

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 06.12.2024 15:33:40

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Кадровый консалтинг**

Направление 38.03.03 Управление персоналом  
Направленность 38.03.03.02 "Кадровый консалтинг и бизнес-коучинг"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		6 (3.2)		Итого	
	Неделя		Неделя			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	8	8	14	14
Практические	6	6	8	8	14	14
Итого ауд.	12	12	16	16	28	28
Контактная работа	12	12	16	16	28	28
Сам. работа	92	92	119	119	211	211
Часы на контроль	4	4	9	9	13	13
Итого	108	108	144	144	252	252

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.с.н., доцент, Кудрявцев Д.И.

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Усенко А.М.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование теоретических знаний и практических навыков по организации и методологии кадрового консалтинга на предприятии.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-5:** Способен проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ, проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой, определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ, определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики.

**ПК-1:** Способен анализировать, выявлять и удовлетворять потребности организации в персонале посредством использования методик и технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала

**ОПК-2:** Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

принципы и методы разработки и реализации корпоративной социальной политики организации (соотнесено с индикатором ПК-5.1);  
методы анализа организационной структуры для реализации эффективной системы кадрового планирования (соотнесено с индикатором ПК-1.1);  
методы сбора и обработки информации, необходимой для проведения консультирования по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом (соотнесено с индикатором ОПК-2.1)

**Уметь:**

выбирать и использовать наиболее подходящие методы разработки корпоративной социальной политики организации и оценивать её эффективность (соотнесено с индикатором ПК-5.2);  
проводить анализ рынка труда с целью использования наиболее эффективных в каждой конкретной ситуации технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала (соотнесено с индикатором ПК-1.2);  
анализировать информацию, необходимую для осуществления консалтинговой деятельности в области управления персоналом (соотнесено с индикатором ОПК-2.2)

**Владеть:**

применения актуальных и эффективных методов администрирования процессов и документооборота, связанных с реализацией корпоративной социальной политики (соотнесено с индикатором ПК-5.3);  
эффективного применения технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также оценки его результатов (соотнесено с индикатором ПК-1.3);  
обработки полученных результатов для последующей оценки эффективности деятельности в области управления персоналом (соотнесено с индикатором ОПК-2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Предмет и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг»

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема: «Предмет, содержание и задачи кадрового консалтинга». Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг». Понятие кадрового консалтинга персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. / Лек /	5	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема: «Предмет, содержание и задачи кадрового консалтинга». Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг». Понятие кадрового консалтинга персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. Основные цели и задачи кадрового консалтинга. Современные подходы к определению целей и задач. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение. / Ср /	5	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема: «Содержание и процедуры кадрового консалтинга» Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния	5	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом. / Лек /				
1.4	Тема: «Содержание и процедуры кадрового консалтинга» Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом. / Ср /	5	8	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. Сущность, содержание и функции кадрового консалтинга</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема: «Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования» Сущность и содержание кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Цели и задачи кадрового консалтинга в зависимости от степени развития системы управления персоналом организации. / Лек /	5	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема: «Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования» Сущность и содержание кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Цели и задачи кадрового консалтинга в зависимости от степени развития системы управления персоналом организации. / Ср /	5	10	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема: "Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге" Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Процедура отбора из числа претендентов на должность консультанта. Специфика управления персоналом консалтинговой компании. / Ср /	5	10	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема: "Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге" Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Процедура отбора из числа претендентов на должность консультанта. Специфика управления персоналом консалтинговой компании. / Пр /	5	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема: "Профессиональные стандарты кадрового консалтинга" Причины и международная практика стандартизации управленческого консалтинга. Примеры профессиональных кодексов. / Ср /	5	8	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Тема: "Профессиональные стандарты кадрового консалтинга" Причины и международная практика стандартизации управленческого консалтинга. Примеры профессиональных кодексов. / Пр /	5	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Тема: "Кадровый аутсорсинг и тимбилдинг" Понятие и причины аутсорсинга. Кадровый аутсорсинг. Принципы и условия аутсорсинга кадрового учета, восстановление кадрового учета. Тимбилдинг: понятие и принципы. Эффективность корпоративных тимбилдинговых программ. Специальные методы решения управленческих задач в сфере управления персоналом. / Ср /	5	8	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Тема: "Кадровый аутсорсинг и тимбилдинг"	5	2	ПК-5, ПК-	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	Понятие и причины аутсорсинга. Кадровый аутсорсинг. Принципы и условия аутсорсинга кадрового учета, восстановление кадрового учета. Тимбилдинг: понятие и принципы. Эффективность корпоративных тимбилдинговых программ. Специальные методы решения управленческих задач в сфере управления персоналом. / Пр /			1, ОПК-2	Л2.2, Л2.3
2.9	Тема: "Внешнее обучение и привлечение клиентов" Внешнее обучение как направление кадрового консалтинга. Обучение в организации: задачи и методы. Внешнее обучение как консалтинговая услуга. Основы построения тренинговой компании, создание бренда, анализ рынка и собственных возможностей, разработка стратегий. Привлечение клиентов. Типовые способы привлечения клиентов в консалтинге. Анализ рынка потенциальных клиентов. Планирование привлечения клиентов. Диагностика клиента. / Ср /	5	8	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	Тема: "Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга" Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга: обзорный анализ. Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности / Ср /	5	10	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.11	Подготовка докладов с использованием Libre Office / Ср /	5	18	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.12	/ Зачёт /	5	4	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

### Раздел 3. Основные этапы кадрового консалтинга, его методы и оценки эффективности

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Тема: "Основные этапы кадрового консалтинга" Содержание и процедуры кадрового консалтинга. Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом. / Лек /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.2	Тема: "Основные этапы кадрового консалтинга" Содержание и процедуры кадрового консалтинга. Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная диагностика состояния системы управления персоналом, реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом. / Ср /	6	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.3	Тема: «Методы и оценка эффективности кадрового консалтинга» Критерии выбора консультантов в области управления персоналом. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии «Assessment Centre» и др. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга. / Лек /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
3.4	Тема: «Методы и оценка эффективности кадрового консалтинга» Критерии выбора консультантов в области управления персоналом. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг,	6	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии «Assessment Centre» и др. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга. / Ср /				
<b>Раздел 4. Направления кадрового консалтинга</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
4.1	Тема: "Направления кадрового консалтинга" Анализ состояния рынка консалтинговых услуг в России. Современные направления и опыт развития функциональной области управления персоналом. Специфика кадрового консалтинга по отдельным подсистемам управления персоналом: документационного обеспечения управления персоналом; подбора и отбора персонала по внешним и внутренним источникам и адаптации персонала; соответствие уровня квалификации и развития потенциала требованиям рабочего места, профессиональным компетенциям и профессионально важным качествам; соответствия потребностей и мотивов сотрудников системе стимулирования и оплаты труда; обучения и развития персонала; оценки социально-психологического климата и иным. Цели и задачи кадрового консалтинга по функциональной области управления персоналом в зависимости от уровня развития системы управления персоналом организации.6 / Лек /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
4.2	Тема: "Направления кадрового консалтинга" Анализ состояния рынка консалтинговых услуг в России. Современные направления и опыт развития функциональной области управления персоналом. Специфика кадрового консалтинга по отдельным подсистемам управления персоналом: документационного обеспечения управления персоналом; подбора и отбора персонала по внешним и внутренним источникам и адаптации персонала; соответствие уровня квалификации и развития потенциала требованиям рабочего места, профессиональным компетенциям и профессионально важным качествам; соответствия потребностей и мотивов сотрудников системе стимулирования и оплаты труда; обучения и развития персонала; оценки социально-психологического климата и иным. Цели и задачи кадрового консалтинга по функциональной области управления персоналом в зависимости от уровня развития системы управления персоналом организации. / Ср /	6	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 5. Аудит персонала</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
5.1	Тема: "Сущность аудита персонала, его основные элементы" Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита персонала. / Лек /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.2	Тема: "Сущность аудита персонала, его основные элементы" Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита персонала. Методологические аспекты аудита персонала. Методологические подходы к аудиту персонала организации Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Организационное и управленческое значение аудита персонала. / Пр /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.3	Тема: "Сущность аудита персонала, его основные элементы" Методологические аспекты аудита персонала. Методологические подходы к аудиту персонала организации Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Организационное и управленческое значение аудита персонала. / Ср /	6	10	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	
5.4	Тема: "Методы и основные этапы аудита персонала"	6	12	ПК-5, ПК-	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	Виды аудита персонала. Методы аудита персонала. Технология аудита персонала. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита. / Ср /			1, ОПК-2	Л2.2, Л2.3
5.5	Тема: "Методы и основные этапы аудита персонала" Виды аудита персонала. Методы аудита персонала. Технология аудита персонала. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита. / Пр /	6	2	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.6	Тема: "Методологические основы проведения аудита персонала в организации" Методические основы проведения аудита персонала в организации. Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты аудита персонала. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала. Оценка эффективности аудита персонала. / Ср /	6	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.7	Тема: "Методологические основы проведения аудита персонала в организации" Методические основы проведения аудита персонала в организации. Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты аудита персонала. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала. Оценка эффективности аудита персонала. / Пр /	6	4	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.8	Тема: "Основные направления аудита персонала" Ключевые направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит. Аудит найма. Аудит увольнений. Аудит вознаграждений. Аудит условий и безопасности труда. Аудит работы служб управления персоналом / Ср /	6	12	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.9	Курсовая работа. Перечень тем представлен в приложении 1 / Ср /	6	37	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
5.10	/ Экзамен /	6	9	ПК-5, ПК-1, ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Шестакова Е. В.	Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие	Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270267">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270267</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Кургаева, Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/79298.html">https://www.iprbookshop.ru/79298.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Кибанов А. Я.	Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда"	М.: ИНФРА-М, 2013	30
Л2.2	Соколова Е. С., Арабян К. К.	Основы аудита: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90829">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90829</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Business Excellence: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482580">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482580</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

База профессиональных данных «Мир психологии» <http://psychology.net.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ОПК-2: Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;			
3 методы сбора и обработки информации, необходимой для проведения консультирования по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	решение тестовых заданий, ответы на вопросы; формирование курсовой работы, соответствие требованиям	правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность курсовой работы, соответствие требованиям	Т – тест З - вопросы к зачету Э - вопросы к экзамену КР - курсовая работа
У анализировать информацию, необходимую для осуществления консалтинговой деятельности в области управления персоналом	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение выполнять задания	Д - доклад КЗ - комплект заданий
В обработки полученных результатов для последующей оценки эффективности деятельности в области управления персоналом	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных	Д - доклад КЗ - комплект заданий

	современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	работ; соответствие требованиям.	
ПК-1: Способен анализировать, выявлять и удовлетворять потребности организации в персонале посредством использования методик и технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала			
3 методы анализа организационной структуры для реализации эффективной системы кадрового планирования	решение тестовых заданий, ответы на вопросы; формирование курсовой работы, соответствие требованиям	правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность курсовой работы, соответствие требованиям	Т – тест З - вопросы к зачету Э - вопросы к экзамену КР - курсовая работа
У проводить анализ рынка труда с целью использования наиболее эффективных в каждой конкретной ситуации технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение выполнять задания	Д - доклад КЗ - комплект заданий
В эффективного применения технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также оценки его результатов	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных	Д - доклад КЗ - комплект заданий

	информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	работ; соответствие требованиям.	
ПК-5: Способен проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ, проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой, определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ, определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики.			
3 принципы и методы разработки и реализации корпоративной социальной политики организации	решение тестовых заданий, ответы на вопросы; формирование курсовой работы, соответствие требованиям	правильность выбранных ответов, соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность курсовой работы, соответствие требованиям	Т – тест З - вопросы к зачету Э - вопросы к экзамену КР - курсовая работа
У выбирать и использовать наиболее подходящие методы разработки корпоративной социальной политики организации и оценивать её эффективность	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение выполнять задания	Д - доклад КЗ - комплект заданий
В применения актуальных и эффективных методов администрирования процессов и документооборота, связанных с реализацией	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных	Д - доклад КЗ - комплект заданий

корпоративной социальной политики	современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов для формирования доклада и выполнения заданий	работ; соответствие требованиям.	
-----------------------------------	--	----------------------------------	--

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

#### в 5 семестре:

50-100 баллов (оценка «зачет»)

0-49 баллов (оценка «незачет»)

#### в 6 семестре:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## 5 СЕМЕСТР Вопросы к зачету

1. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
2. Установление обратной связи с клиентом.
3. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
4. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности.
5. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
6. Виды консультационных услуг.
7. Характерные черты менеджмент-консалтинга и основные этапы его развития.
8. Понятие консультанта и клиента.
9. Критерии профессионализма консультанта.
10. Внешние и внутренние консультанты.
11. Основные причины обращения организации-клиента к консультантам.
12. Виды консультирования.

13. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегрированного консультирования.
14. Понятие процесса управленческого консультирования.
15. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
16. Стадии и этапы управленческого консультирования.
17. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
18. Внедрение консультационного проекта.
19. Контроль за реализацией консультационного проекта.
20. Завершение работы над проектом и обсуждение планов будущего сотрудничества.
21. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
22. Профессиональная этика в консультационной деятельности.
23. Виды консультационных организаций.
24. Выбор консультанта.
25. Организация выполнения консультационных работ.
26. Содержание завершающего консультационного отчета.
27. Основные и вспомогательные роли и их связь с типом поведения консультанта.
28. Модели консультирования.
29. Выбор роли в зависимости от потребностей клиента.
30. Методы воздействия на систему клиента.

Критерии оценивания:

- «зачет» (50-100 баллов) выставляется студенту, если он продемонстрировал наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов, правильные в целом действия по применению знаний на практике, в том числе при решении расчетного задания;
- «незачет» (0-49 баллов) выставляется студенту, если его ответы не связаны с вопросами, наличествуют грубые ошибки в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## **6 СЕМЕСТР**

### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность понятия «консалтинг».
2. Понятие «кадровый аудит».
3. Методологические подходы к кадровому консалтингу.
4. Цели и задачи кадрового консалтинга.
5. Содержание кадрового консалтинга.
6. Сущность оптимизации системы управления персоналом.
7. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом.
8. Сущность оптимизации технологии управления персоналом.
9. Методы кадрового консалтинга.
10. Эффективность кадрового консалтинга.
11. Критерии оценки эффективности кадрового консалтинга.
12. Система оформления результатов кадрового консалтинга.
13. Методологические аспекты аудита персонала.
14. Основные методологические подходы к аудиту персонала организации.

15. Сущность аудита персонала.
16. Основные элементы концепции аудита персонала.
17. Организационно-технологический аспект аудита.
18. Сущность социально-психологического аудита персонала.
19. Экономические особенности аудита персонала.
20. Цели и задачи аудита персонала.
21. Виды аудита.
22. Методы аудита персонала.
23. Технология аудита персонала.
24. Основные этапы аудита.
25. Основные показатели аудита персонала в организации.
26. Методика проведения аудита персонала.
27. Стандарты аудита персонала.
28. Критерии оценки аудита персонала.
29. Направления аудита персонала.
30. Аудит найма.
31. Аудит увольнения.
32. Аудит вознаграждений.
33. Аудит условий и безопасности труда.
34. Аудит работы служб управления персоналом.

#### Критерии оценивания:

- оценка «отлично» 84-100 баллов выставляется обучающемуся, если студент демонстрирует полные и содержательные знания материала, усвоение основ права, практику применения различных источников права, используя научные точки зрения ученых-юристов на обсуждаемые проблемы, умеет приводить примеры из практики, умеет отстаивать свою позицию;
- оценка «хорошо» 68-83 баллов выставляется обучающемуся, если студент обнаруживает твердые знания предмета, усвоение рекомендуемой литературы, источников права, четкую ориентацию в проблемных вопросах основ права, но допускает некоторые неточности в ответе.
- оценка «удовлетворительно» 50-67 баллов выставляется обучающемуся, если студент показывает знания основного учебно-программного материала, знакомство с рекомендованной литературой, но допускает существенные неточности в ответе, либо не отвечает на отдельные дополнительные вопросы.
- оценка «неудовлетворительно» 0-49 баллов выставляется обучающемуся, если он не отвечает на поставленный вопрос, не ориентируется в понятиях и институтах права, не демонстрирует знания основного учебно-программного материала.
- 

### Тесты

## 5 СЕМЕСТР

1. На комплекс «цели – стратегия» влияют такие факторы, как:
  - а) рекламная кампания, бизнес-план, макросреда
  - б) оргструктура предприятия, микросреда, макросреда
  - в) рыночные условия, потенциал предприятия, макросреда

2. Приоритеты проблем определяются методами:
- а) концепции идеальной системы и сравнения
  - б) дерева целей и графы проблем
  - в) анализа взаимного влияния и анализа проблем
3. Действия консультанта после завершения конкретного задания, связанные каким-то образом с этим заданием, называются:
- а) последующей работой
  - б) продолжающимся договором
  - в) абонементным договором
4. Переход от сложного к простому, когда сложность обсуждаемых вопросов становится непреодолимой, – это:
- а) заключение
  - б) отрицание
  - в) сведение
5. Законность деятельности профессиональных консультантов обеспечивается:
- а) рекомендациями
  - б) опытом работы не менее 5 лет
  - в) сертификацией
6. На этапе проведения проблемного совещания консультант координирует и активизирует деятельность:
- а) работников управления
  - б) участников совещания
  - в) работников среднего звена
7. Членами Ассоциации менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) являются:
- а) 25 национальных ассоциаций стран Европы
  - б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США
  - в) крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира
8. Процесс творческого мышления состоит из такого количества стадий:
- а) 7
  - б) 5
  - в) 3
9. Отчет о проделанной работе, сообщающий клиенту нечто новое относительно его организации и позволяющий понять метод, применяемый консультантом, повысить степень участия клиента в выполнении задания, помочь консультанту оставаться на правильном пути, представляет собой:
- а) техническую документацию
  - б) обратную связь с клиентом
  - в) контракт на консультирование

10. Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. при таком консультировании:

- а) теоретическом
- б) вспомогательном
- в) обучающем

11. Общей характеристикой всех форм консалтинговых заданий является:

- а) помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях-клиентах
- б) стратегическое планирование и кризисное управление
- в) определение эффективности системы управления и диверсификации

12. Растущие издержки производства, нехватка квалифицированной рабочей силы есть рассмотрение проблемы с точки зрения:

- а) “владения” проблемой
- б) абсолютной и относительной задачи
- в) сущности и содержания

13. Проблема нахождения новых сфер бизнеса, развития новых услуг, оказываемых клиентом, новых способов мотивации людей и т.д.:

- а) созидательная
- б) когнитивная
- в) реактивная

14. Тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы, является целью:

- а) диагностики
- б) планирования
- в) подготовки

15. Членами Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) являются:

- а) консалтинговые фирмы, специализирующиеся в сфере общего управления и администрирования
- б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США
- в) 25 национальных ассоциаций стран Европы

16. Недирективное поведение свойственно роли консультанта, которая(ый) называется:

- а) техэксперт
- б) рефлексия
- в) инструктор

17. Определение организационного подразделения, в котором выявлена проблема, ее распространенность в организации относится к рассмотрению проблемы со стороны:

- а) абсолютной или относительной величины



- б) степени выраженности проблемы
- в) организационного и физического местонахождения

18. Метод исследования какого-либо предмета, явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимосвязи его частей:

- а) синтез
- б) анализ
- в) инверсия

19. План внедрения – это план действий, предъявляемый клиенту, который включает:

- а) содержательные и финансовые предложения
- б) прояснение ролей консультанта и план задания
- в) предложения и рабочую программу по их внедрению

20. На второй, “квалификационной”, стадии отбора консультанта клиент выясняет:

- а) содержательные предложения консультанта, его прошлых клиентов
- б) технические предложения консультанта, получает рекомендации
- в) профессиональный уровень консультанта, получает рекомендации

21. Сдвиги во внутренней организации, в трудовых процессах, в процессах принятия решений и управления, информационных системах включают в себя изменения в:

- а) управленческих структурах и процессах
- б) задачах и деятельности предприятия
- в) информационных системах и процессах

22. Метод перехода от простого к сложному заключается в последовательном и постепенном движении от простейших факторов, суждений к более сложным и богатым:

- а) отрицание
- б) восхождение
- в) непонимание

23. Метод определения оптимальности оргструктуры предприятия на основе отраслевых показателей заключается в:

- а) сравнении затрат и валовых поступлений предприятия и его конкурентов
- б) формулировании задач, проверке их на соответствие целям и стратегиям предприятия
- в) приглашении консультанта, оценивающего внешние и внутренние взаимодействия предприятия

24. С точки зрения методов можно различить следующие формы консультирования:

- а) внутреннее и внешнее консультирование
- б) контент-консультирование, процессное и обучающее консультирование
- в) консультирование в сфере общего направления, администрирования, финансового управления и т.д

25. Доминирующая черта работников, очень быстро воспринимающих нововведения:

- а) анализ перспективных направлений
- б) чуткость к информации и организации
- в) внимание к внутренним проблемам

26. Разработку стратегии предприятия необходимо начинать с нуля в случае:

- а) оптимизации оргструктуры предприятия
- б) ограничения возможностей в результате разделения предприятия
- в) ревизии маркетинга

27. Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте является:

- а) предварительным анализом проблемы
- б) подготовкой плана задания
- в) процессом консультирования

28. Совещание, проводимое для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения, называется:

- а) оценочным
- б) проблемным
- в) внедренческим

29. При оценке имущества (при приватизации, продаже) в России оплата услуг консультанта составляет от стоимости имущества:

- а) 1-2%
- б) 3-5%
- в) 10-15%

30. Изучая влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность, консультант устанавливает взаимосвязи между показателями общей эффективности работы и:

- а) основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно
- б) продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов
- в) пропорциями функций и затрат в процессе производства и управления организацией

31. Вид профессиональной деятельности по независимой оценке операции организации. Это:

- А) контроль;
- Б) аудит;
- В) учет;
- Г) оценка.

32. Правовую основу аудита составляют документы:

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

33. Этика поведения, независимость, профессионализм –это:

- А) принципы проведения аудита;
- Б) методы аудита;

- В) цели аудита;
- Г) задачи аудита.

34. Какой аудит проводится по решению экономического субъекта и служит для реализации его внутренних целей:

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

35. Какой из методов кадрового аудита заключается в проведении самостоятельных социальных опросов, анкетирование, интервьюирование работников различных уровней и категорий:

- А) социально- психологический;
- Б) экономический;
- В) организационно- аналитический;
- Г) оперативный.

36. Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на .... этапа:

- А)3;
- Б)4;
- В)5;
- Г) 6.

37. Анализ ресурсов труда содержит 2 основных направления:

- А) анализ численности работающих и анализ фондов времени;
- Б) анализ фонда времени и анализ учета;
- В) анализ эффективности труда и анализ затрат;
- Г) анализ социального развития и анализ затрат.

38.  $C = \PhiЗП + \PhiМП + \text{затраты на обучение} + \text{затраты на переподготовку} + \text{затраты на повышение квалификации}$ ... Это формула:

- А) стоимости трудового потенциала;
- Б) уровень трудовой активности;
- В) списочная численность работников;
- Г) коэффициент найма.

39. Расчет среднесписочной численности производится на основании:

- А) за месяц;
- Б) годового учета;
- В) поквартального учета численности работников;
- Г) ежедневного учета списочной численности работников.

40. Анализ расходов на оплату труда включает:

- А) определение размеров средней заработной платы по категориям персонала;
- Б) обоснование форм и системы оплаты труда;
- В) анализ использования средств, направляемых в фонд потребления
- Г) все вышеперечисленное.

### **Инструкция по выполнению**

В вариантах ответов всегда один верный ответ.

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 20

За каждый правильный ответ начисляется 0.5 балла.

## **6 СЕМЕСТР**

1. Концепция управления персоналом в XX в. под сущностью кадрового аудита подразумевала:

- а) оценку человеческих ресурсов и системы работы с ними;
- б) кадровый аудит подразумевает только оценку кадрового делопроизводства;
- в) оценку всей политики управления персоналом;
- г) персонал воспринимается как фактор производства.

2. Аудит персонала подразумевает оценку:

- а) налоговой системы;
- б) системы мотивации;
- в) системы обучения;
- г) политики развития персонала.

3. Особенности, присущие человеческому капиталу:

- а) ценность, которая производит материальные ценности и услуги;
- б) результат труда можно количественно измерить;
- в) человеческий капитал находится в собственности компании;
- г) человеческий капитал — это врожденная характеристика личности.

4. Аудит персонала — это:

- а) проверка данных об использовании рабочего времени;
- б) оценка достоверности финансовой отчетности;
- в) проверка кадровой документации;
- г) независимая экспертиза личностного потенциала сотрудников;
- д) система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия в области управления персоналом, организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

5. Объектом аудита персонала является:

- а) экономическая служба предприятия;
- б) служба управления персоналом;

- в) трудовой коллектив (персонал) организации;
  - г) менеджмент предприятия;
  - д) эффективность системы управления персоналом.
6. Эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации — это:
- а) объект аудита персонала;
  - б) предмет аудита персонала;
  - в) область проверки персонала;
  - г) методы оценки персонала.
7. Организационно-технологический аспект аудита персонала подразумевает:
- а) анализ степени удовлетворенности трудом сотрудников;
  - б) анализ документации и отчетности с точки зрения ее правомочности и эффективности деятельности компании;
  - в) анализ данных развития трудовых ресурсов;
  - г) анализ взаимоотношений в коллективе;
  - д) анализ системы мотивации труда;
  - е) определение конкурентоспособности организации в трудовой сфере.
8. Источниками информации для социально-психологического аспекта аудита персонала являются:
- а) данные о количественном и качественном составе персонала;
  - б) интервьюирование;
  - в) должностные инструкции;
  - г) тестирование;
  - д) анкетирование.
9. Показатель в системе аудита персонала, который является наиболее важным:
- а) эффективность организации социально-трудовых отношений;
  - б) рациональность методов оценки труда;
  - в) оценка эффективности деятельности трудовых ресурсов;
  - г) оценка текучести кадров.
10. Аудит результатов труда персонала производится для целей:
- а) обоснование решений в области заработной платы и премирования;
  - б) определение потребностей в обучении персонала;
  - в) решение вопросов расстановки и перемещения кадров внутри фирмы;
  - г) наложение дисциплинарных взысканий, увольнение.
11. Такой показатель эффективности работы служащих, как абсентеизм измеряет:
- а) степень удовлетворенности работников;
  - б) количество самовольных невыходов на работу;
  - в) текучесть кадров;
  - г) количество жалоб.
12. Уровень абсентеизма относится к показателям (...) эффективности системы управления персоналом (вставьте пропущенное слово):
- а) социальной;
  - б) экономической.
13. Издержки на текучесть кадров включают:
- а) затраты на социальную безопасность и пособия по безработице;
  - б) затраты от простоя оборудования;

- в) затраты на набор и отбор;
- г) затраты по производительности.

14. По характеру затрат издержки на персонал относятся:

- а) к прямым;
- б) косвенным;
- в) трудовым;
- г) прочим.

15. По времени возмещения затраты на персонал подразделяются:

- а) на долговременные;
- б) текущие;
- в) единовременные.

3.20. Расходы на рабочую силу на стадии потребления включают:

- а) заработную плату;
- б) премии;
- в) оплату больничных;
- г) затраты на рекламу.

16. Задачи, характерные для аудиторской проверки заработной платы:

- а) выявление эффективности работы организации;
- б) оценка структуры затрат работодателя на содержание персонала;
- в) оценка соответствия социальных выплат требованиям государственных стандартов;
- г) оценка трудовых показателей персонала.

17. Оценка технологии управления персоналом включает:

- а) анализ отбора и найма персонала;
- б) анализ положения на рынке труда;
- в) анализ трудовой адаптации персонала;
- г) анализ системы обучения и профессионального продвижения;
- д) анализ соответствия кадровой политики стратегическим целям организации.

18. Аудит планирования персонала включает:

- а) анализ штатного расписания;
- б) анализ обеспечения стабильности состава работников;
- в) анализ изменений кадрового потенциала организации;
- г) анализ уровня занятости персонала;
- д) оценка наличных ресурсов.

19. К бесконтактным методам аудита при анализе статистических данных относятся:

- а) балансовый метод;
- б) метод анкетирования;
- в) корреляционный метод;
- г) метод интервьюирования;
- д) метод последовательной подстановки;
- е) контент-анализ.

20. Бенчмаркинг — это:

- а) метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью численного выявления или изменения различных фактов и закономерностей;
- б) способ изучения деятельности конкурирующих между собой хозяйствующих субъектов;
- в) алгоритм расчета рентабельности;
- г) особенности маркетинговой политики организации.

21. Способность работника осуществлять представительские функции подразумевает:
- а) способность работника принимать нестандартные, нетрадиционные решения и способность к профессиональному росту;
  - б) способность к самостоятельному составлению оперативного плана действий по порученным заданиям;
  - в) способность к изложению материалов и привлечению положительного внимания к освещаемым вопросам, культура речи, словарный запас;
  - г) оцениваются лидерские качества, коллегиальность, коммуникабельность, конфликтность, уровень культуры и роль в группе.
22. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
- а) стандартизации процессов проверки;
  - б) государственных законодательных актов;
  - в) аудиторского консультирования;
  - г) аудиторских стандартов.
23. Аудитор может отказаться от проверки в случае:
- а) криминала;
  - б) недостаточно выданной информации;
  - в) отсутствия финансирования;
  - г) неблагоприятной экологической обстановки;
  - д) забастовки.
24. Руководители и иные должностные лица проверяемой организации должны:
- а) давать аудитору разъяснения в письменной и устной форме по запросу аудитора;
  - б) ограничивать круг вопросов, подлежащих выяснению;
  - в) в обязательном порядке выполнять все рекомендации аудитора по повышению эффективности системы управления персоналом;
  - г) ограничить сроки проведения аудиторской проверки;
  - д) разрешить проводить аудит только рядового состава организации.
25. Осуществление аудиторской проверки состоит из этапов:
- а) выявления; обработки информации и выводов;
  - б) тестирования; сбора информации и отчета;
  - в) подготовительного; сбора, обработки и анализа информации;
  - г) сбора информации, обработки и заключения;
  - д) разработки подходов к проведению проверки; сбора, обработки и анализа информации; отчета.
26. Аудиторское заключение представляется в обязательном порядке аудиторской фирмой:
- а) только клиенту;
  - б) клиенту и местной налоговой службе;
  - в) клиенту и всем пользователям отчетности клиента по их требованию;
  - г) начальнику отдела кадров;
  - д) всем заинтересованным лицам.
27. Аудиторский риск — это:
- а) опасность необнаружения ошибок системой внутреннего контроля клиента;
  - б) опасность необнаружения существенных ошибок в процессе проведения выборочной проверки;
  - в) опасность составления неверного заключения о результатах предварительного аудита;
  - г) заключение аудитора на основании данных тестирования линейных руководителей;

д) искажение информации по причине разветвленности коммуникационных связей.

28. Основными направлениями оценки в ходе аудита персонала являются:

- а) кадровые процессы;
- б) выработка статистических стандартов;
- в) эффективность труда;
- г) организационная структура;
- д) качественные и количественные характеристики персонала.

29. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:

- а) для всех работников;
- б) линейных менеджеров;
- в) юридической службы;
- г) специалистов службы управления персоналом;
- д) менеджеров управления персоналом.

30. Аудиторскими доказательствами являются:

- а) информация, собранная аудитором в ходе проверки;
- б) аудиторский отчет;
- в) аудиторская программа;
- г) стандарты аудита;
- д) рекомендации аудитора.

31. Под методами аудиторской проверки понимают:

- а) организацию проверки документов и записей;
- б) систему приемов, используемых для воздействия на проверяемый экономический субъект;
- в) виды независимых процедур для получения аудиторских доказательств;
- г) аналитический учет по работающим;
- д) эффективность аудита персонала.

32. Документы аудитора являются собственностью:

- а) клиента;
- б) аудитора;
- в) акционеров;
- г) муниципальной собственностью;
- д) налоговых органов.

33. План аудита подготавливает:

- а) руководитель аудиторской фирмы;
- б) руководство экономического субъекта;
- в) аудитор, осуществляющий проверку;
- г) начальник отдела кадров организации;
- д) главный бухгалтер организации.

34. Основным документом, регламентирующим взаимоотношения клиента и аудитора, является:

- а) договор на проведение аудиторской проверки;
- б) письмо-обязательство о согласии на проведение аудита;
- в) национальные стандарты аудита;
- г) договор-подряд на проведение сопутствующих аудиторских услуг;
- д) план и программа аудита.

35. Аудиторские доказательства могут быть:



- а) внутренние;
- б) внешние;
- в) достоверные;
- г) собранные аудитором;
- д) все вышеперечисленное.

36. Периодичность проведения аудита персонала:

- а) оперативный, плановый, рядовой и внештатный;
- б) текущий, ежегодный, квартальный и плановый;
- в) текущий, оперативный, регулярный и панельный;
- г) регулярный, плановый, заказной и оперативный;
- д) регулярный, панельный и рядовой.

37. Цель аудита персонала:

- а) мониторинг системы управления;
- б) выявление соответствия кадрового потенциала целям организации;
- в) выявление социальных проблем (рисков);
- г) повышение эффективности управления персоналом;
- д) оптимизация кадрового состава.

38. Виды аудита персонала:

- а) аудит системы управления организации;
- б) аудит хозяйственной деятельности организации;
- в) аудит финансовых отчетов организации;
- г) аудит системы управления, руководящего и рядового состава организации;
- д) аудит кадровой документации.

39. Аудиторская деятельность представляет собой:

- а) деятельность по управлению финансами предприятия и анализу хозяйственной деятельности;
- б) деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями и индивидуальными предпринимателями;
- в) деятельность по составлению финансовой и налоговой отчетности, учету имущества и хозяйственных операций;
- г) это синоним консалтинговых услуг.

40. Аудитор — это:

- а) физическое лицо, получившее квалификационный аттестат аудитора и являющееся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов;
- б) любой сотрудник аудиторской организации, участвующий в проведении аудита;
- в) сотрудник, участвующий в проведении аудиторской проверки, но не несущий ответственности за ее результаты;
- г) любой человек, проверяющий хозяйствующий объект.

### **Инструкция по выполнению**

В вариантах ответов всегда один верный ответ.

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 20

За каждый правильный ответ начисляется 0.5 балла.

## Темы докладов

### 5 СЕМЕСТР

1. Аудиторские стандарты и их виды
2. Содержание и виды аудиторского заключения
3. Рабочие документы аудитора
4. Характеристика основных этапов аудиторской проверки
5. Ответственность аудиторов за результаты аудиторских проверок
6. Порядок заключения и содержание договора на оказание аудиторских услуг
7. Оценка существенности и аудиторского риска
8. Виды аудита
9. Аудиторская выборка
10. Факторы, влияющие на мнение аудитора в аудиторском заключении
11. Права и обязанности аудиторов и аудируемых лиц
12. Аналитические процедуры при проведении аудита
13. Аттестация на право осуществление аудиторской деятельности
14. Принципы организации и содержание контроля качества аудита
15. Методы аудита
16. Лицензирование аудиторской деятельности
17. Применимость допущения непрерывности деятельности
18. Сопутствующие аудиту услуги
19. Развитие аудита в России
20. Цели, задачи и общие принципы аудита
21. Объекты аудита
22. Аудиторская проверка достоверности формирования финансовых результатов
23. Подготовка общего плана и программы аудита
24. Методы проверки правильности ведения учета затрат, учитываемых при определении прибыли в целях налогообложения.
25. Аудиторская проверка соблюдения положений законодательства о труде

#### Критерии оценки:

Доклад оценивается по 10 балльной шкале:

- оценка «10 баллов» выставляется студенту, если доклад полностью раскрыт, студент ответил на все дополнительные вопросы
- оценка «8 баллов», если доклад полностью раскрыт, но студент не ответил на дополнительные вопросы.
- оценка «6 баллов», если доклад раскрыт не полностью, и на вопросы студент не ответил.
- оценка «4 балла», если доклад раскрыт на половину
- оценка «0 баллов», если доклад не раскрыт даже на половину.

Максимальное количество баллов, набранных за подготовку докладов – 50.

5 докладов x 10 баллов = 50 баллов.

### 6 СЕМЕСТР

26. Аудит финансовых вложений
27. Аудит учетной политики и организации бухгалтерского учета

28. Аудит операций по прочим счетам в банках
29. Аудиторская проверка операций по поступлению основных средств
30. Аудиторская проверка правильности начисления и своевременности
31. Основные особенности кадрового консалтинга в России. Сходства и различия этапов развития кадрового консалтинга в России и за рубежом.
32. Основные тенденции развития управленческого консалтинга в России на современном этапе.
33. Сходство и различие основных этапов консалтинга в различных областях консалтинга.
34. Котировки, тендеры, аукционы как формы организации консалтинга государственного сектора экономики.
35. Основные этапы жизненного цикла проекта.
36. Содержание основных этапов проекта кадрового консультирования.
37. Особенности Организационных структур, применяемых компаниях.
38. Современное состояние рынка кадрового консалтинга в России и перспективы его развития.
39. Организационные технологии в управленческом консультировании.
40. Деловые игры в управленческом консультировании.
41. Развитие практики кадрового консалтинга и основы его эффективности.
42. Кадровый аудит как инструмент организационного развития.
43. Технология организации аудита персонала.
44. Оценка эффективности набора и отбора персонала.
45. Оценка эффективности решений по сокращению персонала.
46. Оценка эффективности программ обучения персонала.
47. Организация аудиторской проверки персонала.
48. Аудит работы кадровой службы организации.
49. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму.
50. Зарубежный опыт аудита и контроллинга персонала.

Критерии оценки:

Доклад оценивается по 10 балльной шкале:

- оценка «10 баллов» выставляется студенту, если доклад полностью раскрыт, студент ответил на все дополнительные вопросы
- оценка «8 баллов», если доклад полностью раскрыт, но студент не ответил на дополнительные вопросы.
- оценка «6 баллов», если доклад раскрыт не полностью, и на вопросы студент не ответил.
- оценка «4 балла», если доклад раскрыт на половину
- оценка «0 баллов», если доклад не раскрыт даже на половину.

Максимальное количество баллов, набранных за подготовку докладов – 50.

5 докладов x 10 баллов = 50 баллов.

## **Комплект заданий**

### **5 СЕМЕСТР**

Задание 1.

Расставить названия исследовательских подходов к аудиту в соответствии с их описанием.

Названия подходов: сравнительный, экспертная оценка, статистический, подход соответствия, МВО-подход.

Подходы	Описание
	Аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда
	Выявление степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей
	Использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы
	Установление измеримых целей и их сравнение с достигнутыми результатами
	Использование в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования

Задание 2.

Расставить в таблице (столбец 2) виды аудита в соответствии с их описанием.

Виды аудита:

Периодичность проведения - первоначальный, текущий, регулярный, панельный, оперативный, разовый;

Объем проверки – тематический, полный, локальный;

Методика анализа – тактический, стратегический, управленческий, выборочный, комплексный;

Уровень проведения – управленческий, тактический, стратегический;

Способ проведения проверки – внутренний, внешний, совместная работа.

Признаки классификации	Виды аудита
Периодичность проведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ... аудит проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита;</li> <li>— текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно - методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками;</li> <li>— ... аудит проводится систематически через определенные промежутки времени;</li> <li>— ... аудит проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях;</li> <li>— ... аудит проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений; для этого аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и</li> </ul>

	сжатые сроки проведения (применяется в случае появлении незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения); — ... аудит проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.
Объем проверки	— ... аудит охватывает все объекты; — ... аудит охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов; — ... аудит включает совокупность объектов по одной тематике.
Методика анализа	— ... аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов; — ... аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.
Уровень проведения	— ... аудит направлен на оценку деятельности высшего руководства организации; здесь в первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства; — ... аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации (анализ организационных и психологических аспектов управления конкретными структурными подразделениями); — ... аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом
Способ проведения проверки	— ... аудит проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов; — ... аудит проводится специалистами самой организации; — ... службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита; — ... работа внешних и внутренних аудиторов

### Задание 3.

Расставить в таблице методы аудита в соответствии с их описанием.

Методы аудита: организационно-аналитические, социально-психологические, экономические.

Методы	Характеристика	Документация, показатели
	Проведение социологических опросов, анкетирования, бесед, интервью с работниками	Оценка удовлетворенности трудом, от ношения сотрудников к своей работе, взаимоотношения в коллективе, мотивация к труду, эффективность деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.
	Сравнение социологических опросов, анкетирования, бесед, интервью с работниками	Оценка конкурентоспособности организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность аудита персонала

	Кадровая документация и отчетность за конкретный период (оценка трудовых показателей)	Баланс трудовых ресурсов организации; описание работ и спецификации; должностные инструкции; данные о затратах на наем, обучение, переподготовку, увольнение персонала; анкеты и тесты, когда-либо заполняемыми сотрудниками и претендентами на вакантные должности; документы, характеризующие уровень травматизма и профессиональных заболеваний работников, и др. Показатели: использования рабочей силы и рабочего времени; качество и производительность труда; оплата труда и др.
--	---	--

#### Задание 4.

Расставить в таблице этапы проектной работы консалтинговых фирм в соответствии с их описанием.

Этапы: Подготовительный, Диагностический, Планировочный, Основной, Заключительный, Дополнительный.

Этапы	Содержание (элементы)	Отчетность
	Составление и согласование плана реализации мероприятий	Проект «...»
	Методическая поддержка, сопровождение и мониторинг (регулярно либо при необходимости)	Корректировка
	Реализация проектных мероприятий	Отчеты о ходе реализации проекта
	Определение этапов, сроков и исполнителей работ по всему проекту	Примерный план-график, диаграмма Ганта
	Анализ (предварительный) результатов проекта и необходимости дополнительных мероприятий	Отчет о результатах проекта
	Диагностика и анализ проблемы	Отчет «Диагностика...»

#### Задание 5.

Расставить в таблице методы творческого мышления, применяемые в процессе консультирования в соответствии с их описанием

Этапы: метод «мозговой атаки», синектики, разложения на части, принудительных взаимосвязей, морфологический анализ, латеральное (боковое) мышление, опросные листы, метод «дневных грез», метод «группового гения».

Название	Краткая характеристика
----------	------------------------

	Рассматривают каждую идею на предмет возможности усовершенствования
	Могут быть общими и конкретными
	Глубокое и детальное исследование проблемы и рассмотрение всех возможностей, даже выходящих за пределы данной области
	Метод стимулирования творческой активности, в котором создаются особые условия, стимулирующие выдвижение неожиданных и нестандартных аналогий и ассоциаций к поставленной задаче. Схож с мозговой атакой
	Применяются способы мечтательные и фантазийные
	Позволяет выявить всевозможные связи между объектом и идеей, а также их различные комбинации
	Сочетание разных методов лиц с различным творческим мышлением
	Матричный способ получения решений (переменные заносятся в матрицу и подвергаются комбинации)
	Позволяет получить большое количество идей за короткий промежуток времени

#### Задание 6.

Расставить в таблице функции существующих моделей кадрового контроллинга в соответствии с авторами этих моделей.

Функции: управление затратами на персонал, оценка компетентности персонала, описание бизнес-процессов, оценка трудового потенциала организации, информационная поддержка принятия управленческих решений, координация подсистем планирования, контроля и информационного обеспечения, выявление необходимости повышения квалификации персонала.

Авторы модели	Функции
А. Шмидт	
П. Хорват	
В. Вундерер	
Ю. Вебер	
Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова	
А.Я. Кибанов	
Х. Купер	

#### Критерии оценки:

По каждому заданию выставляется 1-5 баллов

Максимальное количество баллов – 30.

1 балл начисляется, если студент правильно выполнил задание на 20%.

2 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 40%.

3 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 60%.

4 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 80%.

5 баллов начисляется, если студент правильно выполнил задание на 100%.

## 6 СЕМЕСТР

Задание 7.

В зависимости от поставленных целей, управленческих ситуаций (подбор, отбор, формирование резерва руководящих кадров, замещение вакантных должностей, развитие персонала и т. д.) аудитору важно подобрать соответствующие методы.

*Пример*

### Рекомендуемые методы в зависимости от целей аудита

<i>Цель проведения аудита</i>	<i>Рекомендуемые основные методы</i>	<i>Рекомендуемые дополнительные методы</i>
Определение эффективности отбора кандидатов для назначения на новую (руководящую) должность	Собеседование Кейсы Аттестация Метод «360 градусов»	Практические задания Оценка по компетенциям

*Подберите батарею методов и аргументировано обоснуйте их применение при аудите:*

- *кадровой политики;*
- *внутриорганизационной культуры;*
- *системы мотивации.*

Задание 8.

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

**Кейсы, используемые при собеседовании с менеджерами по продажам**

#### **Кейс 1**

Менеджер по продажам согласовал сроки поставки с клиентом, но в силу различных причин сроки поставки оказались сорваны. Несмотря на уловки менеджера, клиент из-за нарушения договора, от поставки отказался. Формально он прав. И тут менеджер в день отказа от поставки узнает, что продукция отгружена и известен даже номер вагона. Но клиент отказывается продолжать разговор на эту тему и сообщает, что будет в последующем иметь дело с конкурирующей компанией. Каковы действия менеджера по продажам в этой ситуации?

#### **Кейс 2**

Менеджер по продажам ведет переговоры с крупным и перспективным клиентом. Клиент капризен и требует повышенного внимания. В один из дней клиент заявляет, что не желает работать именно с этим менеджером, потому что сомневается в его профессиональной компетентности и сообщает одновременно об этом его непосредственному начальнику. Каковы действия менеджера по продажам

Задание 9.

Составьте вопросы для оценочного собеседования (с комментариями) работающим в организации начальникам отделов (кадров, экономического, маркетинга, продаж), которые можно задать в ходе интервью по последующим направлениям:



- *мотивация*
- *оценка*
- *повышение квалификации*

**Пример** Оценочное собеседование со *специалистом по продажам*, не обладающего значительным профессиональным опытом с комментариями специалиста по персоналу.

**Особенности мотивации кандидата**

<b>Вопрос</b>	<b>Комментарий</b>
Какое профессиональное достижение на последнем месте работы вы считаете самым важным и почему?	Ответ свидетельствует о том, что кандидат считает для себя основным в работе, раскрывает его инициативность, творчество, настойчивость, целеустремленность
Что больше всего и что меньше всего вам нравилось в вашей прошлой работе?	Определение сильных и слабых сторон кандидата, уточнение профессиональных интересов в работе
Какие ошибки были у вас в работе, что не получалось, что считаете своей неудачей в работе? Какие причины этого и каким образом вы стремились преодолеть проблемы?	Способность кандидата видеть свои ошибки, признавать их и нести ответственность за них
Деловая карьера для вас, согласно заполненной анкеты, очень важна. Что вы понимаете под карьерой?	Выявляет мотивацию кандидата, показывает заинтересованность его в профессиональном и должностном продвижении
Что необходимо для успешной работы специалистом по продажам	Выявляет, насколько профессиональные знания, умения, навыки соответствуют требованиям должности, его «узкие места», готовность к обучению и саморазвитию

**Вопросы для оценки умения работать в команде**

<b>Вопрос</b>	<b>Комментарий</b>
С какими сотрудниками вам больше нравилось работать, с какими – меньше? Почему? Опишите их профессиональные и личностные качества.	Выявляются предпочтения кандидата к рабочему окружению, умения вычленять профессиональные качества сотрудников, способности находить общий язык
В отделе работает сотрудник, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что, по-вашему, в этом хорошего и что плохого?	Позволяет выявить позицию кандидата, его аналитические способности, возможные линии его рабочего поведения

Вас просят выполнить работу, которая не входит в ваши должностные обязанности, но никто не может ее выполнить в данный момент. Ваши действия?	Позволяет оценить готовность кандидата брать на себя ответственность, оказывать взаимопомощь, «болеть» за результаты работы коллектива.
---	---

**Вопросы для оценки навыков взаимодействия с клиентами**

Вопрос	Комментарий
С каким количеством клиентов вам приходилось взаимодействовать?	Позволяет определить объем взаимодействия
Самый «трудный» ваш клиент. Опишите его. Как вы выстраивали отношения с ним и как преодолевали трудности взаимоотношений с ним?	Позволяет оценить навыки ведения переговоров, степень конфликтности, стратегии преодоления конфликтных ситуаций, умение находить выход в сложных коммуникативных ситуациях в интересах организации
Как вы вели себя в том случае, если клиент вызывал у вас отрицательные эмоции?	Позволяет оценить уровень эмоционального самоконтроля, уровень делового общения с разными типами клиентов
Предложите несколько вариантов ответов в ситуации, когда клиент получил некачественный, бракованный продукт	Позволяет оценить гибкость мышления, умение находить выход в сложной ситуации, умение договариваться

**Задание 10.**

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

**Вариант 1**

Уважаемый (ая) \_\_\_\_\_  
( Ф. И. О.)

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

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

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

3	Невозможность повышать квалификацию	
4	Нетворческий характер труда	
5	Неудовлетворительные условия труда	
6	Конфликт с начальником	
7	Неудобный режим работы	
8	Неэффективное руководство начальника	
9	Неудовлетворительный моральнопсихологический климат в структурном подразделении	
10	Другое (напишите)	

Благодарим за искренние ответы

В случае необходимости получения более подробной аналитической информации об истинных причинах увольнения, представления как бы трудового цикла данного работника в организации можно предложить для использования и другой вид анкеты.

Вариант 2

### **1. Что не удовлетворяла Вас в оплате труда в организации?**

1. Низкий уровень зарплаты
2. Постоянные задержки в выплате зарплаты
3. Положение о премировании не учитывает должным образом трудовой вклад работника
4. Премии, доплаты получают чаще всего те, кто умеет угодить начальнику
5. Другое ( укажите)

### **2. Что не удовлетворяло Вас в организации труда?**

1. Неудовлетворительное оборудование рабочего места
2. Тяжелые условия труда ( плохая освещенность, шум, скученность работников в одном помещении)
3. Применение старых технологий
4. Отсутствие личного компьютера
5. Другое (укажите)

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

1. Авторитарное и грубое руководство
2. Отсутствие помощи в работе
3. Неумение учитывать личностные особенности каждого работника
4. Субъективное отношение к работникам, поощрение наущничества, поддержка в первую очередь «любимчиков»
5. Другое ( укажите)

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

1. В коллективе чувствовал себя «не в своей тарелке»
2. Отсутствовала взаимовыручка и взаимопомощь
3. Как каждый работник сам по себе
4. Не чувствовал себя защищенным в коллективе
5. Другое (укажите)

### **5. Что Вам понравилось в организации (напишите)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**6. Как Вы оцениваете эффективность работы Вашего структурного подразделения?**

1. Эффективная
2. Эффективная работа, но не используются все резервы
3. Средняя
4. Невысокая
5. Низкая

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

\_\_\_\_\_

Задание 11.

**Практическая ситуация**

**Исходные данные**

**Характеристика организации**

Организация, занимающаяся производством и продажей мебели, на рынке десять лет. Она динамично развивается, несмотря на периодически проявляющиеся кризисные явления в экономической жизни. Структура: управление (37 человек), производство (490 человек), склад (26 человек), 6 филиалов компании в крупных городах республики (39 человек). Организация динамично развивается, растут расходы на персонал (зарплату, развитие работников, повышение их квалификации).

**Общая ситуация**

Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего и нижнего уровней управления (соответственно 23 и 46 %). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих предприятиях. Было решено провести аудит системы управления персоналом с целью определения истинных причин и пригласить для этого внешних аудиторов. Они в ходе проверки проанализировали, в том числе, и проведение в организации регулярной аттестации руководителей и специалистов. Что в результате выяснилось?

Высшее руководство организации считало аттестацию частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями и влияние этой формы оценки на всю систему управления персоналом. Кадровая служба организовывала аттестацию на основе положения, по сути повторяющего текст типового положения об аттестации. Начальником кадровой службы три года назад был назначен отставной военный офицер (48 лет, родственник одного из руководителей организации). Он рассматривал новую должность как тихую гавань, в которой можно спокойно завершить свой трудовой путь, считал суть кадровой работы «чтобы все документы были в ажуре» не стремился к освоению реализации новых неформальных оценочных технологий.

В ходе анализа положения об аттестации, ее итогов, опроса руководителей и специалистов аудиторы выяснили, что оценочный процесс был формализован. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их предложениям по организации действенной аттестации и к рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются ни руководитель кадровой службы, ни заместитель руководителя организации, курирующий

вопросы работы с персоналом, начали считать процесс аттестации формальным и неизбежным элементом текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию используют только с единственной целью – указать на их просчеты и недостатки подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие объективные прозрачные и известные им критерии оценки деятельности. Внимание во время аттестационного собеседования на заседании аттестационной комиссии сосредотачивалось на каких-то последних недочетах и ошибках в работе, не учитывались результаты работы за весь межаттестационный период. Аттестация использовалась в качестве административного отрицательного мотивационного средства к повышению интенсивности труда, «палкой-погонялкой», но не для заинтересованного разговора о проблемах структурных подразделений, условий повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения работников.

### **Постановка задачи**

1. Диагностируйте на основе использования метода SWOT-анализ ключевые проблемы и недостатки аттестации системы также сделайте на этой основе выводы и о проблемах управления персоналом в организации в целом.
2. Разработайте рекомендации по совершенствованию оценки персонала в данной организации.

**Примечание:** SWOT-анализ (Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы) – метод стратегического анализа, который позволяет выявлять сильные, слабые стороны организации, ее возможности, внешние угрозы. Имеет форму матрицы. Успешно применяется и при аудите системы управления персоналом.

Задание 12.

Подберите инструменты (методы) для аудита эффективности системы профессионально-должностного продвижения в организации.

Критерии оценки:

По каждому заданию выставляется 1-5 баллов

Максимальное количество баллов – 30.

- 1 балл начисляется, если студент правильно выполнил задание на 20%.
- 2 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 40%.
- 3 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 60%.
- 4 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 80%.
- 5 баллов начисляется, если студент правильно выполнил задание на 100%.

## **Темы курсовых работ**

1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации.
2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы набора и отбора персонала организации.
3. Разработка рекомендаций по развитию аутсорсинга персонала.
4. Разработка рекомендаций по организации управления профориентацией и адаптацией персонала организации.
5. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы организации труда персонала.

6. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала организации.
7. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала в организации.
8. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы деловой оценки персонала организации.
9. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала организации.
10. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала организации.
11. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления деловой карьерой работников.
12. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления кадровым резервом организации.
13. Разработка рекомендаций по укреплению трудовой дисциплины.
14. Разработка рекомендаций по улучшению социально - психологического климата в коллективе.
15. Разработка рекомендаций по управлению командообразованием в организации.
16. Разработка рекомендаций по совершенствованию условий труда персонала.
17. Разработка рекомендаций и мероприятий по снижению уровня текучести кадров.
18. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры системы управления персоналом организации.
19. Разработка рекомендаций по совершенствованию функционального разделения труда в системе управления персоналом организации.
20. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации.
21. Разработка рекомендаций по формированию кадровой политики организации.
22. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления персоналом организации.
23. Разработка рекомендаций по совершенствованию технологии принятия управленческих решений по управлению персоналом организации.
24. Разработка рекомендаций по совершенствованию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации.
25. Разработка рекомендаций по совершенствованию нормативно - методического и правового обеспечения системы управления персоналом организации.

#### Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 84 – 100 баллов – «отлично»;
- 67 – 83 баллов – «хорошо»;
- 50 – 66 баллов – «удовлетворительно»;
- мене 50 баллов – «неудовлетворительно».

#### Критерии и показатели, используемые при оценивании курсовой работы

Критерии	Показатели
----------	------------

<p>1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальность проблемы и темы;</li> <li>- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li> <li>- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li> </ul>
<p>2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие плана теме курсовой работы;</li> <li>- соответствие содержания теме и плану курсовой работы;</li> <li>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>- обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>
<p>3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;</li> <li>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li> <li>- грамотность и культура изложения;</li> <li>- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;</li> <li>- соблюдение требований к объему курсовой работы;</li> <li>- культура оформления: выделение абзацев.</li> </ul>
<p>5. Грамотность Макс. - 15 баллов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>- литературный стиль.</li> </ul>

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация в 5 семестре** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов – 2 и задание из оценочного средства «Комплект заданий». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**Промежуточная аттестация в 6 семестре** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 и задание из оценочного средства «Комплект заданий». Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются Предмет и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг», Сущность, содержание и функции кадрового консалтинга, Основные этапы кадрового консалтинга, его методы и оценки эффективности, Направления кадрового консалтинга, Аудит персонала.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки применения актуальных и эффективных методов администрирования процессов и документооборота, связанных с реализацией корпоративной социальной политики; эффективного применения технологий поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также оценки его результатов; обработки полученных результатов для последующей оценки эффективности деятельности в области управления персоналом.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

#### **Методические рекомендации по написанию курсовой работы, требования к оформлению**

##### **Структура курсовой работы:**

- 1) титульный лист;
- 2) план работы с указанием страниц каждого вопроса, подвопроса (пункта);
- 3) введение;
- 4) текстовое изложение материала, разбитое на вопросы и подвопросы (пункты, подпункты) с необходимыми ссылками на источники, использованные автором;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы;
- 7) приложения, которые состоят из таблиц, диаграмм, графиков, рисунков,

схем (необязательная часть реферата).

Приложения располагаются последовательно, согласно заголовкам, отражающим их содержание. Курсовая работа оценивается научным руководителем исходя из установленных кафедрой показателей и критериев оценки курсовой работы.