

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедрой государственной  
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019  
г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и  
муниципального органа

---

*(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)*

---

**Аудит и контроллинг КС ГМО**

---

*(краткое наименование дисциплины )*

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Государственная и муниципальная служба

---

*(направленность (профиль))*

бакалавр

---

*(квалификация)*

очная, очно-заочная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Грязнова В.Н.

**Заведующий кафедрой:**

И. о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	3
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
Задача. Аудит структуры персонала.....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1. Основная литература.....	20
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.4. Нормативные правовые документы.....	21
6.5. Интернет-ресурсы.....	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

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

1.1 Дисциплина Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-29	способность разрабатывать аналитические материалы в соответствии со сферой профессиональной деятельности	ПК ОС-29.1	Знание методов сбора и анализа материалов для разработки аналитических материалов по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления
ДПК-8	владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих, в том числе, владение навыками контроля за использованием служебного времени	ДПК-8.2	Умение контролировать использование служебного времени
ДПК-10	владение навыками организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования, умение формировать бюджет затрат на оплату труда государственных и муниципальных служащих и контролировать его исполнение	ДПК-10.1	Знание содержания организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
ДПК-12	готовность применять на практике правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.2	Способность применять необходимые правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
собирать, анализировать и структурировать	ПК ОС-29.1	на уровне знаний: знать методы сбора, систематизации и анализа информации по различным вопросам государственного и муниципального управления

информацию о внутренних и внешних факторах, влияющих на деятельность государственных и муниципальных служащих собирать, анализировать и структурировать информацию о внутренних и внешних факторах, влияющих на деятельность государственных и муниципальных служащих	ДПК-8.2	на уровне умений: ставить цели и формулировать задачи, связанные с разработкой научно-исследовательских и аналитических материалов
		на уровне навыков: составлять аналитические материалы по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления
		на уровне знаний: знать внутренние и внешние факторы, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих; методы контроля использования служебного времени
		на уровне умений: выделять факторы, влияющие на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих и результаты использования служебного времени
		на уровне навыков: выстраивать служебную деятельность с учетом факторов, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих; контролировать использование служебного времени
участвовать в работе проектной группы по разработке организационной структуры, распределению полномочий, планированием и осуществлением мероприятий и действий по решению поставленных задач	ДПК-10.1	на уровне знаний: знать сущность и содержания организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа
		на уровне умений: анализировать состояние и тенденции развития кадрового корпуса государственной и муниципальной службы
		на уровне навыков: осуществлять организационное проектирование отдельных элементов системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа
участвовать в организации и проведении мероприятий по аудиту и изменению кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.2	на уровне знаний: знать основы теории и практики кадровой политики и кадрового аудита;
		на уровне умений: организовывать и принимать участие в реализации кадровой политики и кадрового аудита;
		на уровне навыков: составлять обзоры и аналитические исследования по проблемам кадровой политики и кадрового аудита

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

#### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа предусмотрена на 4 курсе, в 7 семестре

Дисциплина Б1.В.20.ДВ.06.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина является основой для изучения К.М.02.01 Реформирование и развитие системы государственной службы РФ (8 семестр). В свою очередь дисциплина основывается на результатах изучения Б1.В.ДВ.02.01 Теория и практика кадровой политики (3 семестр), Б1.В.ДВ.02.02 Кадровые процессы и кадровые отношения (3 семестр), К.М.02.ДВ.02.01 Должностные регламенты государственных гражданских служащих (6 семестр), К.М.02.ДВ.02.02 Стандарты профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих (6 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### **3. Содержание и структура дисциплины**

#### **Очная форма обучения**

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час						Форма текущего контроля успеваемости и, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Понятие и содержание курса, сущностные характеристики кадрового состава государственного и муниципального органа	12	2		2		8	О, Д
2.	Теоретические основы и правовая база кадрового аудита и контроллинга кадрового состава органа публичной власти.	16	4		4		8	О, Д, Т
3.	Основные направления и методология кадрового аудита и контроллинга в системе государственного и муниципального управления.	12	2		2		8	О, Д
4.	Технология проведения аудиторской экспертизы и контроллинга: основные методы исследования и инструменты	16	4		4		8	О, Д, Т
5.	Практика проведения организационно-кадрового аудита	16	4		4		8	О, Д, Т

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час						Форма текущего контроля успеваемости и,  Зачет
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Промежуточная аттестация							
Всего		72	16		16		40	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), тестирование(Т).

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Понятие и содержание курса, сущностные характеристики кадрового состава государственного и муниципального органа**

Понятие контроллинга и аудита персонала государственного или муниципального органа. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях развития системы государственных и муниципальных органов России. Сущность и содержание контроллинга и аудита. История, отечественный и зарубежный опыт. Необходимость кадрового консалтинга и аудита в различных условиях развития общества.

#### **Тема 2. Теоретические основы и правовая база кадрового аудита и контроллинга кадрового состава органа публичной власти**

Понятие и характеристики государственного (муниципального) органа. Кадровый состав государственного (муниципального) органа: базовые характеристики и профессиональные требования. Роль кадровой политики в формировании и развитии кадрового состава государственного (муниципального) органа. Технологии формирования кадрового состава органов публичной власти. Эффективность кадров на государственной и муниципальной службе.

Аудит как форма диагностического исследования. Понятие «Аудит», «Аудиторская деятельность», «Аудитор». Цели, задачи, направления аудита: финансовый, управленческий, государственный, кадровый. Классификация аудиторской деятельности. Внешний и внутренний аудит: основные характеристики, достоинства и недостатки. Принципы и методы организации и проведения аудита. Государственный (муниципальный) орган как объект контроллинга и аудита и роль в совершенствовании деятельности. Общие представления о правовой основе аудита и контроллинга. Нормативно – правовые документы по вопросам аудита. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности». Аудит и контроллинг персонала как новое направление деятельности в системе управления персоналом. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный контроллинг. Субъекты и объекты контроллинга и аудита персонала. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Система контроля в реальном и опережающем времени. Упреждающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Аудит как функция контроллинга персонала, основа оптимизации управления персоналом. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.

#### **Тема 3. Основные направления и методология кадрового аудита и контроллинга в системе государственного и муниципального управления.**

Сущность и основные элементы, цели и задачи аудита и контроллинга кадров государственного органа. Основные направления и виды аудита. Основные этапы и уровни аудиторской проверки. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне. Последовательность проведения аудита (основные этапы). Методологические подходы к аудиту персонала. Исследовательский подход к аудиту. Диагностика работы с персоналом. Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Место аудита в системе управления персоналом государственного (муниципального) органа. Основные направления аудита

#### **Тема 4. Технология проведения аудиторской экспертизы и контроллинга: основные методы исследования и инструменты**

Основные методы и инструменты сбора данных о кадрах. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала. Сравнительный подход. Экспертная оценка. Статистический подход. Методика проведения аудита персонала. Экспертный опрос.

#### **Тема 5. Практика проведения организационно-кадрового аудита**

Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита. Нормативно – правовая база. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита. Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита. Структура проведения организационно-кадрового аудита. Анализ кадровых процессов – направления деятельности организации по отношению к персоналу. Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.В.ДВ.16.01 Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Понятие и содержание курса, сущностные характеристики кадрового состава государственного и муниципального органа	Опрос, доклад
Тема 2.	Теоретические основы и правовая база кадрового аудита и контроллинга кадрового состава органа публичной власти.	Опрос, доклад, тестирование
Тема 3.	Основные направления и методология кадрового аудита и контроллинга в системе государственного и муниципального управления.	Опрос, доклад
Тема 4.	Технология проведения аудиторской экспертизы и контроллинга: основные методы исследования и инструменты	Опрос, доклад, тестирование
Тема 5	Практика проведения организационно-кадрового аудита	Опрос, доклад, тестирование

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению типовых заданий.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий,



активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, результаты тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

#### *Вопросы для подготовки к опросам:*

### **Тема 1. Понятие и содержание курса, сущностные характеристики кадрового состава государственного и муниципального органа**

Сущность, цели, задачи, принципы и содержание контроллинга и аудита.

Понятие контроллинга и аудита кадрового состава государственного или муниципального органа.

История, отечественный и зарубежный опыт.

Необходимость кадрового консалтинга и аудита в различных условиях развития общества.

### **Тема 2. Теоретические основы и правовая база кадрового аудита и контроллинга кадрового состава органа публичной власти.**

Правовые основы организации контроллинга и аудита.

Особенности аудита и контроллинга кадрового состава государственного (муниципального) органа.

Аудит как форма диагностического исследования.

Направления аудита.

Государственный (муниципальный) орган как объект контроллинга и аудита и роль в совершенствовании деятельности

Стратегический и оперативный контроллинг.

Субъекты и объекты контроллинга и аудита персонала.

Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ.

Система контроля в реальном и опережающем времени.

Упреждающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.

Управленческий учет как основа контроллинга персонала.

Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.

### **Тема 3. Основные направления и методология кадрового аудита и контроллинга в системе государственного и муниципального управления.**

Основные этапы и уровни аудиторской проверки.

Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.

Последовательность проведения аудита (основные этапы).

Методологические подходы к аудиту персонала.

Исследовательский подход к аудиту.

Диагностика работы с персоналом.

Анализ трудовых показателей при аудите персонала.

Основные направления аудита и контроллинга.

### **Тема 4. Технология проведения аудиторской экспертизы и контроллинга: основные методы исследования и инструменты**

Основные методы и инструменты сбора данных о кадрах.

Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала.

Сравнительный подход.

Экспертная оценка.

Статистический подход.

Методика проведения аудита персонала.

Экспертный опрос.

### **Тема 5. Практика проведения организационно-кадрового аудита**

Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.

Нормативно – правовая база.

Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита.

Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита.

Структура проведения организационно-кадрового аудита.

Анализ кадровых процессов – направления деятельности организации по отношению к персоналу.

Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала.

#### *Темы докладов:*

- 1.Общая характеристика кадрового состава государственной и муниципальной службы.
- 2.Кадровая политика органа государственной (муниципальной) власти.
- 3.Исторические аспекты становления российского контроллинга и аудита.
- 4.Организация и особенности контроллинга и аудита в органе публичной власти. Внешний и внутренний аудит.
- 5.Принципы и методы организации и проведения аудита.
- 6.Сущность и основные элементы аудита кадров государственного или муниципального органа.
- 7.Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.
- 8.Методологические подходы к аудиту персонала.
- 9.Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Экспертный опрос.
- 10.Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
- 11.Структура проведения организационно-кадрового аудита.
- 12.Анализ кадровых процессов в системе государственного и муниципального управления.
- 13.История кадрового аудита и консалтинга: российский подход.
- 14.Влияние кадрового аудита на эффективность работы кадровой службы органа публичной власти.

#### *Примерные тестовые задания:*

- 1)Контроллинг - это:
  - a) инструмент, с помощью которого составляются бюджеты организации;
  - b) инструмент стратегического и оперативного управления организацией;
  - c) инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения;
  - d) процесс ведения управленческого учета в организации;
  - e) другое \_\_\_\_\_
- 2) Когда впервые появился контроллинг?
  - a) в 90-х годах XX века;
  - b) в начале XX века;
  - c) в конце XIX века;
  - d) в средние века.
- 3) Что явилось главной причиной появления системы контроллинга?
  - a) промышленный рост;
  - b) депрессия;
  - c) экономический кризис.
- 4) Каковы элементы контроллинга?
  - a) информационное обеспечение всей работы организации;
  - b) анализ и координация всей деятельности организации;

- с) организация управленческого учета в организации;
- д) все ответы верны.

5) Как связан контроллинг с управленческим учетом?

- а) управленческий учет является частью контроллинга;
- б) контроллинг является частью управленческого учета;
- с) контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга;
- д) суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.

6) Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- б) принятии верного управленческого решения;
- с) достижение поставленных перед организацией целей;
- д) удовлетворение потребностей сотрудников организации.

7) Чаще всего потребность в контроллинге испытывают?

- а) корпорации;
- б) малые предприятия;
- с) крупные предприятия;
- д) государственные(муниципальные)органы.

8) От каких факторов зависит организация контроллинга в организации?

- а) от желания руководителя;
- б) от организации управленческого учета в организации;
- с) от организационной структуры;
- д) от информационных потоков внутри организации.

9) Функции оперативного контроллинга?

- а) выявление ошибок, отклонений и просчетов, выявление виновных;
- б) [проверка](#) (анализ) настоящего и управление будущим для обеспечения длительного функционирования организации;
- с) разработка новых видов продукции, предложения новых услуг;
- д) создание новых мощностей и наращивание имеющихся, обучение персонала, освоение новых рынков, решение других задач.

10) Основная задача стратегического контроллинга?

- а) создание эффективной системы управления достижением текущих целей организации;
- б) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты - прибыль;
- с) анализ себестоимости продукции и ее динамики;
- д) обеспечение выживаемости предприятия (АО), «отслеживание» его движения к намеченной цели.

11)Служба контроллинга должна иметь:

- а) возможность принимать управленческие решения;
- б) возможность получать информацию из всех подсистем системы управления;
- с) возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации;
- д) все вышеперечисленное правильно.

13) Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга?

- а) высшему руководству организации;
- б) финансовому директору;
- с) главному бухгалтеру;
- д) главному начальнику планово-экономического отдела.

14) Отличается ли создание службы контроллинга в коммерческой структуре, в органе публичной власти?

- a) отличается;
- b) не отличается.

15) Факторы, влияющие на скорость внедрения контроллинга:

- a) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента; наглядность;
- b) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; наглядность;
- c) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента.

16) В какой стране впервые введена номенклатурная должность специалиста по контроллингу?

- a) в Англии; b) в Германии; c) в США; d) в России.

Вопрос: Анализ средней заработной платы является этапом анализа использования фонда заработной платы при проведении аудита персонала

Ответ: да

Вопрос: Анализ трудовых показателей является основой проведения аудита персонала

Ответ: да

Вопрос: Аналитическими методами аудита персонала являются:

Ответ: Методы анализа «будущего»

Ответ: Математические и статистические методы экономического анализа

Ответ: Причинно-следственный анализ

Ответ: Метод сравнения (сопоставления)

Вопрос: Аспектами аудита увольнений являются:

Ответ: Текучесть кадров

Ответ: Баланс движения кадров

Вопрос: Аспектами контроллинга являются:

Ответ: Стратегический

Ответ: Оперативный

Вопрос: Аудит и аудиторская деятельность различаются по результатам

Ответ: да

Вопрос: Аудит персонала направлен на поиск резервов системы карьерного роста

Ответ: да

Вопрос: Аудит персонала организации включает в себя аудит вознаграждений

Ответ: да

Вопрос: Аудит персонала отличается от бухгалтерского аудита

Ответ: да

Вопрос: Аудит рабочих мест предполагает проведение экспертизы использования работников

Ответ: да

Вопрос: Аудит является развитием контроля

Ответ: да

Вопрос: Аудит, контроллинг и мониторинг персонала взаимосвязаны

Ответ: да

Вопрос: Аудитор оценивает соответствие процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации

Ответ: да

Вопрос: Аудитор проверяет, насколько предприятие осознает важность развития карьеры

Ответ: да

Вопрос: Аудиторская деятельность предусматривает различные сопутствующие

аудиторские услуги:

Ответ: Услуги действия

Ответ: Услуги контроля

Ответ: Информационные услуги

Вопрос: Аудиторское заключение включает в себя отдельные части для:

Ответ: линейных менеджеров

Ответ: специалистов службы управления персоналом

Ответ: менеджеров управления персоналом

Вопрос: Аудиторское заключение по аудиту персонала является заключением специального назначения

Ответ: да

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-29	способность разрабатывать аналитические материалы в соответствии со сферой профессиональной деятельности	ПК ОС-29.1	Знание методов сбора и анализа материалов для разработки аналитических материалов по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления
ДПК-8	владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих, в том числе, владение навыками контроля за использованием служебного времени	ДПК-8.2	Умение контролировать использование служебного времени
ДПК-10	владение навыками организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования, умение формировать бюджет затрат на оплату труда государственных и муниципальных служащих и контролировать его исполнение	ДПК-10.1	Знание содержания организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
ДПК-12	готовность применять на практике правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа	ДПК-12.2	Способность применять необходимые правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-29.1 Знание методов сбора и анализа материалов для разработки аналитических материалов по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления	Знает различные методы систематизации и анализа материалов по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления	Знает и обоснованно применяет различные методы систематизации и анализа материалов по вопросам кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления
ДПК-8.2 Умение контролировать использование служебного времени	Определяет оптимальное распределение служебного времени и реализует его на практике	Обоснованно распределяет служебное время и контролирует его использование
ДПК-10.1. Знание содержания организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	Знает правила и механизмы организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа.	Глубоко и всесторонне знает правила и механизмы организационного проектирования системы и процессов управления кадровым составом государственного или муниципального органа
ДПК-12.2 Способность применять необходимые правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа.	Умеет применять необходимые правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа.	Осознанно применяет правила проведения аудита и контроллинга кадрового состава государственного или муниципального органа

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1. Предмет и задачи дисциплины «Аудит и контроллинг кадрового состава государственного и муниципального органа».
2. Сущность, принципы и особенности контроллинга и кадрового аудита в системе органов публичной власти.
3. Исторические аспекты становления российского контроллинга и аудита.
4. Теоретические основы и правовая база контроллинга и аудита кадрового состава государственного и муниципального органа.
5. Классификация аудиторской деятельности. Внешний и внутренний аудит.
6. Принципы и методы организации и проведения контроллинга и аудита.
7. Сущность и основные элементы аудита кадрового состава государственного (муниципального) органа.
8. Основные этапы и уровни аудиторской проверки.
9. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.
10. Последовательность проведения аудита и контроллинга. Методологические подходы к аудиту персонала.

11. Исследовательский подход к аудиту.
12. Диагностика кадров государственного (муниципального) органа.
13. Анализ трудовых показателей при аудите персонала.
14. Основные методы и инструменты сбора данных относительно деятельности персонала.
15. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала.
16. Методика проведения аудита персонала. Экспертный опрос.
17. Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
18. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита.
19. Классификации типов, уровней, этапов проведения аудита.
20. Структура проведения организационно-кадрового аудита.
21. Анализ кадровых процессов в государственном (муниципальном) органе.
22. Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала.
23. Организационно-кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит кадрового состава, аудит кадрового потенциала организации.
24. Методы оптимизации кадрового состава организации.
25. Характеристика результатов кадрового аудита.
26. Влияние кадрового аудита на эффективность работы кадровой службы государственного и муниципального органа.
27. Направления развития контроллинга и аудита.

Типовые задания:

Задача. Аудит структуры персонала

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

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

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

Категория работников	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Весь персонал:	100%	100%	100%

Рабочие:	95,56%	93,90%	94,00%
Основные	85,78%	82,93%	82,00%
Вспомогательные	9,78%	10,98%	12,00%
Служащие:	4,44%	6,10%	6,00%
Руководители	1,78%	2,44%	2,00%
Специалисты	1,78%	2,44%	2,40%
Прочие служащие	,89%	1,21%	1,60%

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

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

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

2) Расчет необходимых показателей представим в следующей таблице:

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

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

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

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

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



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

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

Задача: Эффективность внутриорганизационного контроллинга

Постановка задачи: дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

Рекомендации по повышению эффективности контроля:

- контроль должен быть комплексным. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;
- контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;
- устанавливайте двустороннее общение;
- контроль должен быть оперативным, для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;
- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах данных и базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p>

0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.
-----	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### **4.4. Методические материалы**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

*Вопросы для самостоятельного изучения (самопроверки):*

1. История, отечественный и зарубежный опыт.
2. Необходимость кадрового консалтинга и аудита в различных условиях развития общества.
3. Стратегический и оперативный контроллинг.
4. Субъекты и объекты контроллинга и аудита персонала.
5. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ.
6. Система контроля в реальном и опережающем времени.
7. Упреждающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.
8. Исследовательский подход к аудиту.

9. Диагностика работы с персоналом.
10. Анализ трудовых показателей при аудите персонала.
11. Основные направления аудита и контроллинга.
12. Экспертная оценка.
13. Статистический подход.
14. Методика проведения аудита персонала.
15. Структура проведения организационно-кадрового аудита.
16. Анализ кадровых процессов – направления деятельности организации по отношению к персоналу.
17. Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала.

*Методические рекомендации по написанию доклада:*

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

*Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

- 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
- 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
- 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
- менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Ерегина А.Г. Типологический анализ профессионального развития государственных гражданских служащих: содержание, особенности, факторы // Власть. – 2014. – № 12. – 119 с. – [http://www.isras.ru/vlast\\_2015\\_08.html](http://www.isras.ru/vlast_2015_08.html)

2. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2013. – 672 с.
3. Знаменский А.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с.
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 221 с.
5. Левушкина С.В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие для студентов. - СтГАУ (Ставропольский государственный аграрный университет), 2014. [[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=61110](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61110)]
6. Управление персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 630 с.
7. Nadler D., Hibino S. Breakthrough Thinking the Seven Principles of Creative Problem Solving.-Roclin. CA. Prima Publishing, 2004. – <http://www.csrjournal.com/accen/3081-krizis-snizil-korporativnuyu-socialnuyu-otverstvennost.html>

## **6.2.Дополнительная литература**

1. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
2. Баженова С.А., Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как форма развития человеческих ресурсов: современные он- и оф-лайн консалтинговые технологии / Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № (81). – С. 123–128. – <http://etnocoziium.ru>
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2012. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=204316>]
4. Крикунов А.В. Аудиторская деятельность: учебное пособие. – М.: Финансовая газета, 2013. – 271 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2013.
6. Марголин А.М. Методические подходы к оценке перспектив социальных инвестиций // Государственная служба. – 2010. – № 6 (92). – С. 44–49. – <http://www.mgs.migsu.ru>
7. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2010. – 560 с.
8. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дело, 2013. – 384 с.

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник - М.: Проспект, 2015..
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : - М.: Дело, 2013.
3. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами : учебно-практическое пособие - М.: Дело, 2014.

## **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. Правовые системы: Гарант и Консультант +
2. Портал образовательных ресурсов: <http://www.edu.ru>
3. Информационный портал ГЦП «Электронная Москва»: <http://www.el-mos.ru/>
4. Сайт Федеральной службы государственной статистики: <http://www.gks.ru>
5. Официальный интернет-портал правовой информации» ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru))

### 6.6. Иные источники

1. Расиел И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М., Альпина Паблишер, 2012. -187с.
2. Сидх И. Метод Cisco. Искусство достижения взаимоисключающих целей. М., Альпина Паблишер, 2011г. -144с.
3. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие. / Н.И. Шаталова и др.; под ред. Н.И.Шаталовой - М.: ИНФРА-М, 2010. - 221 с.
4. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. -272 с.
5. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учеб. пособие / М.М. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 215 с.
6. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис: Учебное пособие. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010-. 207 с.
7. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Пер. с англ. под ред. Милана Курба. М.: Планум, 2014. - 976 с.
8. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М., Альпина Паблишер, 2013г.-281с.

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение 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.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.