



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)
**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль программы
«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций.

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-6: Способен продемонстрировать навыки проведения контроллинга и аудита персонала, умение применять их на практике</p>	<p>ПК-6.1: Демонстрирует навыки проведения аудита персонала в коммерческих организациях, умение применять их на практике</p>	<p>Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях</p>	<p><u>Знать:</u> - цели и задачи управленческого аудита персонала; - организационные основы и процесс управленческого аудита; - методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала; - процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы; - методы управленческого анализа трудовых показателей</p> <p><u>Уметь:</u> - осуществлять выбор методологического обеспечения и методов управленческого аудита персонала; - проводить управленческий аудит персонала; - проводить комплексный аудит системы управления персоналом.</p> <p><u>Владеть:</u> - навыками сбора и обработки информационного обеспечения управленческого аудита персонала организации; - методами управленческого анализа трудовых показателей; - навыками подготовки аудиторского заключения.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета относятся:

- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, по очно-заочной форме обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%): положительная оценка («зачтено») выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов, «не зачтено» выставляется при получении менее 56% верных ответов.

3.2 В Приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на

методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

4.2 В Приложении № 3 приведены контрольные вопросы по дисциплине, которые могут быть использованы для промежуточной аттестации.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые,

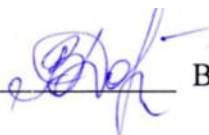
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	фрагменты информации в рамках поставленной задачи		рамках поставленной задачи	дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Аудит и контроллинг персонала»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Вариант 1

1. Аудит – это ...

- А) вид профессиональной деятельности по независимые оценки операций организации;
- Б) проверка на предмет экономического здоровья предприятия (организации);
- В) одна или совокупность организационно-экономических проблем, связанных с функциональной деятельностью фирм;
- Г) форма осуществления контроля как функция управления.

2. Изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производительных функций работника это ...

- А) профессиональное движение;
- Б) расширение функций работника;
- В) оборот кадров;
- Г) движение кадров.

3. Коэффициент приёма кадров:

- А) $K_d = \frac{Ч_n}{Ч_r} * 100$; Б) $K_{пк} = \frac{Ч_п}{Ч_r} * 100$; В) $Ч_r \quad p_i / Д_k$;
- Г) $K_t = \frac{Ч_v}{Ч_{ср}} * 100$.

4. Аудиторская организация – это ...

- А) обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведённого диагностического исследования;
- Б) организация, где проводится аудит;
- В) предпринимательская деятельность аудиторов;
- Г) организации, их объединения, банки, кредитные учреждения, союзы, ассоциации, страховые организации, товарные и фондовые биржи.

5. Принципы проведения аудита:

- А) этика поведения, независимость, профессионализм;
- Б) наличие обязательных кадровых документов, правильность оформления документов;
- В) консультирование, ревизия, контроль;
- Г) действия, контроль, информационные услуги.

6. Аудиторскую деятельность регулирует

- А) аудиторские стандарты;
- Б) аудиторские проверки;
- В) положения;
- Г) закон «Об аудиторской деятельности».

7. Кадровый аудит – это ...

- А) вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации;
- Б) организации, где проводится кадровый аудит;
- В) юридическая экспертиза кадровой документации на соответствие действующему законодательству РФ;
- Г) проверка правильности оформления приёма, перевода, увольнения работников.
8. Независимая деятельность по проверке и оценке работы организации – это
- А) внутренний аудит;
- Б) первоначальный аудит;
- В) внешний аудит;
- Г) регулярный аудит.
9. Направления аудиторской деятельности:
- А) текущий, оперативный, систематический;
- Б) разовый, комплексный, повторяющийся;
- В) государственный, регулярный, панельный;
- Г) государственный, управленческий, финансовый.
10. Осуществление контроля за соблюдением государственной дисциплины, за экономным использованием государственных средств, за сохранностью материальных и денежных средств, за правильностью постановки бухгалтерского учёта – это ...
- А) цель ревизии;
- Б) задачи ревизии;
- В) задачи аудита;
- Г) принципы аудита.
11. Цель аудита персонала:
- А) повышение эффективности функций системы управления персоналом организации;
- Б) выявление ошибок и эффективность работы;
- В) выявление эффективности внутреннего контроля;
- Г) предоставление гарантий, достоверности отчётности, чаще всего бухгалтерской.
12. Функции кадрового руководства, заключающиеся в регулярной проверке реализации кадровой политики организации – это ...
- А) контроллинг;
- Б) мониторинг персонала;
- В) кадровый контроль;
- Г) кадровый аудит.
13. Коэффициент замещения:
- А) $K = Ч_B / Ч_{ср}$;
- Б) $K = (Ч_{п} - Ч_B) / Ч_{с}$;
- В) $K = Ч_{п} / Ч_{ср}$;
- Г) $K = Ч_B / Ч_{ср} * 100$.

14. Экспертиза правильности реализации в кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала – это цель ...

- А) аудита найма;
- Б) аудита увольнений;
- В) аудитора рабочих мест;
- Г) аудита вознаграждений.

15. Документ, обязательный для ведения в организации всех форм собственности – это ...

- А) трудовые книжки;
- Б) распорядительные документы;
- В) служебные записки;
- Г) коллективный договор.

Вариант 2

1. Вид профессиональной деятельности, по независимой оценке, операции организации это: А) контроль;

- Б) аудит;
- В) учет;
- Г) оценка.

2. Цель кадрового аудита:

- А) выявление эффективности работы;
- Б) выявление злоупотреблений;
- В) выявление ошибок;
- Г) все выше перечисленное.

3. Виды аудиторских услуг предусматривает аудиторская деятельность в отличие от аудита:

- А) услуги контроля, действия, контроль ведения учета, информационные услуги;
- Б) услуги по консультированию, услуги по внутреннему контролю;
- В) услуги по учету, по аудиторским стандартам;
- Г) услуги по информационным услугам, по ведению отчетности.

4. Правовую основу аудита составляют документы:

- А) 2 уровней;
- Б) 3 уровней;
- В) 4-х уровней;
- Г) 5 уровней.

5. Этика поведения, независимость, профессионализм – это:

- А) принципы проведения аудита;
- Б) методы аудита;
- В) цели аудита;
- Г) задачи аудита.

6. Внутренний аудит- это:

- А) предоставление гарантии, достоверность отчетности чаще всего бухгалтерской;

- Б) вид профессиональной деятельности, изучающий оценку, учет, консультирование;
- В) проверка данных предоставленных в отчетности;

Г) важный инструмент оценки эффективности системы менеджмента в организации и представляет собой оценку соответствия функционирования системы ее описанию в документациях.

7. Формы внешнего аудита:

- А) частичный, вспомогательный, полный;
- Б) аудит соблюдения требования контракта, обязательный;
- В) отчетность внешнего аудита, полный аудит на соответствие определенному

стандарту;

Г) вспомогательный, полный, внутренний, добровольный.

8. Аудит проводится по решению экономического субъекта и служит для реализации его внутренних целей:

- А) текущий;
- Б) инициативный;
- В) обязательный;
- Г) первоначальный.

9. Управленческий аудит-.....:

А) изучение деловых операции для того чтобы выработать рекомендации по экономическому и эффективному использованию ресурсов, достижению конечного результата, выработка политики компании;

Б) аудиторы дают независимую оценку достоверности финансовой отчетности организации и соответствие совершенных хозяйственных операции законодательством;

В) объем и порядок осуществления обязательного аудита регламентируется законодательно;

Г) анализ с неизменной методикой на тех же субъектах и в тех же группах людей.

10. Повышение эффективности функционирования системы управления персоналом организации...это:

- А) цель аудита персонала;
- Б) принцип аудита;
- В) метод аудита персонала;
- Г) задача аудита персонала.

11. Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов:

- А) честность;
- Б) объективность;
- В) независимость;
- Г) все выше перечисленное.

12. Объектом аудита персонала является:

- А) руководитель организации;
- Б) трудовой коллектив организации;
- В) внешние сотрудники;

Г) все выше перечисленное.

13. Деловая оценка персонала ...:

А) оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации будущих потребностей в персонале, анализ штатного расписания, степени его обоснованности;

Б) анализ уровня занятости персонала, анализ обеспечения стабильности состава работников изучение занятости женщин и т.д.;

В) анализ использования форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения представленных результатов и решение принимаемых по ее результатам;

Г) диагностика социально- психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации.

14. Метод кадрового аудита заключается в проведении самостоятельных социальных опросов , анкетирование, интервьюирование работников различных уровней и категорий:

А) социально- психологический; Б) экономический;

В) организационно- аналитический; Г) оперативный.

15. Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на этапа:

А) 3;

Б) 4;

В) 5;

Г) 6.

Вариант 3

1. Приоритетные направления изменений в кадровой политике компании - ...

А) работа с кадровым резервом;

Б) оптимизация процедур комплектования кадров.

2. Предубежденность сотрудников предприятия к аудиторам как к посторонним людям

А) достоинство внешнего аудита;

Б) недостаток внешнего аудита;

3. По периодичности проведения аудит бывает:

А) государственный;

Б) управленческий;

В) первоначальный.

4. Назовите три основных направления аудиторской деятельности.

А) кадровый аудит;

Б) государственный аудит;

В) финансовый аудит;

Г) групповой аудит;

Д) управленческий.

5. Аудит персонала в условиях рыночной экономики позволяет

А) повысить прибыль предприятия;

Б) корректировать стратегию целей;

В) обеспечить соблюдение трудовых условий.

6. Создание и совершенствование кадровой информационной системы

- А) задача контролинга;
- Б) задача внутреннего аудита;
- В) цели аудита.

7. Основным критерием оценки эффективности рабочих отделов управления персоналом является:

- А) система организации;
- Б) обеспечение эффективности;
- В) субъективные критерии.

8. Изменение места и времени сферы приложения труда, рода деятельности и производительной функции работы- это...

- А) оборот кадров;
- Б) движение кадров.

9. Квалификационное движение- это...

- А) профессиональное движение;
- Б) изменение квалификационной работы;
- В) контролинг.

10. Изменение численности работы предприятия за конкретный период - это..

- А) оборот кадров;
- Б) анализ численности рабочих.

11. Для увольнения по соглашению сторон заявление работника:

- А) требуется;
- Б) не требуется.

12. Вид профессиональной деятельности по независимые оценки операций организации:

- А) контролинг;
- Б) аудит;
- В) профессиональное движение.

13. Объектом аудита персонала является:

- А) руководитель организации;
- Б) трудовой коллектив организации;
- В) внешние сотрудники;
- Г) все выше перечисленное.

14. Правилем поведения аудита является:

- А) независимость;
- Б) настрой на положительный результат;
- В) зависимость от руководителя.

15. Срок хранения кадровых приказов (приемов, увольнения, переводы):

- А) 35 лет;
- Б) 50 лет;
- В) 75 лет.

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1 «Аудит персонала как разновидность управленческого аудита»

Вопросы для обсуждения

1. Управленческий аудит и его виды.
2. Место аудита персонала в управленческом аудите.
3. Аудит персонала как инструмент управления и организационного развития.
4. Аудит персонала как направление аудиторской деятельности.
5. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.
6. Специфика аудита персонала.
7. Основные виды кадрового аудита.
8. Объекты и субъекты кадрового аудита.
9. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит.
10. Принципы аудиторской проверки: профессионализм, независимость, достоверность, объективность, сопоставимость

Тема 2 «Методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала»

Вопросы для обсуждения

1. Сущность аудита: диагностика, контроль, оценка процессов и результатов.
2. Системный и процессный подходы в методологии аудита персонала.
3. Подходы управленческого аудита персонала.
4. Особенности системного, локального и тематического аудита.
5. Стратегический и управленческий аудит.
6. Особенности применяемых аудиторских методов и методик.
7. Методы управленческого аудита персонала.
8. Комплексные методы управленческого аудита персонала.
9. Инструменты управленческого аудита персонала.
10. Формирование современных кадровых технологий аудита персонала.

Тема 3 «Процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы»

Вопросы для обсуждения

1. Основные направления управленческого аудита персонала.
2. Факторы, регламентирующие объем аудита.
3. Особенности технологии организации управленческого аудита персонала.
4. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание.
5. Аудит кадровых документов.

6. Общий план и программа управленческого аудита персонала.
7. Аудиторский риск, его виды.
8. Оценка аудиторского риска.
9. Аудиторское заключение.
10. Структура аудиторского заключения.

Типовые задачи

1. Укажите, к какой основной процедуре сбора аудиторских доказательств относятся следующие аудиторские процедуры:

- 1) проверка правильности расчетов с учредителями;
- 2) проверка документов на полноту и качество заполнения;
- 3) опрос работников склада;
- 4) проверка достаточности аналитического учета по сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»;
- 5) проверка правильности стоимостной оценки материалов;
- 6) наблюдение за процессом оприходования товара на склад. Сделайте необходимые пояснения.

Тема 4 «Аудит кадрового потенциала организации»

Вопросы для обсуждения

1. Трудовой потенциал и его составляющие.
2. Информационное обеспечение аудита кадрового потенциала.
3. Методы аудита кадрового потенциала.
4. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала.
5. Анализ эффективности деятельности персонала.
6. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.
7. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе.
8. Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и структуры работников.
9. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации.
10. Цели и критерии оценки персонала.
11. Методы оценки потенциала работников.
12. Технология ассессмент-центра. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала.

Типовые задачи

1. Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 человек. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице. Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч.;

коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

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

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

Категория работников	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Весь персонал:	225	246	250
Рабочие:	215	231	235
Основные	193	204	205
Вспомогательные	22	27	30
Служащие:	10	15	15
Руководители	4	6	5
Специалисты	4	6	6
Прочие служащие	2	3	4

Тема 5 «Аудит кадровых процессов в организации»

Вопросы для обсуждения

1. Показатели и методы аудита процессов формирования персонала: планирования, привлечения, отбора, найма персонала.
2. Аудит процесса адаптации персонала в организации.
3. Показатели и методы аудита процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.

4. Аудит условий и охраны труда и его методы.

5. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.

Типовые задания

1. Заполнить таблицу

<i>Цель проведения оценки</i>	<i>Рекомендуемые основные методы оценки</i>	<i>Рекомендуемые дополнительные методы оценки</i>
Подбор, отбор кадров		
Отбор кандидатов для назначения на новую (руководящую) должность		
Включение в состав резерва руководящих кадров		
Обучение и развитие		
Определение сильных и слабых сторон трудовой деятельности работника		
Текущая оценка трудовой деятельности		
Периодическая аттестация		

2. Составьте перечень тестов, которую можно использовать при аудите особенностей межличностного общения (коммуникабельность, конфликтность.)

3. Составьте вопросы для оценочного собеседования (с комментариями)

работающим в организации начальникам отделов (кадров, экономического, маркетинга, продаж), которые можно задать в ходе интервью по следующим направлениям:

а) мотивация б)

оценка

в) повышение квалификации

4. Проанализируйте два варианта анкет, предлагаемых при увольнении. Предложите свой вариант анкеты для определения истинных причин увольнения работников.

Вариант 1

Уважаемый (ая) _____

К сожалению, Вы увольняетесь из организации. Мы желаем Вам успехов в последующей трудовой жизни и просим ответить на вопрос о мотивах Вашего решения. Это поможет нам в дальнейшей работе по совершенствованию управления персоналом.

Отметьте цифрами (от 1 до 9) по степени значимости причины (т. е. 1 – главная причина и т. д.) Вашего увольнения.

№ п/п	Причина увольнения	Степень значимости
1	Невысокий уровень зарплаты	
2	Отсутствие перспектив деловой карьеры	

3. Невозможность повышать квалификацию

4. Нетворческий характер труда

5. Неудовлетворительные условия труда

6. Конфликт с начальником

7. Неудобный режим работы

Вариант 2

Что не удовлетворяла Вас в оплате труда в организации? 1. Низкий уровень зарплаты

Постоянные задержки в выплате зарплаты

Положение о премировании не учитывает должным образом трудовой вклад работника

Премии, доплаты получают чаще всего те, кто умеет угодить начальнику

5. Другое (укажите)

2. Что не удовлетворяло Вас в организации труда? 1. Неудовлетворительное оборудование рабочего места

Тяжелые условия труда (плохая освещенность, шум, скученность работников в одном помещении)

Применение старых технологий

4. Отсутствие личного компьютера

5. Другое (укажите)

3. Что не удовлетворяло Вас в деятельности руководителя структурного подразделения?

1. Авторитарное и грубое руководство

2. Отсутствие помощи в работе

3. Неумение учитывать личностные особенности каждого работника

4. Субъективное отношение к работникам, поощрение наущничества, поддержка в первую очередь «любимчиков»

5. Другое (укажите)

4. Что не удовлетворяло Вас в морально-психологическом климате структурного подразделения?

1. В коллективе чувствовал себя «не в своей тарелке»

2. Отсутствовала взаимовыручка и взаимопомощь

3. Как каждый работник сам по себе

Не чувствовал себя защищенным в коллективе

5. Друго (укажите)

Что Вам понравилось в организации (напишите)

1. _

2. _

3. _

4. _

5. _

Как Вы оцениваете эффективность работы Вашего структурного подразделения?

Эффективная

Эффективная работа, но не используются все резервы

Средняя

Невысокая

Низкая

Что бы Вы изменили в работе Вашего структурного подразделения, если бы были его руководителем? (напишите) _____

4. Руководитель организации приглашает аудиторов и ставит перед ними задачу: выявить истинные причины увеличения текучести кадров среди специалистов отдела маркетинга и продаж.

Среди специалистов отдела маркетинга и продаж (численность структурного подразделения 28 человек), которые работают непосредственно с торговыми организациями увеличилась текучесть кадров. За последние полгода сменилось около 20 процентов состава работников. Заработная плата специалистов отдела маркетинга и продаж немного выше заработной платы специалистов этой категории в подобных организациях. Кадровая служба объясняет ситуацию, во -первых, уходом этих работников в другие отрасли, где заработная плата «продажников» действительно выше, во -вторых, жестким стилем руководства начальника отдела. Это энергичный, нацеленный на развитие деловой карьеры мужчина 32 лет (женат, двое детей) с высшим экономическим образованием (заочно закончил БГЭУ за два года по назначению на эту должность), в должности менее года. До этого работал в отделе материально-технического снабжения этого же предприятия специалистом по снабжению. Руководитель структурного подразделения по продажам считает, что отдел кадров не организует обучение и адаптацию нового персонала отдела как требуют современные вызовы. В связи с тем, что перед предприятием в новых экономических условиях ставят задачу расширить экспорт продукции, руководитель хочет разобраться в действительной причине выросшей текучести кадров в вышеназванной структуре. В других структурных подразделениях (производственных и непроизводственных) каких-то кадровых изменений не наблюдается.

Задания

Какие шаги вы будете планировать для проведения аудита?

Какие методы будете применять?

Разработайте последовательно проекты 3 собеседований (с руководителями кадровой службы, отдела маркетинга и продаж, специалистом по персоналу, не более 20 вопросов)с использованием различных его типов для диагностики истинных причин проблемы.

Проанализируйте ниже представленное положение об обучении персонала, оптимизируйте его структуру и содержание, аргументируя свои предложения

ПОЛОЖЕНИЕ

об обучении персонала

1. Общие положения

1.1. Обучение персонала – это процесс получения работниками новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в организации и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией.

1.3. Цель обучения персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований организации и перспектив развития.

1.4. Политика организации в области обучения:

разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;

построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов организации; построение обучения в соответствии со стратегическими целями организации; формирование стандартов обучения;

развитие персонала в процессе обучения;

мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

1.5. Положение вводится в действие и отменяется приказом директора организации.

1.6. Положение может пересматриваться, изменяться, дополняться руководством организации (директором и его заместителями), если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

2. Виды обучения

2.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и неплановое.

Плановое обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

ППК управленческого персонала;

ППК целевых групп и подразделений организации; ППК отдельных сотрудников; ППК кадрового резерва;

программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Неплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам

руководителей структурных подразделений организации и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах

и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

Внутреннее обучение организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

□ корпоративное обучение – индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;

Тема 6 «Аудит мотивации труда персонала»

Вопросы для обсуждения

1. Цели и методы мотивационного аудита.
2. Аудит мотивации персонала и его методы.
3. Аудит системы компенсаций: показатели и методы.
4. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций.
5. Структура и дифференциация социального пакета.
6. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.
7. Исследование организационной культуры как фактора мотивации персонала.
8. Аудит регламентации труда персонала.

Типовые задания

1. Подберите перечень методов и аргументировано обоснуйте их применение при аудите:

1. кадровой политики;
2. внутриорганизационной культуры;
3. системы мотивации.

Тема 6 «Комплексный аудит системы управления персоналом»

Вопросы для обсуждения

1. Цели и основные этапы аудита системы управления персоналом.
2. Аудит организационной структуры системы управления персоналом.
3. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации.

4. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре.
5. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение.
6. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом.
7. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы.
8. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
9. Критерии оценки эффективности кадровых решений.

Типовые задания

1. Заполнить таблицу

<i>Способ оценки</i>	<i>Суть способа</i>	<i>Недостатки</i>
Экспертная оценка		
Метод бенчмаркинга		
Показатель оценки отдачи		
на инвестиции в персонал		
Методика Джека Филипса (возврата инвестиций в кадровую службу)		
Модель Дейва Ульриха		

2. Проанализируйте предлагаемые фрагменты документов по организации и проведению кадрового аудита

Программа аудита кадровой службы (фрагменты)

Введение

...Анализ работы кадровой службы показал, что наиболее частыми нарушениями, допускаемыми со стороны ее работников, являются: нарушения при заключении и внесении изменений в контракты, отсутствие некоторых обязательных условий контракта; нарушения, связанные с оформлением приказов, ведением трудовых книжек и прочей документации. Это свидетельствует о нарушениях законодательства о труде.

...Такая ситуация требует исследования причин, по которым кадровая служба допускает различные нарушения в своей деятельности, а также изучения существующих в ее работе проблем для поиска путей их преодоления. Это явилось основанием для проведения аудита.

3. Подготовьте кейсы, которые можно использовать при аудите профессиональной компетентности работников кадровой службы (начальника, специалистов по персоналу, старшего инспектора по кадрам.)

Приложение № 3

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ
ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Управленческий аудит персонала как инструмент организационного развития.
Возможности, цели и задачи аудита персонала.
2. Управленческий аудит персонала как направление управленческого консультирования.
3. Роль и место управленческого аудита персонала в диагностике кадровой работы.
4. Характеристика и миссия управленческого аудита персонала.
5. Метод и этапы управленческого аудита персонала.
6. Технология организации управленческого аудита персонала.
7. Организация аудиторской проверки персонала.
8. Оценка качества работы по управлению персоналом.
9. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.
10. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений.
11. Анализ кадрового потенциала организации.
12. Аудит процесса адаптации персонала в организации.
13. Аудит развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.
14. Аудит условий и охраны труда и его методы.
15. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.
16. Аудит мотивации персонала и его методы.
17. Аудит системы компенсаций: показатели и методы.
18. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций.
19. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.
20. Аудит регламентации труда персонала.
21. Аудит организационной структуры системы управления персоналом.
22. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации.
23. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре.

24. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение.
25. Комплексный аудит системы управления персоналом.