	8	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (Реферат)
3	Проведение кадрового аудита.	2	2	8	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий
4	Оценка кадрового потенциала.	2	2	8	Собеседование / опрос по теме лекции
5	Аудит кадровых процессов.	2	2	8	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (реферат)
6	Оценка и аттестация персонала	2	4	8	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий

## **Тема 1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита. (УК-6)**

### **Лекция.**

Понятие, предмет и сущность аудита. Связь аудита с другими дисциплинами. Влияние результатов аудита на эффективность работы персонала организации. История аудита.

Характеристики аудита как направления управленческого консультирования.

Возникновение и эволюция понятия «кадровый аудит». Цель и задачи кадрового аудита. Возможности кадрового аудита.

Место кадрового аудита в управлении человеческими ресурсами организации. Отличие от других видов кадровой диагностики - социально-трудового мониторинга и контроля персонала. Сильные стороны и особенности кадрового аудита, выгода для организации.

Основные направления кадрового аудита. Объекты кадрового аудита. Инициаторы и организаторы проведения кадрового аудита. Основные принципы кадрового аудита. Основные нормативно-правовые акты и нормативно-методические документы, на основе которых осуществляется общая регламентация кадрового аудита. Информационные источники кадрового аудита.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить особенности кадрового аудита.
3. Изучить нормативно-правовые акты и нормативно-методические документы, которыми должен руководствоваться аудитор в своей работе.
4. Изучить информационные источники для проведения кадрового аудита.

## **Тема 2. Методология и виды кадрового аудита. (УК-6)**

### **Лекция.**

Методологический инструментарий проведения кадрового аудита. Основные методы проведения кадрового аудита.

Основные подходы к разработке методик кадрового аудита: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой.

Кадровый аудит как исследование. Исследовательские подходы к кадровому аудиту: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход.

Признаки классификации кадрового аудита: периодичность проведения; объем проверки; методика анализа; уровень проведения; способ проведения проверки. Разновидности кадрового аудита.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ методов кадрового аудита.
3. Провести сравнительный анализ исследовательских подходов к кадровому аудиту.
4. Провести сравнительный анализ видов кадрового аудита.

## **Тема 3. Проведение кадрового аудита. (УК-6)**

### **Лекция.**

Порядок и сроки проведения кадрового аудита. Достоинства и недостатки исполнителей аудита персонала. Особенности внешнего и внутреннего кадрового аудита. Критерии выбора исполнителя аудита. Профессиональная компетентность кадрового аудитора. Этапы проведения кадрового аудита. Проведение предварительной диагностики. Определение цели аудита и составление рабочей программы. Роль и значение норм и нормативов при проведении аудита персонала. Учет содержательных признаков организационной (корпоративной) культуры при проведении аудита персонала. Анализ социально-го паспорта организации. Социологическое обследование работников и руководителей организации. Обработка и анализ полученной информации: выявление сильных и слабых сторон в области управления персоналом, угроз и возможностей их избежать. Составление аудиторского отчета. Содержание, форма и порядок представления аудиторского заключения..

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить схему проведения аудита системы управления персоналом.
3. Изучить форму представления аудиторского заключения.
4. Изучить основные требования к аудиторскому заключению.

## **Тема 4. Оценка кадрового потенциала. (УК-6)**

### **Лекция.**

Объект, цель, задачи и основные направления оценки и анализа кадрового потенциала организации. Объект и цель анализа трудовых показателей персонала. Факторы, рассматриваемые при анализе показателей производительности труда. Анализ показателей, характеризующих уровень организации труда. Анализ ресурсов (уровень, динамика и структура трудовых ресурсов предприятия, их движение, профессиональный уровень). Анализ социального развития (анализ формирования и использования фонда социального развития). Анализ численности и профессионально-квалификационного состава работников. Определение размера и причин отклонения фактической численности работников от плановой. Выявление резервов роста производительности труда и экономии рабочей силы.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

### **Тема 5. Аудит кадровых процессов. (УК-6)**

#### **Лекция.**

Содержание и основные параметры диагностики, применяемые при анализе кадровых процессов. Оценка затрат на отбор, подбор и адаптацию персонала. Этапы проведения аудита увольнений. Содержание основных направлений аудита аттестации персонала. Назначение анализа работы с резервом кадров. Назначение и содержание аудита заработной платы и вознаграждений. Показатели, используемые при анализе использования фонда заработной платы. Назначение и основные направления аудита организации труда персонала. Критерии и показатели, применяемые при аудите службы управления персоналом. Назначение аудита кадрового делопроизводства и случаи его проведения. Назначение аудита социально-психологической обстановки в организации. Основные показатели и факторы, выявляемые в результате анализа социально-психологической обстановки.

#### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Опишите порядок реализации основных кадровых процессов в соответствии с требованиями нормативных документов:
  - 1) Трудового кодекса РФ;
  - 2) Производственный календарь на 2021 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».

### **Тема 6. Оценка и аттестация персонала (УК-6)**

#### **Лекция.**

Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Функции деловой оценки. Виды оценки. Факторы, влияющие на процесс оценки. Принципы оценки персонала и их характеристика. Подготовка и проведение оценки персонала. Организационная процедура подготовки деловой оценки. Составление программы оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Юридические и этические аспекты оценки персонала. Классификация методов оценки персонала. Количественные методы оценки. Качественные методы оценки. Комбинированные методы оценки. Понятие «аттестация персонала». Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала. Явные и скрытые функции аттестации. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Аттестация государственного служащего. Аттестация научно-педагогических работников. Аттестация персонала организаций основного звена управления. Основные виды аттестации персонала. Очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение. Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации. Компоненты аттестации. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала».
3. Изучить сроки прохождения аттестации работников различных сфер деятельности.
4. Изучить Положение об аттестации персонала в конкретной организации.

## **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

### **4.1. Распределение баллов:**

6 семестр

- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

#### **Распределение баллов по заданиям:**

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мак. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.	Собеседование / опрос по теме лекции	10	Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
2.	Методология и виды кадрового аудита.	Собеседование / опрос по теме лекции	10	Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.

		Выполнение практического задания (Реферат)	10	<p>Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостояте суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата.</p>
3.	Проведение кадрового аудита.	Собеседование / опрос по теме лекции	10	<p>Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>



		<b>Выполнение практических заданий(контрольный срез)</b>	10	<p>10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил</p> <p>менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
4.	Оценка кадрового потенциала.	Собеседование / опрос по теме лекции	10	<p>Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>

5.	Аудит кадровых процессов.	Собеседование / опрос по теме лекции	10	<p>Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>
		Выполнение практического задания (реферат)	10	<p>Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы;</p> <p>б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объему реферата.</p>

6.	Оценка и аттестация персонала	Собеседование / опрос по теме лекции	10	Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий (контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
7.	Премияльные баллы		20	Дополнительные премияльные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
8.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

## 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Выполнение практических заданий

#### Тема 3. Проведение кадрового аудита.

##### Задание №1.

Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за тот же период уволилось 200 человек. Определить коэффициент выбытия кадров в организации.

##### Задание №2.

Среднесписочная численность работников за год составила 1000 человек, за этот же период принято на работу 150 человек. Определить коэффициент приема кадров.

##### Задание №3.

За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 человек. Определить коэффициент текучести кадров.

##### Задание №4.

Рассчитать коэффициент внутренней мобильности персонала, если за 1 год 167 работников сменили должности. Среднесписочная численность работников – 1507 работников.

#### Тема 6. Оценка и аттестация персонала

##### Кейс 1. Аттестация персонал в группе компаний «Русская корона»

В группе компаний «Русская корона» низовой персонал процедуру аттестации проходит ежемесячно. Организация, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг, просто не может себе позволить оценивать такой персонал раз в полгода или в год, иначе будет потерян контроль над их работой.

В нашей компании по этой схеме аттестуются страховые агенты всех категорий (за исключением главных специалистов), менеджеры по привлечению клиентов на обслуживание и менеджеры по обслуживанию клиентов.

Эту категорию сотрудников целесообразно оценивать один раз в месяц (прошу не путать данную процедуру с обязанностями линейных менеджеров подводить итоги работы своего подразделения и давать оценку каждому подчиненному с разной периодичностью). Полагаю, что для организации, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг такая цикличность оценки является оптимальной. На аттестационную комиссию приглашается группа сотрудников одного направления деятельности во главе со своим непосредственным руководителем. И большое жюри на основе предоставленных данных оценивает в присутствии всей этой группы результаты каждого ее сотрудника. Каждый топ-менеджер должен побывать хотя бы на одной аттестации в месяц, в качестве «почетного председателя», особенно если курируемое им направление постигла в отчетном месяце неудача. А в основном в комиссию входят руководители от начальника отдела и выше, а так же старейшие работники компании; просто сотрудники, пользующиеся уважением, сотрудники-стажеры, состоящие в кадровом резерве; секретарь комиссии – сотрудник отдела персонала, курирующий аттестуемое направление. Комиссия не постоянно действующая, ее члены меняются раз в квартал, т.к. комиссия работает 1 раз в неделю фактически целый рабочий день. Число членов комиссии – 3-5 человек. В месяц подвергаются аттестации не более 200 человек. Происходит детальная оценка слабых и сильных сторон, степени реализации потенциала каждого сотрудника, конкретных результатов его деятельности. Выявляются лучший сотрудник направления, который тут же немедленно премируется, и худший сотрудник, которому предстоит весь следующий месяц работать под присмотром персонального куратора (он и представит к следующей аттестации свои предложения по дальнейшему использованию этого работника). Аттестационная комиссия также выделяет группы сотрудников, работающих стабильно с результатами, работающих стабильно устойчиво и работающих с переменным успехом. К работающим «стабильно с результатами» относятся не только сотрудники, перевыполняющие план, но и те, кто творчески подходит к его реализации. В зависимости от принадлежности к одной из групп, сотрудник получает ежемесячно ранжированный доход и пользуется соответствующими привилегиями. Результаты оценки труда и пожелания аттестационной комиссии к каждому сотруднику публикуются по внутренним коммуникациям и доступны любому работнику организации. Таким образом, аттестация в этом случае выступает не только как один из элементов оценки деятельности персонала, но и как один из элементов мотивации и стимулирования труда. В таком варианте она не носит формальный характер. В начале процедуры каждый сотрудник указанной категории персонала отчитывается за выполнение месячного плана работы, его отчет дополняется комментариями линейного руководителя. Аттестуемому дается возможность не только услышать безапелляционный приговор жюри, но и узнать профессиональную оценку своей работы авторитетными людьми организации, входящих в аттестационную комиссию, самому поучаствовать в собственной оценке, апеллировать к высшему руководству организации при несогласии с итоговыми выводами.

Персональный куратор.

Присутствие на аттестации коллег и доступность информации о результатах аттестации выступают как мощные факторы мотивации к результативному труду. Естественно, что при такой открытости должны быть соблюдены принципы объективности и корректности. Не могут одинаково строго порицаться, например, сотрудник, не выполнивший план из-за недостатка опыта, и сотрудник, использовавший рабочее время в личных интересах. Выявление худшего сотрудника не должно стать самоцелью этого процесса. Но если он все-таки есть, то надо ему помогать. И здесь немалую роль играет персональный куратор, который весь последующий месяц не только контролирует работу этого сотрудника, но и помогает построить ее оптимальным образом для выполнения индивидуального плана. Персональный куратор за дополнительную нагрузку получает индивидуальную надбавку к ежемесячному доходу. Эта надбавка имеет нижнюю и верхнюю границы и определяется по результатам месячной работы курируемого сотрудника. Не менее пристальное внимание надо уделять и группе сотрудников, работающих с переменным успехом. Худшие сотрудники, как правило, улучшают свои показатели. Но если у них ничего не получается, не надо торопиться с увольнением, лучше попробовать предложить им другой участок работы.

Карьера низшего звена

Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена:

Характеристика сотрудника

Добросовестный работник, «пример для подражания»

Пользуется авторитетом

Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом. Постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) – в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации.

Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. В чем заключается специфика проведения аттестации персонала на предприятиях различного типа?
2. Какие методы оценки персонала используются?
3. Как используются результаты аттестации в кадровой работе?

Кейс 2. «Проблемы оценки персонала»

Отдел человеческих ресурсов компании провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов компании?

### **Выполнение практического задания (Реферат)**

#### Тема 2. Методология и виды кадрового аудита.

1. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.
2. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
3. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
4. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
5. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.
6. Аудит оргструктуры службы управления персоналом.
7. Аудит обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
8. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.
9. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятии.
10. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.
11. Аудит системы вознаграждения работников.
12. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.
13. Аудит системы премирования работников в организации.
14. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности предприятия.
15. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.
16. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
17. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.
18. Анализ движения кадров в организации.
19. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих.
20. Анализ использования женского труда в организации.
21. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
22. Анализ состояния условий труда в организации.
23. Анализ организации системы материального стимулирования работников.
24. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в коммерческих организациях.
25. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в государственной и муниципальной службе.
26. Анализ системы премирования работников.
27. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.
28. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.
29. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.
30. Аудит организационной структуры организации.

#### Тема 5. Аудит кадровых процессов.

1. Диагностика трудового потенциала в организациях разных организационно-правовых форм.
2. Анализ использования трудовых ресурсов в государственной службе.
3. Анализ использования трудовых ресурсов в муниципальной службе.
4. Особенности кадровой политики в организациях различных форм собственности.
5. Организационно-кадровый аудит на предприятии, проблемы и методика его проведения.
6. Аудит оргструктуры службы управления персоналом.
7. Аудит обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
8. Анализ внутрипроизводственного движения кадров на предприятии.

9. Основные тенденции высвобождения и перераспределения кадров на предприятиях.
10. Аудит нормирования труда в организации как составная часть аудита персонала.
11. Аудит системы вознаграждения работников.
12. Аудит системы поощрения специалистов и служащих.
13. Аудит системы премирования работников в организации.
14. Аудит использования рабочего времени и его роль в повышении эффективности деятельности предприятия.
15. Выявление и оценка социально-экономических резервов роста производительности труда.
16. Анализ использования рабочего времени специалистов и служащих.
17. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям организации.
18. Анализ движения кадров в организации.
19. Анализ системы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих.
20. Анализ использования женского труда в организации.
21. Анализ использования женского труда в государственной и муниципальной службе.
22. Анализ состояния условий труда в организации.
23. Анализ организации системы материального стимулирования работников.
24. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в коммерческих организациях.
25. Анализ системы поощрения специалистов и служащих в государственной и муниципальной службе.
26. Анализ системы премирования работников.
27. Анализ образования и использования фонда оплаты труда работников.
28. Оценка эффективности использования средств фонда заработной платы.
29. Аудит качественных характеристик трудового потенциала.
30. Аудит организационной структуры организации.

### **Собеседование / опрос по теме лекции**

Тема 1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.

Вопросы для собеседования:

1. Дайте определения следующим понятиям: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия. В чем сходство и различия?
2. Почему возникла потребность в институте аудита в России?
3. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
4. Какими нормативными документами должен руководствоваться аудитор в своей работе? Что такое «аудиторские стандарты»? Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований российских и международных стандартов?
5. Что такое управленческий аудит? Что называется кадровым аудитом?

Тема 2. Методология и виды кадрового аудита.

Вопросы для собеседования:

1. Представьте особенности организационно-аналитических методов кадрового аудита.
2. Представьте особенности социально-психологических методов кадрового аудита.
3. Представьте особенности экономических методов кадрового аудита.
4. Каковы виды работ и задачи внутреннего аудита?
5. Опишите отличительные особенности внешнего аудита.

Тема 3. Проведение кадрового аудита.

Вопросы для собеседования:

1. Порядок и сроки проведения кадрового аудита.



2. Каковы критерии выбора исполнителя аудита.
3. В чем заключается профессиональная компетентность кадрового аудитора?
4. Назовите основные этапы проведения кадрового аудита.
5. В чем заключается подготовка к проведению кадрового аудита в организации?

#### Тема 4. Оценка кадрового потенциала.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Назовите цель и задачи аудита кадрового потенциала организации.
2. Охарактеризуйте основные направления оценки и анализа кадрового потенциала организации.
3. Какова цель анализа численности и кадрового состава организации.
4. Какие задачи выполняет анализ численности и структуры персонала? Перечислите общие положения, используемые при анализе численности и кадрового состава.

#### Тема 5. Аудит кадровых процессов.

Вопросы для собеседования:

1. Содержание и основные параметры диагностики, применяемые при анализе кадровых процессов.
2. Оценка затрат на отбор, подбор и адаптацию персонала.
3. Этапы проведения аудита увольнений.
4. Содержание основных направлений аудита аттестации персонала.

#### Тема 6. Оценка и аттестация персонала

Вопросы для собеседования:

1. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала.
2. Функции деловой оценки.
3. Виды оценки. Количественная и качественная оценка персонала.
4. Факторы, влияющие на процесс оценки.
5. Классификация критериев оценки персонала.

#### 4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

#### Типовые вопросы зачета (УК-6)

1. Понятие, цели и задачи кадрового аудита.
2. Нормативно-правовое обеспечение кадрового аудита.
3. Источники информации для проведения кадрового аудита.
4. Виды кадрового аудита и их характеристика.
5. Внутренний аудит: понятие и роль в организации.
6. Внешний аудит: понятие и особенности.
7. Основные направления кадрового аудита.
8. Методы кадрового аудита и их характеристика.
9. Основные этапы проведения кадрового аудита. Планирование аудита.
10. Предварительная кадровая диагностика как важнейший этап аудита персонала.
11. Порядок оформления рабочей аудиторской документации.
12. Подготовка аудиторского заключения.
13. Контроль качества проведения аудита.
14. Аудит кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности организации.
15. Методы оценки кадрового потенциала организации
16. Анализ движения кадров: основные показатели, роль в расстановке кадров.
17. Анализ требуемого и фактического состава кадров.

18. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
19. Понятие «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала.
20. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности.
21. Основные виды аттестации персонала.
22. Этапы проведения аттестации.
23. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала.
24. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации.

### Типовые задания для зачета (УК-6)

#### Кейс 1.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: - Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

#### Вопросы

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

#### Кейс 2. Проблемы оценки персонала в компании «Форд»

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Форд. В 1985 г., анализируя действующую на «Форд» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.
2. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

3. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

#### **Ответить на вопросы и выполнить задания:**

1. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?
2. Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

### **Кейс 3. Аттестация персонала в компании "ВымпелКом"**

В практике компании - регулярная ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет, соответствует ли она динамике компании. Прежде всего, мы смотрим, как при этой динамике меняется рабочее место и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за нами. Безусловно, отслеживаем, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация. Дальше создаем элемент напряжения для создания индивидуальных программ развития подразделения, то есть по итогам аттестации разрабатываем программу развития того подразделения, в котором была проведена оценка персонала. Как правило, сотрудники не успевают за компанией. Однако мы поступаем корректно: слабым сотрудникам даем возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, оценивается деятельность руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель. Итог – негативное ощущение у сотрудника плюс абсолютно неработоспособное состояние. Это не прибавляет веса дирекции по персоналу, не прибавляет авторитета и руководителям подразделения. В итоге мы получаем:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас.
2. Умение составлять собственное резюме. Сотрудники приходят на собеседование с собственноручно составленным резюме, что облегчает работу и нам и им.
3. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии из 10-11 человек, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур.
4. Получение качественной обратной связи.
5. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

#### **Результаты аттестации и особенности процедуры**

Документационное обеспечение. Для прохождения аттестации (или оценки) сотрудник составляет собственное резюме. Каждый раз в нем появляются блоки, которые соответствуют каким-то конкретным аспектам его работы. Если это технологи, они делают упор на результаты своего труда. Сотрудник получает хорошее рыночное резюме, компания – детальное узнавание всего объема работ: раскрываются личные качества сотрудников – системное мышление, логика, как человек все воспринимает и как к чему относится.

Члены комиссии. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достойность” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12—15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7—9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Как показали специальные исследования, для женщин-экспертов характерен большой “диапазон чувствительности” (большее варьирование по шкале) при выставлении оценок, для экспертов мужчин — большая стабильность оценок во времени. В небольших коллективах в качестве “эксперта” может выступать весь трудовой коллектив. Основное преимущество этого способа — его демократичность и соответствие требованию более широкого привлечения работников к управлению. Следует отметить, что его применение требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости. Из-за нездорового психологического климата здесь могут возникать негативные ситуации — наклеивание ярлыков и сведение личных счетов. Во всех случаях на подготовительном этапе экспертного оценивания руководителей и специалистов очень важным моментом является инструктаж. Разъясняются цели и задачи работы, процедура оценивания, правила заполнения анкеты, используемые шкалы и т. п. При этом следует предусмотреть, чтобы участники экспертного оценивания не обсуждали друг с другом выставленных оценок.

Анкета. Это оценочная анкета, в которой есть общий блок и частный для каждого подразделения блок. В итоговом документе вырисовывается итоговая бальная матрица сотрудников. Каждый член комиссии выставляет сотруднику по пятибалльной системе оценки по тем параметрам, которые есть в оценочном листе. Мы сделали выборку по рейтингу, и процедура упростилась. Рейтинг сотрудников подразделения рассчитывается обычными методами математической статистики: усредняются параметры по каждому сотруднику. Сотрудник набирает некоторое количество баллов и при этом всегда можно посмотреть, за что добрал, за что не добрал. В результате составляется рейтинг сотрудников, как правило, лучшие 5 человек, и последние 10.

Из членов комиссии мы всегда удаляем экстремистов, как сверху, так и снизу. По нашей статистике после аттестации наша оценка совпадает с оценками руководителей подразделений на 80%. Возникает вопрос: зачем тратить столько времени? Но это стоит того, даже для того, чтобы убедиться, совпадает ли предварительный рейтинг с конечным и чтобы посмотреть еще раз на то, как руководитель оценивает сотрудников.

Рекомендации комиссии по использованию сотрудников представляет собой итоговый документ по рейтингу. Всегда можно посмотреть по матрице, какие качества и профессиональные навыки «не дотягивают» и понять что рекомендовать, чему учить.

Новое штатное расписание в некоторых подразделениях обязательно появляется, потому что одна из практик — постоянное изменение организационной структуры компании. Меняется персонал какого-то подразделения. После чего этот персонал оценивается уже как ресурс нового подразделения с новыми задачами. Появляется новое штатное расписание, новые организационные структуры.

Описание вакантных мест после аттестации проходит более удачно: job description получается более четким, более полным, чем придуманный когда-то директором.

Программа развития подразделения — это проблема кадровой службы. Решают этот вопрос сотрудники кадровой службы вместе с членами комиссии или напрямую с директором, в зависимости от обстоятельств. Затем составляется план развития подразделения. Потом выдвигаются рекомендации руководителя подразделения.

Технология проведения аттестации. В нашей компании к аттестации подходят всегда очень серьезно, и, кроме того, она представляет собой довольно ресурсоемкий процесс.

Кто входит в процесс? Внутренние руководители, руководители подразделений, сопредельные подразделения, связанные технологически с исследуемыми, кадровики, менеджер по обучению, менеджер по компенсации, бывшие руководители. Это и есть комиссия.

На совещании комиссии разъясняется, как пользоваться разработанными правилами аттестации, как проводить интервью, чтобы не вызывать сильную неприязнь сотрудников, даются отдельные рекомендации членам комиссии, определяются наиболее экстремистски настроенные.

Далее идут презентации сотрудников, не более 7-8 в день. Интервью занимает около 40-60 минут.

Что представляет собой интервью? Сначала сотрудник презентует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3-4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное.

Через 2-3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений. Непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников всегда утверждает, что все отлично, все сотрудники хорошо работали и что он затрудняется составить рейтинг лучших и худших. Руководитель подразделения требует, чтобы лучших было пять, а последних – 10. Мы пытаемся понять, можем ли мы последних 10 обучить или расставить внутри компании или уже стоит сделать из них 5, и что вообще со всем этим делать.

Итог аттестации, как правило, адекватен сложившейся в компании ситуации. Перемещения внутри составляют 60-70%. Около 30% уходят из компании. Всегда делаются выводы по компенсациям, бонусам, по руководителям подразделений.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	УК-6	Демонстрирует хорошее владение методиками проведения кадрового аудита в организации. Способен формировать цель, задачи и разрабатывать программу проведения кадрового аудита. Умеет разрабатывать программу проведения аттестации персонала.
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	УК-6	Не владеет методиками проведения кадрового аудита в организации. Не способен формировать цель, задачи и разрабатывать программу проведения кадрового аудита. Не умеет разрабатывать программу проведения аттестации персонала.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

#### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

#### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Основная литература:**

1. Фотина Л. В., Борщевский Г. А., Горбачев А. И., Грязнова В. Н., Корниенко В. И., Мешкова И. В., Панин И. Н., Пономаренко Б. Т., Рассказова И. Н., Шувалова Н. Н. Кадровая политика и кадровый аудит организации : Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 478 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/479808>

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для магистров. - М.: Юрайт, 2014. - 365 с.
2. Кургаева Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие. - Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. - 96 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560645>
3. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие. - 2022-01-18; Кадровая политика и кадровый аудит организации. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. - 96 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/79298.html>
4. Левушкина С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие для студентов по направлению подготовки 081100.68 Государственное и муниципальное управление. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 168 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277421>
5. Левушкина, С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Кадровая политика и кадровый аудит организаций. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 168 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>

### **6.3 Иные источники:**

1. «Открытые Информационные системы» - <http://www.osp.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Reader X (10.1.0) - Russian Adobe Systems Incorporated 25.07.2017 117,00 MB 10.1.0

Adobe Photoshop CS3

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 21

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Операционная система Microsoft Windows 10

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>

3. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: <https://www.monographies.ru>

4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prlib.ru>

5. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>

6. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.