



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ:

Директор института экономики и управле-  
ния

Н.Р. Бальнская

«05» сентября 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА**

Направление 38.03.03 Управление персоналом  
Профиль программы Управление персоналом организации

Уровень высшего образования – бакалавриат

Программа подготовки – прикладной бакалавриат

Форма обучения  
Заочная

Институт  
Кафедра  
Курс

экономики и управления  
Государственного муниципального управления и управле-  
ния персоналом  
5

Магнитогорск  
2018 г.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль Управление персоналом организации, утвержденного приказом МОиН РФ от 14.12.2015 №1461.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом «31» августа 2018 г., протокол №1.

Зав. кафедрой  Н.Р. Бальнская

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и управления «05» сентября 2018 г., протокол №1.

Председатель  Н.Р. Бальнская

Рабочая программа составлена  
доц., к.ф.н.



Е.Г. Зиновьева

Рецензент:  
Начальник финансового отдела, доц., к.э.н.  
ФГБОУ ВО «МГТУ им Г.И. Носова»



И.А. Агеева



## 1 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Контроллинг персонала» является формирование знаний об основах контроллинга персонала и практических навыков по их организации и проведения.

## 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы подготовки бакалавра

Дисциплина «Контроллинг персонала» входит в базовую часть блока 1 образовательной программы 38.03.03 Управления персоналом.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин: «Основы управления персоналом», «Основы теории управления».

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы при прохождении преддипломной практики и при написании выпускной квалификационной работы.

## 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины «Контроллинг персонала» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>ОПК-7 готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других</b>	
Знать	основы кооперации, работы на общий результат
Уметь	применять методы оценки и контроля эффективности деятельности других
Владеть	навыками организации и координации взаимодействия между людьми
<b>ПК-2 знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике</b>	
Знать	основы кадрового планирования, контроллинга, маркетинга персонала
Уметь	применять их на практике методы кадрового планирования
Владеть	навыками разработки и реализации стратегии привлечения персонала
<b>ПК-5 знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике</b>	
Знать	основы научной организации и нормирования труда
Уметь	эффективно организовывать групповую работу
Владеть	навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности
<b>ПК-26 знанием основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на</b>	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>персонал</b>	
Знать	основы аудита и контроллинга персонала
Уметь	проводить аудит и контроллинг персонала
Владеть	методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, бюджетирования затрат на персонал

#### 4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 4,4 акад. часов:
  - аудиторная – 4 акад. часов;
  - внеаудиторная – 0,4 акад. часов
- в форме практической подготовки – 2 акад. часов
- самостоятельная работа – 99,7 акад. часов;
- подготовка к зачету – 3,9 акад. часа

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
Тема 1. Теоретические основы контроллинга персонала	5	-		-	16	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зув ПК-2 – зув ПК-5 – зув ПК-26 – зув
Тема 2. Роль и функции контроллинга в системе управления персоналом	5	-		-	16	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зув ПК-2 – зув ПК-5 – зув ПК-26 –

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
								зуб
Тема 3. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала	5	0,5/0,5И		0,5/0,5И	16,7	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зуб ПК-2 – зуб ПК-5 – зуб ПК-26 – зуб
Тема 4. Оценка эффективности реализации кадровых решений	5	0,5/0,5И		0,5/0,5И	17	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зуб ПК-2 – зуб ПК-5 – зуб ПК-26 – зуб
Тема 5. Оценка деятельности службы управления персоналом	5	0,5/0,5И		0,5/0,5И	17	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зуб ПК-2 – зуб ПК-5 – зуб ПК-26 –

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
								зув
Тема 6. Контроллинг затрат на персонал	5	0,5/0,5И		0,5/0,5И	17	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	ОПК-7 – зув ПК-2 – зув ПК-5 – зув ПК-26 – зув
<b>Итого по дисциплине</b>		2/2И		2/2И	99,7		<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	

И – в том числе, часы, отведенные на работу в интерактивной форме.



## **5 Образовательные и информационные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

Практические занятия проводятся в форме практической подготовки в условиях выполнения обучающимися видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

**Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. seminarium - буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материа-

лам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;

2) чтение конспекта лекции;

3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

### **Тема 1. Теоретические основы контроллинга персонала**

Сущность понятия контроллинга персонала.

Компоненты концепции контроллинга персонала: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

Цели, задачи и функции контроллинга персонала.

### **Тема 2. Роль и функции контроллинга в системе управления персоналом**

Понятие и виды контроллинга персонала. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере. Основные объекты контроллинга. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности. Стратегический и оперативный контроллинг. Связь контроллинга персонала с управленческим учетом и внутрифирменным планированием. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Организация процесса контроля персонала и его методы.

### **Тема 3. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала**

Бюджет на содержание персонала, его виды и структура. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат. Затраты на персонал как интегральный показатель. Классификация затрат на персонал. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы. Методы бюджетирования в области управления персо-

налом. Исполнение бюджета. Контроллинг затрат на персонал и его методика. Пути оптимизации затрат на персонал.

#### **Тема 4. Оценка эффективности реализации кадровых решений**

Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений.

Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений.

Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.

Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.

Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная.

Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность.

Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

#### **Тема 5. Оценка деятельности службы управления персоналом**

Оценка эффективности сложившейся в организации практики управления персоналом. Аудит работы кадровой службы организации. Цели аудита, разновидности аудита. Стороны, принимающие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

Оценка содержания работы по конкретным направлениям работы кадрового менеджмента. Направления анализа: Анализ степени соответствия кадровой политики и практики УП целям и стратегиям организации. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы. Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс УП организации. Оценка основных элементов организационной культуры. Оценка качества работы по управлению персоналом.

Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы.

#### **Тема 6. Контроллинг затрат на персонал**

Затраты на персонал и их классификация: в соответствии с требованиями официальной статистики, по фазам процесса воспроизводства, по обязательности, целевому назначению, по местам возникновения затрат, по характеру затрат, по отношению к объему производства, по степени их регулирования. Источники финансирования затрат на персонал. Измерение, регулирование и планирование сложения результатов затрат на персонал. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала. Показатели затрат и содержание персонала. Отклонения фактических результатов от плановых, методы анализа. Управление затратами на содержание персонала. Методы оптимизации затрат на персонал.

#### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. В чем особенности диагностики кадровой работы?
2. Каковы направления и уровни проведения аудита персонала?
3. На какие виды подразделяется контроль в зависимости от времени проведения и источников информации?
4. Чем можно объяснить появление контроллинга на современных предприятиях?
5. Каковы основные цели и задачи контроллинга?
6. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
7. Каковы основные виды контроллинга?
8. В чем заключается цель контроллинга в системе управления персоналом?

9. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга?
10. Каковы основные направления стратегического контроллинга?
11. Каковы этапы оперативного контроллинга?
12. Какова структура контроллинга?
13. Что такое центры ответственности и центры затрат?
14. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
15. Каковы методы принятия управленческих решений, их отличие и условия применения?
16. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?
17. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
18. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
19. Что такое сумма покрытия?
20. В чем отличие методов учета полных затрат и на основе суммы покрытия?
21. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?
22. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?
23. Что такое бюджетирование?
24. Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
25. Каковы основные особенности бюджетирования как управленческой технологии?
26. На какие группы можно разделить бюджеты, применяемые в финансовом планировании?
27. Чем отличаются бюджеты от смет?
28. Каковы основные группы затрат на персонал?
29. Что такое регламент составления бюджета?
30. Какие методы анализа исполнения бюджета можно использовать?
33. Чем отличается внутренний контроль персонала от внешнего?
34. Какие виды контроля персонала используются в организации?
35. Какие информационные потоки на предприятии в системе контроллинга персонала используются?
36. Что такое мониторинг социально-трудовой сферы?
37. Из каких разделов состоит мониторинг персонала организации?
38. По каким параметрам осуществляется мониторинг персонала?
39. Что означает следующий вид аудита персонала – аудит соответствия?
40. По каким параметрам определяется эффективность аудита и контроллинга персонала?
41. Какие методы принятия управленческих решений используются в контроллинге персонала?
42. Какие основные виды анализа осуществляются в рамках системы контроллинга персонала?
43. Как определяется точка безубыточности с учетом трудозатрат?
44. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
45. Какими причинами могут вызываться отклонения фактических результатов от плана на заработную плату?
46. В чем заключается смысл требования «адекватность контроллинга поставленным целям организации, уровням руководства, личностным профессиональным качествам руководителей»?

**Темы докладов и рефератов**, направлений научных исследований к дисциплине «Контроллинг персонала»

1. Организация как объект аудита
2. Аудит как форма диагностического исследования
3. Философия аудита персонала
4. Персонал в системе управления качеством

5. Математическое обеспечение системы управления персоналом
6. Особенности проведения аудита персонала
7. Стратегический аудит персонала
8. Выявление слабых сторон и угроз в области использования персонала
9. Стратегический аудит вознаграждений
10. Управленческий учет как основа контроллинга персонала
11. Кадровый аудит как инструмент организационного развития
12. Контроллинг персонала как инструмент управления
13. Оценка качества работы по управлению персоналом
14. Комплексная оценка эффективности кадровых решений
15. Оценка в управлении человеческими ресурсами
16. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений
17. Критерии оценки эффективности работы кадровой службы предприятия
18. Технология организации аудита персонала
19. Оценка эффективности набора и отбора персонала
20. Оценка эффективности решений по сокращению персонала
21. Оценка эффективности программ обучения персонала
22. Организация аудиторской проверки персонала
23. Анализ кадрового потенциала организации
24. Анализ производительности труда
25. Анализ и описание работы и рабочего места
26. Оценка текучести кадров и абсентеизма
27. Диагностика состояния работы с персоналом
28. Оценка эффективности управления персоналом
29. Аудит работы кадровой службы организации
30. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму

### **Примерные тестовые задания**

1. Основополагающим элементом системы контроллинга на предприятии является:
  - а) внутренний аудит
  - б) управленческий учет
  - в) управленческий контроль
  - г) стратегический аудит
2. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
  - а) управленческий контроль
  - б) ситуация на внешнем рынке труда
  - в) внутренний аудит
  - г) оценка наличия ресурсов
  - д) стратегический аудит
3. Способ проведения специальных наблюдений за системой управления персоналом и кадровыми процессами называется:
  - а) контроллинг персонала
  - б) аудит персонала
  - в) экспертиза персонала
  - г) мониторинг персонала
  - д) анализ кадровой политики
4. Функциями контроллинга являются:
  - а) контроль и координация
  - б) регулирование аудиторской деятельности
  - в) управленческий учет и планирование
  - г) проведение экспертизы
  - д) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений

5. Информация, поставляемая системой контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:
- а) достоверность
  - б) полезность
  - в) независимость
  - г) экономичность
  - д) регулярность
6. Целями стратегического контроллинга являются:
- а) поддержание потенциального успеха
  - б) обеспечение прибыльности предприятия
  - в) обеспечение ликвидности предприятия
  - г) обеспечение выживаемости
  - д) проведение антикризисной политики
7. Направлениями оперативного контроллинга являются:
- а) затраты на производство продукции
  - б) экономическая эффективность деятельности предприятия
  - в) внешняя среда предприятия
  - г) внутренняя среда предприятия
  - д) рентабельность деятельности предприятия
8. Основными разделами структуры контроллинга персонала являются:
- а) постановка целей и задач
  - б) планирование затрат на персонал
  - в) сбор данных
  - г) выработка управленческого решения
  - д) проведение антикризисной политики
9. Элементами центров затрат являются:
- а) центры прибылей
  - б) центры регулируемых затрат
  - в) центры планируемых затрат
  - г) центры произвольных затрат
  - д) центры инвестиционных затрат
10. Классификационными признаками затрат предприятия на персонал являются:
- а) срок окупаемости
  - б) источник финансирования
  - в) время возмещения
  - г) варианты кадровой политики
  - д) целевое назначение
11. Показателями издержек на содержание персонала являются:
- а) доля издержек на персонал в объеме реализации
  - б) издержки на одного сотрудника
  - в) объем произведенной продукции
  - г) бюджет предприятия
  - д) издержки на один производительный час
12. Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:
- а) приобретение оборудования
  - б) заработная плата персонала
  - в) доплаты и надбавки к заработной плате
  - г) расширение сферы деятельности
  - д) взносы в фонды социального страхования
13. Основным отличием управленческого учета от финансового является:
- а) принятие управленческих решений
  - б) ориентация на внешних пользователей информации
  - в) предоставление релевантной информации

- г) ориентация на внутренних пользователей информации
  - д) учет полной себестоимости
14. Признаками методов управленческого учета являются:
- а) обязательность
  - б) степень надежности
  - в) объекты учета
  - г) характер данных
  - д) используемые измерители
15. Этапами разработки бюджетов являются:
- а) разработка первого варианта бюджетов
  - б) принятие управленческих решений
  - в) учет полной себестоимости
  - г) утверждение бюджетов руководством предприятия
  - д) корректировка бюджетов
16. Целями составления бюджетов являются:
- а) мотивация руководителей на достижение целей организации
  - б) выявление потребностей в денежных ресурсах
  - в) принятие управленческих решений
  - г) разработка концепции ведения бизнеса
  - д) учет полной себестоимости
17. Составляющими элементами текущего (операционного) бюджета являются:
- а) бюджет прибылей и убытков
  - б) бюджет реализации
  - в) бюджет производства
  - г) бюджет капиталовложений
  - д) бюджет общепроизводственных расходов
18. Направлениями финансового плана являются:
- а) план коммерческих расходов
  - б) план капиталовложений
  - в) прогнозный баланс
  - г) план денежных потоков
  - д) баланс прибылей и убытков
19. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводят:
- а) аудит персонала
  - б) контроллинг персонала
  - в) факторный анализ отклонений
  - г) анализ трудовых показателей
  - д) социологические исследования
20. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам, называется:
- а) прогнозный баланс
  - б) план денежных потоков
  - в) бюджет производства
  - г) бюджет на персонал
  - д) баланс прибылей и убытков
21. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются:
- а) утверждение штатного расписания
  - б) утверждение бюджета расходов на персонал
  - в) сбор информации от руководителей
  - г) разработка форматов кадрового планирования
  - д) анализ трудовых показателей
22. Элементами технологии контроля персонала являются:

- а) исследование
- б) предварительный контроль
- в) текущий контроль
- г) оперативный контроль
- д) заключительный контроль

23. Субъектами кадрового контроля являются:

- а) государство
- б) кредитные учреждения
- в) пенсионный фонд
- г) работодатель
- д) профсоюзы

### **Примерные задания для самостоятельной работы**

1. Для определения эффективности проводимых мероприятий аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере можно использовать метод текущей стоимости, основанной на определении чистого дисконтированного дохода, как показателя интегрального экономического эффекта, рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность мероприятий, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций. Приведете их.

2. Опишите основные факторы эффективности аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере и укажите формулы частных показателей, характеризующих эффект от реализации мер рекомендуемым (предоставляемым) аудитом и контроллингом персонала.

3. Осуществление мониторинга в социально-трудовой сфере предполагает необходимость сбора и обработки широкого комплекса информации: а) технико-экономической; б) социально-экономической; в) социологической. Дайте им подробнейшее описание.

4. Программа проведения социально-трудового мониторинга применительно к отдельным организациям включает: а) карту предприятия; б) блоки статической социально-экономической информации; в) анкету «Груд в вашей жизни». Дайте описание перечисленных разделов в письменной форме.

5. Опишите особенности методов принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.

6. Назовите основные виды анализа, осуществляемые в рамках системы контроллинга персонала. Опишите методику их проведения.

7. Подготовьте кроссворд, включающий терминологию по темам: «Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала» и «Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом».



## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-7 готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других</b>		
Знать	основы кооперации, работы на общий результат	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроллинг в системе управления персоналом</li> <li>2. Структура контроллинга персонала</li> <li>3. Классификация управленческих решений в контроллинге</li> <li>4. Создание службы контроллинга на предприятии</li> <li>5. Проблемы кадрового контроллинга современных организаций</li> </ol>
Уметь	применять методы оценки и контроля эффективности деятельности других	<p><b>Примерные практические задания для зачета</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности</li> <li>2. Объясните и изложите в письменном виде основные причины появления контроллинга на современных предприятиях</li> <li>3. Приведите перечень видов контроллинга персонала по следующим классификационным признакам: а) по степени развития; б) по виду измерения; в) по объекту и/или по времени.</li> </ol>
Владеть	навыками организации и координации взаимодействия между людьми	<p><i>Методические указания по выполнению контрольной работы представлены в приложении 1.</i></p> <p><b>Примерный перечень тем контрольной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие о контроллинге персонала, его сущность, задачи и функции. Виды контроллинга: стратегический и оперативный контроллинг.</li> <li>2. Роль России в мировой истории развития контроллинга персонала, ее вклад в развитие науки, раскрывающей самобытность и уникальность культуры народов России.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>3. Понятие затрат на содержание персонала. Их характеристика и классификация.</p> <p>4. Постоянные и переменные затраты. Прямые и косвенные. Группы затрат по степени их регулирования. Центры ответственности.</p> <p>5. Понятие управленческого учета, его задачи, функции.</p> <p>6. Финансовый и управленческий учет, различие и сходство. Управленческий учет в целях контроллинга.</p> <p>7. Понятие бюджетов, цели и задачи бюджетов. Виды бюджетов. Этапы разработки бюджетов. Структура системы бюджетов, критерии оценки выполнения бюджетов.</p> <p>8. Анализ отклонений фактических результатов от плановых, факторный анализ отклонений. Достоинства и недостатки бюджетирования.</p> <p>9. Понятие экспертных оценок, этапы проведения, их использование. Стратегическая диагностика и ее методы. Субъекты контроля: государство, профсоюзы, работодатель.</p> <p>10. Адекватность контроллинга поставленным целям организации; уровням руководства, личным и профессиональным качествам руководителей.</p> <p>11. Понятие контрольных критических точек, требование к ККТ, их применение.</p> <p>12. Организация системы контроля персонала, процесс, методы, направления контроля, установление нормативов, корректировка отклонений, простая обратная связь. Система контроля в реальном и опережающем времени</p> <p>13. Понятие аудита персонала, методы, алгоритм проведения, направления, диагностическая модель, база данных.</p> <p>14. Понятие мониторинга, его функции в социально-трудовой сфере. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.</p> <p>15. Обзор зарубежной практики аудита и контроллинга персонала, и их внедрение и адаптация в условиях РФ.</p>
<p><b>ПК-2 знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике</b></p>		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства															
Знать	основы кадрового планирования, контроллинга, маркетинга персонала	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы планирования в деятельности организации</li> <li>2. Понятие и задачи кадрового планирования персонала</li> <li>3. Методы кадрового планирования</li> <li>4. Планирование расходов на персонал</li> <li>5. Управленческий учет: затраты на персонал</li> </ol>															
Уметь	применять их на практике методы кадрового планирования	<p><b>Ситуация для анализа. Планирование привлечения персонала</b></p> <p><i>Описание ситуации</i>  Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.</p> <p><i>Постановка задачи</i>  Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.</p> <p>Методические указания  Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.</p> <table border="1" data-bbox="927 1018 2166 1428"> <thead> <tr> <th colspan="4" data-bbox="927 1018 2166 1054">Источники покрытия потребности в персонале</th> </tr> <tr> <th data-bbox="927 1054 1238 1193">Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия</th> <th data-bbox="1238 1054 1550 1193">Систематическое наблюдение за рынком труда</th> <th data-bbox="1550 1054 1854 1193">Конкретные меры по привлечению рабочей силы</th> <th data-bbox="1854 1054 2166 1193">Прием на работу</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="927 1193 1238 1428">Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии</td> <td data-bbox="1238 1193 1550 1428">Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профес-</td> <td data-bbox="1550 1193 1854 1428">Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения</td> <td data-bbox="1854 1193 2166 1428">Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор</td> </tr> </tbody> </table>				Источники покрытия потребности в персонале				Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу	Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профес-	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
Источники покрытия потребности в персонале																	
Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу														
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профес-	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор														

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства			
			сионально-техническими училищами (гимназии, лицеи), средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)		
					Собеседование по приему на работу
				Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	
		Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
		Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	
Владеть	навыками разработки и реализации стратегии привлечения персонала	<p>1. Составьте следующие форматы кадрового планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–«Привлечение нового персонала» исходя из следующих параметров: а) отдел, должность, количество; б) срок найма; в) затраты на подбор; г) затраты на оборудование рабочего места;</li> <li>–«Увольнения и перемещения» исходя из следующих параметров: а) Ф.И.О., занимаемая должность; б) размер зарплаты и компенсация; в) сроки увольнения или перемещения;</li> <li>– «Обучение и развитие персонала по следующим параметрам: а) перечень сотрудников; б) тема и форма обучения; в) продолжительность и сроки обучения; г) стоимость обучения; д) командировочные расходы.</li> </ul> <p>2. Составьте форматы кадрового планирования «Фонд оплаты труда» и «Социаль-</p>			

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		ные программы организации». Определите основные параметры данного формата кадрового планирования.
<b>ПК-5 знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике</b>		
Знать	основы научной организации и нормирования труда	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аудит трудовых ресурсов и затрат труда организации</li> <li>2. Анализ численности и состава работников</li> <li>4. Анализ производительности труда</li> <li>5. Анализ использования фонда рабочей силы</li> </ol>
Уметь	эффективно организовывать групповую работу	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Задание 1.</b> Цех выпускает изделие А. Объем выпуска был запланирован 150 ед. при трудоемкости изделия 400 нормо-час. Часовая тарифная ставка составила 7 руб. В отчетном периоде объем продукции составил 200 ед., часовая тарифная ставка - 8 руб. за единицу, а трудоемкость снизилась на 12,5%. Определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по фонду оплаты труда, вызванные по следующим факторам: по объему выпуска, по ставке зарплаты и за счет снижения трудоемкости выпускаемой продукции.</p> <p><b>Задание 2.</b> В цехе выпускается изделие Б. Объем производства по плану – 300 ед. ; трудоемкость изделия составляет 800 нормо-час. за единицу. В отчетном периоде изготовлена продукция – 950 ед. Часовая тарифная ставка по плану - 8 руб., а в отчетном -9 руб. В отчетном периоде произошло снижение трудоемкости и составило - 700 нормо-час. Определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по ФОТ, которые образовались за счет влияния отдельных факторов.</p> <p><b>Задание 3.</b> Затраты труда по бюджету на производство единицы продукции 8 часов при часовой ставке 10 руб. За бюджетный период фактически изготовлено 2000 штук продукции. Фактические затраты труда 9,5 часов по ставке 9 руб. Определить отклонения плановой заработной платы от фактической заработной платы: а) общее отклонение по оплате труда; б) отклонение по часовой ставке; в) отклонение по количеству часов. Задание 5.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Нормативная трудоемкость единицы изделия составляет 5 часов, бюджетная ставка переменных накладных расходов 20 долл. на одно изделие. Фактические переменные накладные расходы 22000 долл. Фактическая общая трудоемкость всех изделий составляет 5000 час. Произведено 800 шт. изделий. Определить: а) отклонения по затратам; б) отклонения бюджетных данных по фактическим часам в сопоставлении с нормативными часами; в) отклонения бюджетных от фактических расходов.</p>
Владеть	<p>навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности</p>	<p><i>Методические указания по выполнению контрольной работы представлены в приложении 1.</i></p> <p><b>Примерный перечень тем контрольной работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка соответствия уровня организации и нормирования требованиям законодательства РФ, корпоративным, отраслевым, межотраслевым, и международным нормам и стандартам в этой области</li> <li>2. Оценка социальной направленности и экономической эффективности системы организации и нормирования труда</li> <li>3. Оценка результативности механизма управления системой организации и нормирования труда</li> </ol>
<p><b>ПК-26 знанием основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал</b></p>		
Знать	<p>основы аудита и контроллинга персонала</p>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджет на содержание персонала</li> <li>2. Характеристика положительных и отрицательных аспектов методов бюджетирования на содержание персонала</li> <li>3. Структура и статьи затрат бюджета на содержание персонала</li> <li>4. Контроль бюджета</li> </ol>
Уметь	<p>проводить аудит и контроллинг персонала</p>	<p><b>Примерные практические задания для зачета</b></p> <p><b>Задание 1.</b> Выпускается два вида продукции: платья - 6000 шт, костюмы - 1000 шт. Затраты рабочего времени на 1-цу продукции: платья – 4 н.-час, костюмы – 6 н.-час. Часовая тарифная ставка производственных рабочих в час составляет - 40 руб. Определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><b>Задание 2.</b> Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны -16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати- 20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.</p> <p><b>Задание 3.</b> Производственная программа предприятия по изготовлению изделий распределена по кварталам следующим образом:1 квартал -1220 шт.; 2 квартал -1390 шт.; 3 квартал -1320 шт.; 4 квартал- 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда-40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.</p>
Владеть	методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, бюджетирования затрат на персонал	<p><b>Задание 1.</b> Структура аудиторского заключения включает несколько разделов. Например, в разделе «Мнение аудитора» содержится вывод аудитора о результатах проведенных проверок. Ниже в качестве примера приводится положительное аудиторское заключение. Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях документов по организации стимулирования труда персонала (об исполнении во всех существенных отношениях администрацией ПАО «Уран» требований трудового законодательства РФ в части нормирования и оплаты труда, о соответствии во всех существенных отношениях технологии организации оплаты труда законодательству РФ, об экономическом и социально обоснованном во всех существенных отношениях соответствии уровня и динамики оплаты труда показателям эффективности труда персонала). Модифицируйте аудиторское заключение, если в ходе проведенного аудита персонала выявлены следующие нарушения: нарушение порядка определения и учета трудовых показателей; их несоответствие правовым, социально-экономическим, психологическим, психофизиологическим аспектам анализируемых процессов, обстоятельств, событий.</p>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Контроллинг персонала» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по вопросам к зачету, который включает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания**

- «зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины, свободно выполняет практические задания.

При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

- «не зачтено» - выставляется при условии, если студент владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.



## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### а) Основная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-452643#page/1>

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-09156-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-453926#page/1>

### б) Дополнительная литература:

1. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учеб. пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова. - Ставрополь : СтГАУ, 2014. - 68 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=55711>

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. Кадровая политика : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02242-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-1-kadrovaya-politika-452979#page/1>

3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 2. Кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02239-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-2-kadrovoe-planirovanie-452977#page/183>

### в) Методические указания:

представлены в приложении 1.

### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7	Д-1227 от 08.10.2018 Д-757-17 от 27.06.2017	11.10.2021 27.07.2018
MS Office 2007	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Стандартный	Д-300-18 от 21.03.2018 Д-1347-17 от 20.12.2017	28.01.2020 21.03.2018
7 Zip	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus»	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
Помещения для самостоятельной работы: обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

**Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов**

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изу-

чения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания

заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемный, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.
- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.
- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бу-

мажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к опоздавшим и не прерываете свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);

- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешанная аудитория).

## 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:
  - «завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);
  - «развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);
  - «кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);
  - «развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

## 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;

- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

#### 4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.

- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.

- Для фона предпочтительнее холодные тона.

- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.

- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.



- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.

- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

#### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.

- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.

- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).

- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобрав и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информации по содержанию всего курса.

#### ***Методические указания по выполнению контрольной работы***

При выполнении контрольной работы для полного и правильного раскрытия содержания темы важнейшее значение имеет самостоятельный поиск и анализ библиографических источников, в частности:

- научных работ российских и зарубежных ученых по данной проблеме;
- нормативно-правовых актов, регламентирующих вопросы организации социально-экономического планирования;
- статистических данных;
- материалов периодической печати по теме контрольной работы;
- интернет-ресурсов.

Самостоятельная работа при подборе литературы не исключает, а наоборот, предполагает систематические консультации с преподавателем.

Контрольная работа должна включать следующие элементы:

- титульный лист;

- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Во введении обосновывается актуальность исследуемой проблемы, раскрывается степень ее изученности, формулируются цели и задачи, определяется предмет, объект и методы исследования. Основная часть должна содержать текстовые материалы и числовые данные, отражающие существо, методологию и отдельные результаты, достигнутые в ходе выполнения контрольной работы. В заключении излагаются общие выводы и предложения по результатам изучения темы.

Объем контрольной работы должен составлять примерно 15-20 страниц машинописного текста.

При обнаружении кафедрой идентично выполненных работ, обе работы аннулируются, студенты выполняют работу повторно (другой вариант).

### **Перечень тем контрольной работы**

1. Понятие о контроллинге персонала, его сущность, задачи и функции. Виды контроллинга: стратегический и оперативный контроллинг.
2. Роль России в мировой истории развития контроллинга персонала, ее вклад в развитие науки, раскрывающей самобытность и уникальность культуры народов России.
3. Понятие затрат на содержание персонала. Их характеристика и классификация.
4. Постоянные и переменные затраты. Прямые и косвенные. Группы затрат по степени их регулирования. Центры ответственности.
5. Понятие управленческого учета, его задачи, функции.
6. Финансовый и управленческий учет, различие и сходство. Управленческий учет в целях контроллинга.
7. Понятие бюджетов, цели и задачи бюджетов. Виды бюджетов. Этапы разработки бюджетов. Структура системы бюджетов, критерии оценки выполнения бюджетов.
8. Анализ отклонений фактических результатов от плановых, факторный анализ отклонений. Достоинства и недостатки бюджетирования.
9. Понятие экспертных оценок, этапы проведения, их использование. Стратегическая диагностика и ее методы. Субъекты контроля: государство, профсоюзы, работодатель.
10. Адекватность контроллинга поставленным целям организации; уровням руководства, личным и профессиональным качествам руководителей.
11. Понятие контрольных критических точек, требование к ККТ, их применение.
12. Организация системы контроля персонала, процесс, методы, направления контроля, установление нормативов, корректировка отклонений, простая обратная связь. Система контроля в реальном и опережающем времени
13. Понятие аудита персонала, методы, алгоритм проведения, направления, диагностическая модель, база данных.
14. Понятие мониторинга, его функции в социально-трудовой сфере. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала.
15. Обзор зарубежной практики аудита и контроллинга персонала, и их внедрение и адаптация в условиях РФ.
16. Оценка соответствия уровня организации и нормирования требованиям законодательства РФ, корпоративным, отраслевым, межотраслевым, и международным нормам и стандартам в этой области
17. Оценка социальной направленности и экономической эффективности системы организации и нормирования труда
18. Оценка результативности механизма управления системой организации и нормирования труда