

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор, проректор
по УР

_____ А.Е. Рудин

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.16

Кадровое планирование и аудит кадровых процессов

Учебный план: 2025-2026 38.03.02 ИФСТЗ Кадровый мен (HR-менеджмент) ОО №1-1-175.plx

Кафедра: **56** Экономической теории

Направление подготовки:
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Кадровый менеджмент (HR-менеджмент)
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практ. занятия				
7	УП	16	16	39,75	0,25	Зачет
	РПД	16	16	39,75	0,25	
8	УП	18	36	61	29	Экзамен, Курсовая работа
	РПД	18	36	61	29	
Итого	УП	34	52	100,75	29,25	
	РПД	34	52	100,75	29,25	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

Лизовская Вероника
Владимировна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой экономической теории

Лизовская Вероника
Владимировна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Лизовская Вероника
Владимировна

Методический отдел:

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: Приобретение компетенций в области проведения аудита кадровых процессов и кадрового планирования организации, что должно способствовать более полному пониманию процессов работы с персоналом и связи результатов бизнеса с кадровой работой

1.2 Задачи дисциплины:

- познакомить с основными видами, методами и этапами кадрового планирования;
- рассмотреть основные процессы, связанные с управлением персоналом;
- познакомить студентов с этапами и значение кадрового аудита для современного предприятия.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Учебная практика (ознакомительная практика)
- Организационное поведение
- Экономика кадровых решений
- Управление карьерой и личная эффективность
- Основы кадровой политики

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1: Способен организовывать администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы
Знать: технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации по работе с персоналом
Уметь: анализировать локальные нормативные акты и документы по оформлению трудовых отношений, формировать предложения по их актуализации и улучшению
Владеть: навыками анализа показателей работы с кадрами и исследования кадровых процессов организации
ПК-4: Способен разрабатывать систему бюджетирования расходов на персонал
Знать: основные принципы работы предприятия с персоналом, подходы к анализу численно-квалификационного состава, порядок тарификации работ и установления должностных окладов и стимулирующих выплат
Уметь: осуществлять планирование численного состава предприятия, формировать состав показателей бюджета на персонал
Владеть: навыками анализа рынка труда с целью оценки конкурентоспособности заработной платы персонала организации, методиками анализа производительности труда и кадровых процессов

3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Система работы с кадрами в организации и основные кадровые процессы	7					Пр
Тема 1. Система работы с кадрами в компании и ее основные элементы Система работы с кадрами в компании, как совокупность методов, приемов и технологий, направленных на подбор, развитие, мотивацию и удержание сотрудников. Нормативно-правовое сопровождение кадровой работы. Практическое занятие: Система взаимодействия кадрового подразделения		4	2	6,75	ГД	

Тема 2. Основные кадровые бизнес-процессы и основы их моделирования Кадровое планирование. Набор и отбор персонала. Адаптация новичков. Мотивация и стимулирование сотрудников. Обучение и развитие персонала. Оценка эффективности сотрудников. Увольнение и сокращение штата. Практическое занятие: Модель кадровых бизнес-процессов компании		2	2	4	ГД	
Раздел 2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.						
Тема 3. Понятие и значение кадрового планирования Понятие кадрового планирования. Основные составляющие кадрового планирования. Определение источников пополнения кадрового состава. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в системе кадрового планирования. Практическое занятие: Процесс кадрового планирования		4	4	7	ГД	ДС,О
Тема 4. Определение потребности в персонале Основные этапы определения потребности в персонале. Основные показатели работы персонала. Прогнозирование будущей потребности в персонале. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровый состав организации. Методы расчета потребности в персонале. Практическое занятие: Планирование потребности в персонале		4	4	11	ГД	
Тема 5. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды Понятие и цели работы с кадровым резервом. Этапы процесса формирования кадрового резерва. Виды кадрового резерва. Практическое занятие: Значение кадрового резерва		2	4	11	ГД	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		16	16	39,75		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25				
Раздел 3. Совершенствование кадровых процедур в организации						
Тема 6. Система анализа и учета социально-психологических факторов в управлении персоналом Изучение социальной структуры коллектива. Понятие и процесс исследования психологического климата в коллективе. Оценка психологических особенностей сотрудников. Проведение социометрических исследований. Анализ мотиваций и ценностей сотрудников. Практическое занятие: Социально-психологические факторы управления	8	4	8	14	ГД	ДС

Тема 7. Значение кадровой работы и последствия негативных результатов кадрового аудита Причины и последствия негативного кадрового аудита: кейсы по несоответствию действующему законодательству, низкой квалификации персонала, недостаточно развитой системы мотивации, отсутствие прозрачности и справедливости кадровых решений, неэффективное использование человеческих ресурсов. Практическое занятие: Последствия негативных результатов кадрового аудита		4	8	15		
Раздел 4. Исследование кадровых процессов в организации						
Тема 8. Диагностика кадровых процессов: подходы и методы Подходы к диагностике кадровых процессов. Методы диагностики кадровых процессов: интервью и опросы, фокус-группы, наблюдение, анализ документации, тестирование, бенчмаркинг. Практическое занятие: Анализ воронки найма		4	8	15	ГД	Пр
Тема 9. Кадровый аудит организации Понятие и значение кадрового аудита. Цели, объект и направленность кадрового аудита. Отчет по результатам кадрового аудита. Практическое занятие: Планирование и основные этапы кадрового аудита		6	12	17	ГД	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		18	36	61		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)		4,5		24,5		
Всего контактная работа и СР по дисциплине		90,75		125,25		

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта): Курсовая работа – это один из видов самостоятельной работы студентов (СРС), которая выполняется студентом самостоятельно во внеаудиторное время под руководством научного руководителя – преподавателя из числа сотрудников кафедры.

Цель курсовой работы заключается в получении студентами практических навыков самостоятельного изучения различных аспектов в области кадрового планирования и аудита.

Курсовая работа как самостоятельное учебно-научное исследование отражает уровень общенаучной и профессиональной подготовки студента, уровень его компетенций в области выявления и формулирования проблем, разработки целей, задач исследования, сбора и анализа информации, а также самостоятельного обобщения материала по теме исследования и его представления в виде отчета (текста) и презентации.

Учебными задачами написания курсовой работы являются:

- закрепление и приращение теоретических и практических знаний, полученных студентами в ходе обучения;
- приобретение навыков по идентификации проблемы, обоснованию темы исследования, формулированию цели и задач, разработке плана курсовой работы;
- развитие способностей поиска, систематизации и обобщения информации, включая работу с учебной и научной литературой, законодательными актами, базами данных, данными и отчетами консалтинговых компаний и т.п.;
- демонстрация способностей в организации и проведении исследования, оформлении отчета по его результатам в виде текста курсовой работы и презентации ее результатов.

Студенты должны выполнить и защитить курсовую работу до экзамена по дисциплине.

Без защиты курсовой работы студент не допускается к экзамену по указанному курсу.

Тема курсовой работы должна отражать ее общее содержание и наиболее важные результаты, которые будет презентовать студент на защите.

4.2 Тематика курсовой работы (проекта): 1. Аудит кадровых процессов

2. Аудит кадров организации
3. Аудит кадрового делопроизводства
4. Основные этапы кадрового аудита
5. Виды и значение кадрового аудита
6. Кадровое планирование и его значение для компании
7. Описание кадровых бизнес-процессов
8. Воронка найма и ее использование для совершенствования работы с персоналом
9. Последствия негативных результатов кадрового аудита
10. Особенности и задачи оперативного кадрового планирования
11. Особенности и задачи тактического кадрового планирования
12. Особенности и задачи стратегического кадрового планирования
13. Значение кадрового резерва для современной организации
14. Принципы формирования кадрового резерва
15. Процесс и основные этапы кадрового планирования
16. Процесс анализа потребности в персонале
17. Основные метрики для анализа потребности в персонале
18. Показатели эффективности работы кадровой службы
19. Исследование социально-психологического климата организации
20. Современные кадровые технологии
21. Технологии искусственного интеллекта в работе с персоналом
22. Кадровый резерв и снижение кадровых рисков
23. Важность и значение кадрового планирования
24. Подходы к анализу кадровых процессов
25. Основные кадровые процедуры
26. Процесс аттестации персонала
27. Планирование развития персонала
28. Обучение персонала и кадровое планирование

4.3 Требования к выполнению и представлению результатов курсовой работы (проекта):

Курсовая работа должна включать в себя следующие элементы:

- титульный лист;
- план, включающий основные вопросы темы в их логической последовательности;
- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, и определяются основные задачи, которые ставит перед собой студент;
 - основная часть, в котором рассматривается теоретическое содержание намеченных в плане вопросов, а также приводится пример практического применения рассмотренного в теории вопроса;
 - заключение, в котором излагаются основные выводы и практические рекомендации для экономического развития России;
 - список использованной литературы

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-4	Формулирует основные подходы материальной мотивации персонала на основе анализа работы с персоналом предприятия Определяет статьи бюджета на персонал с учетом численного состава предприятия Проводит анализ конкурентоспособности заработной платы на предприятии на основе данных рынка труда и внутренней отчетности компании по персоналу	Вопросы для устного собеседования Вопросы для тестирования Практико-ориентированные задания
ПК-1	Формулирует подходы к анализу численно-квалификационного состава Разрабатывает локальные нормативные акты по оформлению трудовых отношений Применяет метрики для анализа кадров организации	Вопросы для устного собеседования Вопросы для тестирования Практико-ориентированные задания

5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Критический, оригинальный подход к материалу.	Работа оформлена в полном соответствии с требованиями; структура и содержание работы полностью соответствует теме; материал раскрыт подробно с использованием не менее 20 источников; работа защищена с использованием презентации и ответом на все вопросы.
4 (хорошо)	Ответ полный, основанный на проработке всех обязательных источников информации. Подход к материалу ответственный, но стандартный. Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.	Работа оформлена с небольшими недочетами; структура и содержание работы полностью соответствуют теме; материал раскрыт подробно с использованием не менее 20 источников; работа защищена с использованием презентации, есть небольшие недочеты при презентации и защите работы.
3 (удовлетворительно)	Ответ воспроизводит в основном только лекционные материалы, без самостоятельной работы с рекомендованной литературой. Демонстрирует понимание предмета в целом, без углубления в детали. Присутствуют существенные ошибки или пробелы в знаниях по некоторым темам. Ответ неполный, основанный только на лекционных материалах. При понимании сущности предмета в целом выявлены существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам, незнание (путаница) важных терминов.	Работа оформлена с недочетами; структура и содержание работы в целом соответствуют теме; работа не защищена или защищена с недочетами.
2 (неудовлетворительно)	Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки. Непонимание заданного вопроса. Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины.	Тема работы не соответствует содержанию, оформление работы не соответствует требованиям.
Зачтено	Обучающийся продемонстрировал	
	знание основных понятий, подходов, принципов и методов, тем дисциплины. В достаточной степени владеет терминологией, освоил основные рекомендованные источники информации. Допускаются несущественные ошибки в ответах на вопросы преподавателя.	
Не зачтено	Неспособность сформулировать отдельные понятия дисциплины, незнание основных терминов, подходов и методов. Отсутствие целостного представления о предмете дисциплины. Существенные ошибки или пробелы по значительной части принципиально важных вопросов предмета.	

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 7	
1	Сущность, цели, задачи кадрового планирования
2	Кадровый резерв: понятие и цели
3	Найм и отбор персонала в организацию
4	Развитие персонала как социально-экономический процесс
5	Место и роль функции оценки в системе управления персоналом
6	Задачи управления, требующие оценки персонала
7	«Кадровый портрет» организации
8	Цели и задачи кадрового планирования
9	Методы кадрового планирования
10	Ключевые показатели эффективности деятельности персонала
11	Система работы с кадрами в компании: понятие и значение
12	Нормативно-правовое сопровождение кадровой работы.
13	Адаптация новичков, как важный кадровых процесс
14	Мотивация и стимулирование сотрудников в системе работы с персоналом
15	Увольнение и сокращение штата.
16	Основные составляющие кадрового планирования
17	Определение источников пополнения кадрового состава
18	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в системе кадрового планирования
19	Основные этапы определения потребности в персонале. Методы расчета потребности в персонале
20	Прогнозирование будущей потребности в персонале
21	Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровый состав организации
22	Этапы процесса формирования кадрового резерва
23	Виды кадрового резерва
Семестр 8	
24	Последствия негативных результатов кадрового аудита
25	Кадровый контроллинг: сущность и роль
26	Виды кадрового контроллинга
27	Показатели и значение изучения социальной структуры коллектива
28	Понятие и процесс исследования психологического климата в коллективе
29	Цели и процесс оценки психологических особенностей сотрудников
30	Проведение социометрических исследований в системе управления персоналом
31	Анализ мотиваций и ценностей сотрудников
32	Подходы к диагностике кадровых процессов
33	Методы диагностики кадровых процессов: интервью и опросы
34	Методы диагностики кадровых процессов: фокус-группы
35	Методы диагностики кадровых процессов: наблюдение
36	Методы диагностики кадровых процессов: анализ документации
37	Методы диагностики кадровых процессов: тестирование
38	Методы диагностики кадровых процессов: бенчмаркинг
39	Цели, объект и направленность кадрового аудита
40	Отчет по результатам кадрового аудита

5.2.2 Типовые тестовые задания

1. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе

2. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) метод линейного программирования;
- д) метод синектики

3. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации

- а) сокращает текучесть рабочей силы;
- б) сокращает расходы на управление персоналом;
- в) способствует притоку специалистов со стороны;
- г) снижает эффективность управления персоналом;
- д) повышает объем производства

5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Кейс 1

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

- Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.

- Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.

- Этап жизненного цикла предприятия: кризис.

- Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.

- Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Контрольные вопросы и задания

1. Определите содержание и тип кадровой политики.

2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала.

3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

Кейс 2.

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управления персоналом.

Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период: технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми, электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей, жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен, рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала.

Текущее состояние трудового потенциала

Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством - 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.

Профессионально-квалификационная структура - для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

Корпоративная культура предприятия не имеет целенаправленного управляемого развития и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УЧР.

Задания:

1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.

2. Исходя из предполагаемых условий хозяйствования комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработать общую стратегию управления персоналом на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.

5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

Студент допускается к промежуточной аттестации при условии успешной защиты курсовой работы по дисциплине

5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная + Письменная + Компьютерное тестирование Иная

5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация проводятся в устной форме. На подготовку к ответу студенту отводится 40 мин. При подготовке к ответу студент может пользоваться калькулятором.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
6.1.1 Основная учебная литература				
Вобликов, В. М.	Кадровая политика и кадровое планирование в организации	Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга	2023	https://www.iprbooks.hop.ru/138388.html
Лизовская В. В.	Основы кадровой политики и кадровое планирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2024	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202450
6.1.2 Дополнительная учебная литература				
Гусятникова, Д. Е.	Кадровый учет с нуля (2-е издание)	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2017	http://www.iprbookshop.ru/57061.html
Погодина, Г. В.	Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста	Новосибирск: Сибирское университетское издательство	2017	http://www.iprbookshop.ru/65150.html
Черепанов, В. В.	Основы государственной службы и кадровой политики	Москва: ЮНИТИ-ДАНА	2017	http://www.iprbookshop.ru/71033.html
Коновалова, Н. В.	Основы кадровой политики и кадрового планирования	Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики	2017	http://www.iprbookshop.ru/108093.html

6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Информатика и информационные технологии» [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.75.6

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru>

База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

База открытых данных Минтруда России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/opendata>

6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду