

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.04.2024 11:50:46  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Кадровый консалтинг и аудит**

Направление 38.04.03 Управление персоналом  
магистерская программа 38.04.03.01 "Стратегическое и операционное управление персоналом"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

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

Курс Вид занятий	2		Итого	
	УП	РП		
Лекции	4	4	4	4
Практические	4	4	4	4
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	24	24	24	24
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	36	36	36	36

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

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

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

Методическим советом направления: д.э.н, профессор, Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |                                                                                                                                              |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | Цели дисциплины: получение всесторонних знаний, умений и навыков по организации и методологии кадрового консалтинга и аудита на предприятии. |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1:Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
Современные проблемы управления персоналом в организации и понимать взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом; систему показателей оценки кадрового потенциала и интеллектуального капитала персонала организации и методы его оценки; закономерности, принципы и методические подходы внедрения политики привлечения, подбора, отбора и оценки персонала (соотнесено с индикатором ПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
Применять аналитические методы для определения проблемных областей в действующих системах управления организациями; определять направления, разрабатывать, обосновывать и внедрять рекомендации по развитию кадрового потенциала организации и интеллектуального капитала; разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала; лично эффективно участвовать в посреднической социально-профилактической и консультационной деятельностью по управлению персоналом (соотнесено с индикатором ПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
Системным и комплексным подходом к рассмотрению процессов, протекающих в сфере о управления персоналом и всей организации в целом; навыками сбора и обработки информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и интеллектуального капитала; методами внедрения политики привлечения, подбора и отбора персонал; оценки эффективности применяемых методов оперативного управления персоналом подразделения организации (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Предмет и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит»</b>				
1.1	Тема: «Предмет, содержание и задачи кадрового консалтинга и аудита». Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. /Лек/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
1.2	Тема: «Основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита» Современные подходы к определению целей и задач. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение. Тема: «Предмет, содержание и задачи кадрового консалтинга и аудита». Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

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 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/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
<b>Раздел 2. Сущность, содержание и функции кадрового консалтинга</b>					
2.1	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. /Ср/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
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. /Пр/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
2.3	Тема: «Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга: обзорный анализ. Кадровый консалтинг как услуга кадрового агентства» 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. Понятие «кадровое консультирование (кадровый консалтинг)». Задачи кадрового консалтинга. Анализ и сравнительная характеристика методов кадрового консалтинга. Заключение договора с кадровым агентством с целью получения услуг кадрового консультирования. /Ср/	2	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
<b>Раздел 3. Сущность аудита персонала, его основные элементы</b>					
3.1	Тема: «Сущность, цели и задачи аудита персонала» Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита персонала. /Ср/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.2	Тема: «Основные этапы аудита» Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита /Ср/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5

3.3	Тема: «Методологические аспекты аудита персонала» Методологические подходы к аудиту персонала организации Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Организационное и управленческое значение аудита персонала. 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.  /Ср/	2	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.4	Тема: "Методы аудита". Виды аудита персонала. Методы аудита персонала. Технология аудита персонала /Ср/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
3.5	Тема: «Персонал организации как объект аудита» Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита персонала  /Ср/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
<b>Раздел 4. Основные направления аудита персонала</b>					
4.1	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/	2	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
4.2	Подготовка и выступление с докладом, используя Libre Office. /Ср/	2	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5
4.3	/Зачёт/	2	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6

#### 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, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Долятовский В. А., Барнаган В. С.	Управленческое консультирование: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	75
Л1.2	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, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.3	Кургаева, Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79298.html">http://www.iprbookshop.ru/79298.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	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	Березовская Е. А., Крюков С. В.	Управление персоналом: теория и практика: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ "РИНХ", 2010	50
Л2.3	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
Л2.4		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
Л2.5		Человек и современный мир: журнал	Владивосток: Эксперт-Наука, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485188">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485188</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Левушкина, С. В.	Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/47307.html">http://www.iprbookshop.ru/47307.html</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

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 (МОДУЛЯ)

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 (МОДУЛЯ)**

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
ПК-1: Способен разработать и реализовать планы, программы и процедуры в области операционного управления персоналом структурного подразделения организации			
Знать современные проблемы управления персоналом в организации и понимать взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом; систему показателей оценки кадрового потенциала и интеллектуального капитала персонала организации и методы его оценки; закономерности, принципы и методические подходы внедрения политики привлечения, подбора, отбора и оценки персонала	составленный обзор, аннотация,	полные и содержательные знания учебного материала по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»;	Т – тест (1-40) З - вопросы к зачету (1-34)
Уметь применять аналитические методы для определения проблемных областей в действующих системах управления организациями; определять направления, разрабатывать, обосновывать и внедрять рекомендации по развитию кадрового потенциала организации и интеллектуального капитала; разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала; лично эффективно участвовать в посреднической социально-профилактической и консультационной деятельностью по	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов,	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	Д - доклад (1-50) КЗ - комплект заданий (1-6)



управлению персоналом			
Владеть системным и комплексным подходом к рассмотрению процессов, протекающих в сфере о управления персоналом и всей организации в целом; навыками сбора и обработки информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и интеллектуального капитала; методами внедрения политики привлечения, подбора и отбора персонал; оценки эффективности применяемых методов оперативного управления персоналом подразделения организации	проведение моделирования	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы; соответствие требованиям.	Д - доклад (1-50) КЗ - комплект заданий (1-6)

### 1.2 Шкалы оценивания:

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

*Для зачета*

*50-100 баллов (зачет)*

*0-49 баллов (незачет)*

## **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**

### **Вопросы к зачету**

по дисциплине Кадровый консалтинг и аудит

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 «зачтено» выставляется, если ответ правилен более чем на 50%;
- оценка «не зачтено», если ответ не верный.

**Тесты письменные и/или компьютерные**

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.  $C = \text{ФЗП} + \text{ФМП} + \text{затраты на обучение} + \text{затраты на переподготовку} + \text{затраты на повышение квалификации}$ ... 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.

## **Темы докладов**

по дисциплине: Кадровый консалтинг и аудит

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
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

по дисциплине Кадровый консалтинг и аудит

Задание1.

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

Задание2.

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	— ... аудит проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита; — текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым

	<p>характером и целевыми методиками;</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 сжатые сроки проведения (применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения);</li> <li>— ... аудит проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.</li> </ul>
Объем проверки	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ... аудит охватывает все объекты;</li> <li>— ... аудит охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов;</li> <li>— ... аудит включает совокупность объектов по одной тематике.</li> </ul>
Методика анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ... аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов;</li> <li>— ... аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.</li> </ul>
Уровень проведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ... 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;</li> <li>— ... аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации (анализ организационных и психологических аспектов управления конкретными структурными подразделениями);</li> <li>— ... аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом</li> </ul>
Способ проведения проверки	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ... аудит проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов;</li> <li>— ... аудит проводится специалистами самой организации;</li> <li>— ... службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита;</li> <li>— ... работа внешних и внутренних аудиторов</li> </ul>

### 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, отношения 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%.

### **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** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов – 2 и задание из оценочного средства «Комплект заданий». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, 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, содержание и задачи кадрового консалтинга и аудита, основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки владения системным и комплексным подходом к рассмотрению процессов, протекающих в сфере о управления персоналом и всей организации в целом; навыками сбора и обработки информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и интеллектуального капитала; методами внедрения политики привлечения, подбора и отбора персонал; оценки эффективности применяемых методов оперативного управления персоналом подразделения организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

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 методом устного опроса или 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.