

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Кадровый аудит и консалтинг

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление человеческими ресурсами и развитие персонала
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен использовать знания научной организации и нормирования труда, проводить анализ работ и рабочих мест, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-4.2 применяет на практике проведение анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности персонала ПК-4.4 применяет на практике кадровый консалтинг, использует основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки)

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		
	знать научную организацию и нормирование труда, сущность, содержание, функции и этапы	применять на практике кадровый консалтинг, реализовывать основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга, методы и основные	навыками реализации этапов кадрового консалтинга, основных методов оценки эффективности кадрового консалтинга, основных этапов аудита персонала,

	<p>кадрового консалтинга, основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга, методы и основные этапы аудита персонала, виды аудита персонала; современные законодательные, нормативные документы и методические материалы, регулирующие консалтинговую и аудиторскую деятельность</p>	<p>этапы аудита персонала, проводить анализ работ и анализ рабочих мест, оптимизацию норм обслуживания и численности, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики</p>	<p>анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики; инструментарием проведения кадрового консалтинга и аудита в области управления персоналом; методами планирования и бюджетирования текущей деятельности организации, касающейся управления персоналом; навыками оценки эффективности работы с персоналом; методами решения кадровых проблем организации; методами оценки эффективности консалтинговой и аудиторской деятельности организации; методами анализа и оценки кадровой отчетности организации</p>
--	--	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с такими дисциплинами, как: «Маркетинг персонала», «Управление карьерой», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Современные методы оценки персонала».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>
----------------------------	-----------------------

	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	24	24
Занятия семинарского типа	24	24
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,15
Самостоятельная работа (СРС)	59,85	59,85

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятель ная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	3		2				9
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	3		2				9
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	3		4				9
4.	Основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга	3		4				9
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	4		4				8

6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	4		4				8
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его влияние на развитие кадрового потенциала.	4		4				8,85
Итого		24		24				59,85
Промежуточная аттестация		0,15						

6.1.2. Очно-заочная с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	3		2				8
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	3		2				8
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	3		4				8,85
4.	Основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга	3		4				9
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	4		4				9
6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	4		4				9
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его	4		4				9

	влияние на развитие кадрового потенциала.						
Итого		24		24			59,85
Промежуточная аттестация		0,15					

6.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1. Содержание лекционного курса

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы (раздела) дисциплины</i>	<i>Содержание лекционного занятия</i>
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	<p>Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. Основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита. Современные подходы к их определению. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение.</p> <p>Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели</p>
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	<p>Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).</p> <p>Развитие рынка консалтинговых услуг. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Специфика процесса консультирования в российских организациях.</p>
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	<p>Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу.</p> <p>Виды кадрового консалтинга.</p> <p>Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга</p>
4.	Основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга	<p>Содержание и процедуры кадрового консалтинга.</p> <p>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.</p> <p>Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация</p>

		<p>функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом.</p> <p>Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии AssessmentCentre и др.</p> <p>Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга.</p>
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	<p>Персонал организации, его деятельность как объект аудита</p> <p>Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Цели и задачи аудита персонала.</p> <p>Методологические подходы к аудиту персонала организации</p> <p>Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.</p>
6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	<p>Цели и содержание этапов аудита. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки.</p> <p>Виды аудита персонала. Методы аудита персонала.</p>
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его влияние на развитие кадрового потенциала.	<p>Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.</p> <p>Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.</p> <p>Основные показатели аудита персонала в организации.</p> <p>Методика проведения аудита персонала. Стандарты.</p>

6.2.2. Содержание практических занятий

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование темы (раздела) дисциплины</i>	<i>Содержание практического занятия</i>
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	<p>Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала.</p> <p>Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономике. Основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита. Современные подходы к их определению. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение.</p> <p>Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели</p>
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	<p>Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).</p> <p>Развитие рынка консалтинговых услуг. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования.</p>

		Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Специфика процесса консультирования в российских организациях
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Виды кадрового консалтинга. Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга.
4.	Основные методы оценки эффективности 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. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии AssessmentCentre и др. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга.
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	Персонал организации, его деятельность как объект аудита Сущность и основные элементы концепции аудита персонала. Цели и задачи аудита персонала. Методологические подходы к аудиту персонала организации Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.
6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	Цели и содержание этапов аудита. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Виды аудита персонала. Методы аудита персонала.
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его влияние на развитие кадрового потенциала.	Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала. Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты.

6.2.3.Содержание самостоятельной работы

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы (раздела) дисциплины</i>	<i>Содержание самостоятельной работы</i>
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели.
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Специфика процесса консультирования в российских организациях.
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга.
4.	Основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга	Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии AssessmentCentre и др. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	Методологические подходы к аудиту персонала организации Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.
6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	Методы аудита персонала. Виды аудита персонала
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его влияние на развитие кадрового потенциала.	Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Предмет, содержание и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит». Нормативно-правовые основы.	Опрос, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Эволюция развития кадрового консалтинга и его представление в современных условиях	Опрос, тестирование, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга	Опрос, деловая игра, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга	Опрос, творческий проект, тестирование, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Сущность аудита персонала, его основные элементы	Опрос, творческий проект, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Методы и основные этапы аудита персонала Виды аудита персонала	Опрос, творческий проект, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
7.	Оценка эффективности аудита персонала и его влияние на развитие кадрового потенциала	Опрос, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые вопросы

1. Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала.
2. Предмет и объекты изучения дисциплины, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономики.
3. Основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита.
4. Современные подходы к определению кадрового консалтинга.
5. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение.

6. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели.
7. Нормативно-правовое обеспечение в области кадрового консалтинга и аудита.
8. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина).
9. Развитие социометрии Дж. Морено.
10. Практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса.
11. Исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).
12. Развитие рынка консалтинговых услуг. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования.
13. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное).
14. Специфика процесса консультирования в российских организациях, в т.ч. в государственных службах.
15. Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга.
16. Методологические подходы к кадровому консалтингу.
17. Виды кадрового консалтинга.
18. Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга.
19. Персонал организации, его деятельность, как объект аудита.
20. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала.
21. Цели и задачи аудита персонала.
22. Методологические подходы к аудиту персонала организации
23. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.
24. Содержание и процедуры кадрового консалтинга.
25. 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.
26. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом.
27. Оптимизация функций управления персоналом.
28. Оптимизация технологий управления персоналом.
29. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии Assessment Centre и др.
30. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга.
31. Цели и содержание этапов аудита.
32. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки.
33. Виды аудита персонала.
34. Методы аудита персонала.
35. Направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит.
36. Аудит найма.
37. Аудит увольнений.
38. Аудит вознаграждений.
39. Аудит условий и безопасности труда.

- 40. Аудит работы служб управления персоналом.
- 41. Государственная служба как объект кадровой политики
- 42. Методы и алгоритмы проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.
- 43. Порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в государственной службе.

Типовые проблемно-аналитические задания

Задание 1

Изучить, написать краткие характеристики и привести примеры ситуаций по видам кадрового консалтинга.

Таблица 1

Характеристика видов кадрового консалтинга.

№ п/п	Вид кадрового консалтинга	Краткая характеристика, пример ситуации	Примечания, пример организации, ссылки

Задание 2

Выписать основные нормативно-правовые акты и статьи, связанные с обеспечением безопасности труда и здоровья персонала организации, оформить результаты в виде таблицы.

Таблица 2

Характеристика основных статей базовых нормативно-правовых актов, изменений за последние 3 года гг., влияющие на процедуру кадрового консалтинга и аудита организации.

№ п/п	Нормативно-правовой акт	Краткая характеристика, статья	Примечания, даты

Задание 3

Описать основные условия коллективного договора и трудового контракта организации для сотрудников

Задание 4

Составьте словарь основных понятий деловой коммуникации. Консультационные услуги (консалтинг), кадровый консалтинг, аутсорсинг, аутстаффинг, тимбилдинг, кадровый аутсорсинг, аудит персонала, кадровый контроллинг.

Задание 5

Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге: а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз); б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи); в) шаги процесса выполняются в естественном порядке; г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.); д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом); е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий; ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта; з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды). и) снижение издержек (обычно является основной задачей); к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек; л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители; м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу эталонной практики; н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации; о) проведение реорганизации компании.

Задание 6

На примере конкретной организации провести аудит в трех основных аспектах:

- организационно-технологическом (провести анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом
- социально-психологическом. Оценить социально-трудовые отношения на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций, используя метод экспертной многокритериальной оценки, отзывы об организации, данные и рейтинги в интернет-ресурсах.)
- экономическом. Оценить уровень конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере (сравнить экономические и социальные показатели деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях);
- оценить эффективность функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявить их роль в повышении конкурентоспособности предприятия;
- оценить экономическую эффективность самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами).

Типовые тесты

1. Управленческое консультирование предполагает:

- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- б) постоянное сотрудничество с клиентом;
- в) аудит деятельности клиента;

г) управление клиентом

2. К консалтингу следует относиться:

- а) как к искусству;
- б) как к науке;
- в) как к ремеслу;
- г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

3. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно;
- г) иногда.

4. Под «смежными» по отношению к услугам по кадровому консультированию понимают услуги:

- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

5. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) отчеты, репрезентации, проекты;
- в) справки, проекты, программы;
- г) разовые консультации, проекты, обзоры.

6. Предметом консультирования являются:

- а) Экономика.
- б) Управление.
- в) Экономика и управление.
- г) Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

7. Внешние консультанты – это:

- а) Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
- б) Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
- в) Ни один из ответов не является верным.

8. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- а) Предмет консультирования.
- б) Цель консультирования.

в) Виды консультирования.

9. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- а) Консультанты не имеют опыта работы в других организациях.
- б) Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
- в) Подчинение внутренних консультантов внешним.

10. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а) Организационная диагностика.
- б) Организационная культура.
- в) Организационные интервенции.

11. К методам обучающего консультирования относятся

- а) Метод SWOT-анализа.
- б) Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
- в) Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании- клиента.

12. Обучающее консультирование предполагает:

- а) Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
- б) Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
- в) Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

13. Консалтинг

- а) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента.
- б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента
- в) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента.
- г) решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности

14. На какой стадии консультационного проекта осуществляется диагностика?

- а) предконтрактная
- б) контрактная
- в) послеконтрактная
- г) на предконтрактной и контрактной

15. Компании привлекают консультантов по управлению для:

- а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;

- б) повышения квалификации персонала компании;
- в) проведения налоговой проверки;
- г) проведения аудиторской проверки.

16. Этические стандарты консультирования:

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) не существуют никаких;
- г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

17. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

- а) торговля, рекрутмент, логистика;
- б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

18. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:

- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, рг- услуги;
- г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

19. Аудит персонала это:

- а) вид профессиональной деятельности, по независимой оценке, операций организации
- б) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
- в) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно - расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов
- г) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией.

20. Объектом аудита персонала является:

- а) система персонал (труд) организации
- б) состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности
- в) различные стороны производственной деятельности трудового коллектива
- г) налоговые декларации
- д) принципы и методы управления персоналом в организации

21. Предметом аудита персонала является:

- а) эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации
- б) система персонал (труд) организации
- в) методы управления персоналом организации

г) эффективность системы управления персоналом д) Финансово-хозяйственная деятельность

22. К основным направлениям проведения аудита персонала относятся:

- а) информационные потребности процесса совершенствования управления организацией
- б) диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности
- в) оптимизация затрат на управление персоналом
- г) строение организации (ее структура) соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации
- д) оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала

23. По функции управления персоналом «Формирование кадровой политики организации» содержанием аудита является:

- а) оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации б) анализ уровня занятости персонала
- в) оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития
- г) анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения
- д) оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями

24. По функции управления персоналом «Планирование персонала» содержанием аудита является:

- а) анализ обеспечения стабильности состава работников
- б) оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале
- в) выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации г) анализ штатного расписания
- д) анализ изменений кадрового потенциала

25. По функции управления персоналом «Использование персонала» содержанием аудита является:

- а) анализ обеспечения стабильности состава работников
- б) анализ и проектирование управленческой деятельности в организации
- в) изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
- г) анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда
- д) анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала

Темы творческих проектов (эссе)

1. Взаимосвязь кадрового консалтинга и аудита: их роль для эффективности работы персонала предприятия
2. Организация работы кадровых консультантов на предприятии
3. Кадровая отчетность предприятия как информационная база кадрового консалтинга
4. Возможности привлечения кадровых консультантов на предприятии

5. Управление стоимостью кадровых услуг на предприятия
6. Бюджетирование затрат на кадровый консалтинг организации
7. Характеристика опыта развитие консалтинга в России и за рубежом.
8. Сравнительный анализ международной и российской классификации консультационных услуг.
9. Становление и развитие управленческого консалтинга в РФ
10. Взаимосвязь кадрового консалтинга и аудита: их роль для эффективности работы персонала предприятия
11. Управление стоимостью аудита на предприятия
12. Характеристика опыта развитие аудит в России и за рубежом
13. Становление и развитие аудита в РФ
14. Лицензирование аудиторской деятельности.

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1) Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2) Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

3) Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4) Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра, как правило, имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5) Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

6) Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение

гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7) Информационный проект (презентация)

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8) Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9) Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

10) Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные

формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература:

1. Соловарова, Ю. Н. Социологическая экспертиза и консалтинг : учебно-методическое пособие / Ю. Н. Соловарова. — Казань : Издательство КНИТУ, 2023. — 80 с. — ISBN 978-5-7882-3346-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136196.html>.

2. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-7890-1842-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>.

3. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 141 с. — ISBN 978-5-9961-2828-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122403.html>.

4. Шурчкова, И. Б. Аудит. Ч.1 : учебное пособие / И. Б. Шурчкова. — Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2022. — 112 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134851.html>.

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021. — 63 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121753.html>.

2. Соколова, Е. Н. Аудит : учебно-методическое пособие, код направления учебной дисциплины/специальности 38.03.01 Экономика / Е. Н. Соколова, О. В. Логачева. — Москва : Российский новый университет, 2023. — 194 с. — ISBN 978-5-89789-199-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137671.html>.

3. Угольницкий, Г. А. Дискретные модели организационного управления : учебное пособие / Г. А. Угольницкий. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2023. — 130 с. — ISBN 978-5-9275-4360-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133473.html>.

8.3.Перечень периодических изданий:

1. .Российская газета.
2. Журнал «PassportNews»

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

www.iprbookshop.ru - электронно-библиотечная система;
[http:// www.rg.ru](http://www.rg.ru) - официальный сайт «Российской газеты»;
www.zipsites.ru – бесплатная электронная Интернет библиотека;
www.elibra.ru – бесплатная электронная Интернет библиотека.
<http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал «Гарант»
[http://www.consultant.ru /](http://www.consultant.ru/) информационно-правовой портал «Консультант-Плюс».
<http://www.top-personal.ru> - Деловой журнал «Управление персоналом»
<http://firstedu.ru/zhurnaly/trudovoe-pravo> Журнал «Трудовое право»
<http://panor.ru/magazines/kadrovik.html> Журнал «Кадровик»
<https://www.kdelo.ru> Журнал «Кадровое дело»
<http://www.tddirector.ru> Электронный журнал, публикующий информацию о рынке консалтинговых, кадровых и тренинговых услуг, HR-менеджменте и корпоративной культуре компаний
[http:// www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) Федеральная налоговая служба РФ.
[http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru) Федеральная служба государственной статистики РФ/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, практических занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

- Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
- Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
- Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. **Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>**

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1 Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Кадровый аудит и консалтинг

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление человеческими ресурсами и развитие персонала
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен использовать знания научной организации и нормирования труда, проводить анализ работ и рабочих мест, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-4.2 применяет на практике проведение анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности персонала ПК-4.4 применяет на практике кадровый консалтинг, использует основные методы оценки его эффективности, методы и основные этапы аудита персонала

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине.

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		
	Знать научную организацию и нормирование труда, сущность, содержание, функции и этапы кадрового консалтинга, основные методы оценки	применять на практике кадровый консалтинг, реализовывать основные методы оценки эффективности кадрового консалтинга, методы и основные этапы аудита	навыками реализации этапов кадрового консалтинга, основных методов оценки эффективности кадрового консалтинга, основных этапов аудита персонала, анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики;

	<p>эффективности кадрового консалтинга, методы и основные этапы аудита персонала, виды аудита персонала; современные законодательные, нормативные документы и методические материалы, регулирующие консалтинговую и аудиторскую деятельность</p>	<p>персонала, проводить анализ работ и анализ рабочих мест, оптимизацию норм обслуживания и численности, эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики</p>	<p>инструментарием проведения кадрового консалтинга и аудита в области управления персоналом; методами планирования и бюджетирования текущей деятельности организации, касающейся управления персоналом; навыками оценки эффективности работы с персоналом; методами решения кадровых проблем организации; методами оценки эффективности консалтинговой и аудиторской деятельности организации; методами анализа и оценки кадровой отчетности организации</p>
--	--	---	---

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков: <ul style="list-style-type: none"> - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков <ul style="list-style-type: none"> - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		

НЕУДОВЛЕТВОРИТ ЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Типовые вопросы

1. Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала.
2. Предмет и объекты изучения дисциплины, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономики.
3. Основные цели и задачи кадрового консалтинга и аудита.
4. Современные подходы к определению кадрового консалтинга.
5. Актуальность этого вида деятельности, его практический смысл, социальное и организационное значение.
6. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели.
7. Нормативно-правовое обеспечение в области кадрового консалтинга и аудита.
8. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина).
9. Развитие социометрии Дж. Морено.
10. Практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса.
11. Исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).
12. Развитие рынка консалтинговых услуг. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования.
13. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное).
14. Специфика процесса консультирования в российских организациях, в.т.ч. в государственных службах.
15. Кадровый консалтинг как направление управленческого консультирования. Сущность и содержание кадрового консалтинга.
16. Методологические подходы к кадровому консалтингу.
17. Виды кадрового консалтинга.
18. Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга.
19. Персонал организации, его деятельность, как объект аудита.
20. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала.
21. Цели и задачи аудита персонала.
22. Методологические подходы к аудиту персонала организации

23. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.
24. Содержание и процедуры кадрового консалтинга.
25. 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.
26. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом.
27. Оптимизация функций управления персоналом.
28. Оптимизация технологий управления персоналом.
29. Методы кадрового консалтинга: бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии Assessment Centre и др.
30. Оформление результатов кадрового консалтинга. Оценка эффективности кадрового консалтинга.
31. Цели и содержание этапов аудита.
32. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки.
33. Виды аудита персонала.
34. Методы аудита персонала.
35. Направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит.
36. Аудит найма.
37. Аудит увольнений.
38. Аудит вознаграждений.
39. Аудит условий и безопасности труда.
40. Аудит работы служб управления персоналом.
41. Государственная служба как объект кадровой политики
42. Методы и алгоритмы проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.
43. Порядок оформления результатов проведения внутреннего кадрового аудита в государственной службе.

Типовые тесты

1. Сведения для принятия управленческого решения, которые можно считать релевантными:

- а) условия, в которых принимается решение;+
- б) целевые критерии;
- в) набор возможных альтернатив;+
- г) последствия принятия каждой из альтернатив.

2. Информация, поставляемая при консалтинге, должна отвечать требованиям:

- а) релевантность;+
- б) понятность;
- в) своевременность;+
- г) достоверность;+
- д) полнота;
- е) регулярность;

- ж) полезность;
- з) все вышеперечисленное.

3. Сферы деятельности, которые охватывает предварительный контроль:

- а) контроль прогнозов;+
- б) контроль и мониторинг внешней среды;
- в) контроль целей;+
- г) контроль ограничений;+
- д) мониторинг внутренней среды;
- е) контроль планов;+
- ж) контроль выполнения планов.

4. Актуальность развития кадрового консалтинга в системе управления персоналом обусловлена:

- а) административная система контроля сменяется саморегулирующейся системой контроллинга;+
- б) развитие функций управления персоналом;+
- в) своевременное реагирование на изменения внешней и внутренней среды организации;+
- г) информационная и методическая поддержка систем управления;+
- д) развитие систем мотивации.

5. Создание кадровой информационной системы:

- а) определение потребности в информации;
- б) участие в создании системы информации о рабочих местах;
- в) участие в создании системы оценки кадров;
- г) создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования;
- д) иерархический анализ потребности в информации;
- е) оформление содержания кадровой отчетности;
- ж) создание банка персональных данных.
- з) все ответы верны +

6. Координация кадрового планирования:

- а) подготовка заседаний по планированию;+
- б) проведение обсуждений плана руководителями экономических служб;+
- в) проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием;+
- г) обобщение отдельных планов в отраслевые планы;+
- д) подготовка контрактов.

7. Выполнение функции кадрового аудита:

- а) проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности;+
- б) проверка способности ответственных работников правильно использовать инструментарий кадрового управления;+
- в) проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации;+
- г) проверка системы материального стимулирования.

8. Функционально затраты на персонал подразделяются:

- а) затраты, связанные с обеспечением потребности в персонале (расходы на набор, отбор, оформление, предоставление рабочего места);+
- б) затраты, связанные с использованием персонала (затраты на продвижение или внутренний набор; затраты замещения работника; затраты на высвобождение работника);+
- в) затраты, связанные с развитием персонала (затраты на подготовку и обучение работника; альтернативные затраты времени инструктора или работника-заместителя; увеличение затрат, связанных со снижением производительности обучающегося);+
- г) затраты, связанные с решением социальных проблем персонала (затраты по организации и охране труда);+
- д) затраты, связанные с правовым и информационным обеспечением процесса управления персоналом (расходы по исполнению нормативов, устанавливаемых государством, по внедрению коллективных договоров; затраты на внедрение новых систем качества);+
- е) затраты, связанные с созданием системы стимулирования персонала, затраты по организации и охране труда.

9. Характерным свойством системы управления затратами на персонал является открытость, которая проявляется в двух формах:

- а) во взаимодействии с внешней средой как совокупностью всех факторов, непосредственно или косвенно воздействующих на систему;+
- б) во взаимодействии данной системы с системами более низкого и более высокого порядка;+
- в) во взаимодействии данной системы с системами конкурентов.

10. Система управления персоналом создается с целью получения работодателем желаемого экономического результата на основе рационального использования...

профессиональных и личностных характеристик работников компании

11. Затраты на управление персоналом могут иметь следующие источники:

- а) фонды общественных организаций;+
- б) государство;+
- в) организация;+
- г) инвестиции.

12. Восстановительные затраты (издержки замещения) — сегодняшние затраты, необходимые для...

замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции

13. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на...

поиск, приобретение и предварительное обучение работников

14. Смысл метода декомпозиции заключается:

- а) он позволяет расчленить сложные явления на более простые с помощью логических, графических и цифровых моделей;+
- б) он позволяет изучить влияние каждого фактора в отдельности на формирование системы управления персоналом;
- в) он позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой «идеальной» организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

15. Метод, основывающийся на привлечении к процессу управления высококвалифицированных специалистов по персоналу:

- а) метод декомпозиции;
- б) метод структуризации целей;
- в) экспертно-аналитический метод;+
- г) параметрический метод;
- д) метод творческих совещаний.

16. Методика построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга включает модули:

- а) формулирование целей;+
- б) анализ внутренней эффективности системы управления персоналом;+
- в) диагностика социально-психологического климата в организации;
- г) разработка ключевых показателей эффективности;+
- д) организационные основы внедрения;+
- е) мониторинг и анализ результатов;+
- ж) оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений.+

17. Затраты на персонал, которые выплачиваются за счет прибыли организации:

- а) оплата очередных и дополнительных отпусков;
- б) оплата отпусков, предоставляемых по коллективному договору;+
- в) компенсация за неиспользованный отпуск;
- г) материальная помощь;+
- д) дивиденды;+
- е) выплаты вознаграждений за выслугу лет;
- ж) надбавка к пенсии.+

18. Этапы, входящие в разработку бюджета расходов на персонал:

- а) определение статей расходов;
- б) разработка форматов кадрового планирования;
- в) сбор информации от руководителей;
- г) свод проектов форматов кадрового планирования;
- д) разработка бюджета расходов на персонал;
- е) защита бюджета перед руководством;
- ж) все вышеперечисленные.+

19. Сферы деятельности, которые охватывает институт аудиторства:

- а) кадровый аудит;+
- б) бухгалтерский аудит;+
- в) социальный аудит;+

20. Задачей общегосударственного финансового контроля является:

- а) контроль финансовой политики;+
- б) контроль государственного внутреннего и внешнего долга;
- в) контроль правильности и эффективности использования кредитных ресурсов;
- г) контроль за образованием и использованием государственных средств Российской Федерации и ее субъектов;+
- д) контроль законности привлечения и использования средств юридических и физических лиц кредитными учреждениями;+
- е) контроль налоговой сферы;+
- ж) контроль валютной политики.+

21. Аудит подразумевает:

- а) проверку состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия;+
- б) разработку предложений по оптимизации хозяйственной деятельности;+
- в) ведение и восстановление учета;+
- г) процедуру независимой оценки деятельности организации.+

22. 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.+

23. Аудит персонала подразумевает оценку:

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

24. 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.

25. 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.+

26. 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.+

27. 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.

28. 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.

29. 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.+

30. 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.

31. 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.+

32. Такой показатель эффективности работы служащих, как абсентеизм измеряет:

- а) степень удовлетворенности работников;
- б) количество самовольных невыходов на работу;+
- в) текучесть кадров;
- г) количество жалоб.

33. Уровень абсентеизма относится к показателям (...) эффективности системы управления персоналом (вставьте пропущенное слово):

- а) социальной;+
- б) экономической.

34. 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.+

35. По характеру затрат издержки на персонал относятся:

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

36. По времени возмещения затраты на персонал подразделяются:

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

37. Расходы на рабочую силу на стадии потребления включают:

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

38. 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.

39. 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.

40. 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.+

41. 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.+

42. Бенчмаркинг — это:

- а) метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью числового 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.

43. 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.

44. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:

- а) стандартизации процессов проверки;
- б) государственных законодательных актов;+
- в) аудиторского консультирования;
- г) аудиторских стандартов.+

45. Аудитор может отказаться от проверки в случае:

- а) криминала;+
- б) недостаточно выданной информации;+
- в) отсутствия финансирования;+
- г) неблагоприятной экологической обстановки;
- д) забастовки.

46. 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.

47. 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.+

48. 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.

49. 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.

50. 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.+

51. 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.+

52. Аудиторскими доказательствами являются:

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

53. 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.

54. Документы аудитора являются собственностью:

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

55. План аудита подготавливает:

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

56. 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.

57. Аудиторские доказательства могут быть:

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

58. 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.

59. 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.

60. 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.

61. 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.

62. Основной целью аудита в соответствии с Федеральным законом «Об аудиторской деятельности» является:

- а) изучение результатов хозяйственной деятельности и выработка предложений по их улучшению;
- б) составление и заполнение бухгалтерской (финансовой) отчетности, расчетов по налогам, проведение хозяйственных операций в бухгалтерском учете;

- в) независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности;+
- г) сокращение затрат на управление персоналом.

63. 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.

64. Появление социального аудита как части аудита персонала предопределило:

- а) промышленная революция;
- б) возрастание роли человеческого фактора производства;+
- в) процесс индустриализации;
- г) становление профсоюзного движения;
- д) появление концепций гуманизации труда и качества трудовой жизни.+

65. Без каких социальных индикаторов невозможна оценка эффективности деятельности организации:

- а) амортизация основных фондов;
- б) профессиональный и квалификационный уровень сотрудников;+
- в) уровень удовлетворенности трудом;+
- г) уровень финансовых рисков;
- д) социально-психологический климат.+

66. Под социальным аудитом понимается:

- а) процесс оценки деятельности компании с точки зрения соблюдения ею своей экономической, юридической, этической и филантропической ответственности;+
- б) контроль за соблюдением социальных норм, правил и расчетов, связанных с деятельностью коллективов в организации;+
- в) метод регулирования социальных отношений в системе социального партнерства, призванный выявить и определить состояние социальной среды.+

67. Социальный аудит как часть аудита персонала изучается на уровне:

- а) страны в целом;
- б) отрасли;
- в) региона;
- г) организации.+

68. К основным характеристикам социального аудита можно отнести:

- а) концентрируется на сфере менеджмента качества и сфере управления человеческими ресурсами;+
- б) основной фокус внимания — аудит кадрового потенциала, оценка деятельности сотрудников;
- в) помогает компаниям минимизировать социальные риски;+
- г) изучает влияние организации на всех заинтересованных в деятельности компании лиц.+

69. Сфера управления человеческими ресурсами оценивается по показателям:

- а) текучесть кадров;+
- б) система менеджмента;
- в) практика набора персонала;+
- г) система реагирования на запросы потребителей;
- д) практика продвижения и карьерного роста;+
- е) социальный пакет.+

70. Задачами социального аудита являются:

- а) определение текущего состояния социальной среды организации;+
- б) проверка кадровой документации;
- в) выделение факторов социальных рисков;+
- г) независимая экспертиза личностного потенциала сотрудников;
- д) разработка вариантов минимизации социальных рисков.+

71. Внешний социальный аудит организации включает:

- а) аудит условий и охраны труда;
- б) аудит социальной ответственности;+
- в) социально-экологический аудит;+
- г) аудит организации и нормирования труда;
- д) аудит эффективности системы управления персоналом.

72. К факторам внутренней социальной среды организации не относится:

- а) социально-психологический климат;
- б) организационная структура управления;+
- в) материальное вознаграждение;
- г) условия и охрана труда;
- д) система развития персонала.

73. В зависимости от периодичности проведения выделяют следующий вид социального аудита:

- а) полный;
- б) перспективный;+
- в) управленческий;
- г) инициативный;
- д) внутренний.

74. В зависимости от функционального содержания выполняемых процедур выделяют следующий вид социального аудита:

- а) текущий;
- б) тактический;
- в) внешний;
- г) соответствия;+
- д) тематический.

75. Социальный аудит не предполагает:

- а) анализ финансовой устойчивости организации;+
- б) анализ оплаты труда;
- в) анализ социальных рисков;

- г) анализ условий труда;
- д) анализ социально-психологического климата.

76. В зависимости от содержания и полноты изучаемых вопросов выделяют:

- а) внутренний социальный аудит;
- б) текущий социальный аудит;
- в) локальный социальный аудит;+
- г) управленческий социальный аудит;
- д) обязательный социальный аудит.

77. В зависимости от уровня проведения выделяют:

- а) локальный социальный аудит;
- б) стратегический социальный аудит;+
- в) аудит эффективности;
- г) тактический социальный аудит.+

78. Задачами социально-экологического аудита являются:

- а) аудит социальной среды организации;
- б) установление процедур проведения социального диалога;+
- в) определение целевого использования средств, направляемых на экологические нужды;+
- г) определение приоритетности направлений снижения отрицательного экологического воздействия компании.+

79. Анализ численности, структуры, движения кадров относится к сфере аудита:

- а) эффективности управления персоналом;
- б) эффективности использования персонала;+
- в) оплаты труда;
- г) организации и нормирования труда;
- д) условий и охраны труда.

80. Аудит соответствия предполагает:

- а) анализ штатного расписания;+
- б) определение соответствия практики управления персоналом предварительно установленным стандартам;
- в) определение степени согласованности политики управления человеческими ресурсами с целями предприятия, его глобальной и социальной стратегиями;
- г) установление степени связи социальной политики со спецификой предприятия и внешними условиями.

81. Аудит эффективности предусматривает:

- а) анализ выполнения программы повышения профессиональной квалификации;
- б) анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому признакам, естественной убыли и его соответствие предприятию;
- в) разработку плана необходимых действий в целях усиления практики и политики управления персоналом;+
- г) анализ условий труда и техники безопасности;
- д) анализ трудовых отношений в коллективе.

82. Основными индивидуальными различиями между людьми являются:

- а) уровень заработной платы;
- б) возраст;+
- в) гендерные параметры;+
- г) занимаемая должность;
- д) семейный статус;+
- е) трудовой стаж.+

83. Временные характеристики развития человека принято называть:

- а) физиологическим возрастом;+
- б) психологическим возрастом;+
- в) хронологическим возрастом;+
- г) гендером;+
- д) стадиями зрелости.

84. Преимуществом лиц с низким психологическим возрастом является:

- а) работа в нестабильной внешней среде;+
- б) наличие практического опыта;
- в) работа с использованием новых технологий;+
- г) стабильность в выполнении трудовых операций;
- д) высокая эффективность трудовой деятельности в стандартных ситуациях.

85. Различие человека по гендерному типу подразумевает:

- а) биологическое различие;
- б) анатомио-биологические особенности человека;
- в) социокультурные особенности человека;+
- г) ментальное различие;+
- д) различие эмоциональных характеристик человека.+

86. Отрицательное влияние профессионального опыта проявляется:

- а) в быстрой адаптации в организации;
- б) функции репродуктивного торможения;+
- в) выполнении работы по стандартным схемам, нет каких-либо инновационных решений;+
- г) актуализации «эффекта Карпентьера».

87. Возможность человека научиться чему-либо принято называть:

- а) креативностью;
- б) инновационностью;+
- в) способностями;
- г) интеллектом;
- д) задатками.

88. Наибольшего успеха в таких сферах трудовой деятельности, как политика и биржевое дело, чаще всего добиваются:

- а) экстраверты интуитивные;
- б) интроверты интуитивные;+
- в) экстраверты мыслящие;
- г) интроверты мыслящие;
- д) интроверты ощущающие.

89. В каких сферах трудовой деятельности наибольшего успеха добьется экстраверт чувствующий:

- а) искусство;+
- б) политика;
- в) шоу-бизнес;+
- г) IT-технологии

90. Частным случаем кадрового аутсорсинга, когда происходит полная передача обязанностей по оформлению и ведению кадрового делопроизводства компании, является

- а) аутстаффинг
- б) внешняя кадровая служба+
- в) мониторинг
- г) лизинг персонала

91. Исследовательский подход к аудиту персонала, при котором фирма приглашает консультантов, называется

- а) стратегический
- б) управленческий
- в) сравнительный
- г) привлечение внешних экспертов+

92. _____ подход: по материалам существующих отчетов, аудиторская команда формирует статистические стандарты; с их помощью могут быть оценены действия и программы в области управления персоналом; с помощью таких математических стандартов, команда может раскрыть ошибки, пока они все еще незначительны.

Статистический

93. _____ подход. Аудиторская команда сравнивает фирму с другой фирмой, чтобы путем сопоставления вскрыть области недостаточного выполнения. Такой подход обычно используется для сравнения результатов определенных действий службы управления персоналом или конкретных программ. Он помогает обнаруживать области необходимого совершенствования.

Сравнительный

94. _____ подход аудиторская команда может сравнивать фактические результаты с заявленными целями. Области недостаточного выполнения могут быть обнаружены и зафиксированы.

МВО

95. _____ - вторая стадия процесса консультирования
диагностикой

96. Выявление всех осуществимых альтернатив решения проблемы, их оценка происходят на фазе _____
планирования

97. Заключение контракта на консультирование происходит на фазе
подготовки

98. Определение «ситуация риска» подразумевает:

- а) недостижение индивидуумом желаемой цели в трудовой деятельности;
- б) неблагоприятные экономические, социальные и физиологические последствия для индивидуума при выборе определенного варианта трудовых действий;+
- в) отрицательный эмоциональный фон персонала при выполнении трудовой деятельности;
- г) отрицательное воздействие внешней среды.

99. К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

- а) ведение кадрового делопроизводства
- б) совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата+
- в) восстановление кадрового делопроизводства
- г) кадровое делопроизводство с нуля

100. Характерная черта управленческого консультирования

- а) независимость+
- б) эффективность
- в) неопределенность

Примерный список вопросов для промежуточной аттестации

1. Сущность и содержание кадрового консалтинга
2. Цели, задачи и функции кадрового консалтинга
3. Современные направления кадрового консалтинга
4. Методы кадрового консалтинга
5. Становление и развитие кадрового консалтинга как сферы практической деятельности в России и за рубежом
6. Международная классификация консультационных услуг
7. Российская классификация консультационных услуг
8. Виды консультационных услуг
9. Становление и развитие управленческого консалтинга
10. Виды управленческого консалтинга
11. Консультирование в области общего и стратегического управления организацией
12. Консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности
13. Реструктуризация компаний: общая характеристика феномена
14. Виды реструктуризаций организаций: слияния, поглощения, сетевые объединения
15. Преобразования организационных структур и связанные с ними кадровые вопросы
16. Понятие и содержание аутсорсинга
17. Инсорсинг, его назначение
18. Кадровое консультирование по подбору персонала
19. Кадровое консультирование по мотивации персонала
20. Кадровое консультирование по управлению персоналом в условиях кризиса предприятия
21. Основные технологии кадрового консалтинга: реинжиниринг бизнеспроцессов, бенчмаркинг, концепция «Шесть сигм», метод Mc Kinsey, метод всеобщего управления качеством
22. Основные этапы кадрового консультирования: подготовка к консультированию, диагностика проблемы, планирование действий, внедрение изменений

23. Кадровый аудит: понятие и сущность
24. Основные технологии и методы кадрового аудита
25. Опыт кадрового аудирования в России и за рубежом
26. Правовые основы аудиторской деятельности
27. Понятие обязательного аудита
28. Процедура аттестации аудиторов
29. Лицензирование аудиторской деятельности
30. Стандарты аудиторской деятельности
31. Виды аудиторских услуг.
32. Управленческий аудит
33. Сопутствующие виды аудиторских услуг
34. Аудиторская проверка
35. Аудиторские доказательства
36. Аудиторская выборка
37. Аудиторское заключение
38. Контроль качества аудита
39. Аудит персонала в системе управления персоналом организации
40. Аудит рабочих мест
41. Аудит найма
42. Аудит увольнений
43. Аудит заработной платы
44. Аудит условий и безопасности труда
45. Аудит служб управления персоналом
46. Аудит персонала государственной службы
47. Консалтинг государственных служащих
48. Эффективность аудита
49. Влияние аудита персонала на стратегию его развития
50. Современные тенденции аудита персонала в организации

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач:

Темы творческих проектов (эссе)

1. Взаимосвязь кадрового консалтинга и аудита: их роль для эффективности работы персонала предприятия
2. Организация работы кадровых консультантов на предприятии
3. Кадровая отчетность предприятия как информационная база кадрового консалтинга
4. Возможности привлечения кадровых консультантов на предприятии
5. Управление стоимостью кадровых услуг на предприятии
6. Бюджетирование затрат на кадровый консалтинг организации
7. Характеристика опыта развитие консалтинга в России и за рубежом.
8. Сравнительный анализ международной и российской классификации консультационных услуг.
9. Становление и развитие управленческого консалтинга в РФ
10. Взаимосвязь кадрового консалтинга и аудита: их роль для эффективности работы персонала предприятия
11. Управление стоимостью аудита на предприятии

12. Характеристика опыта развитие аудит в России и за рубежом
13. Становление и развитие аудита в РФ
14. Лицензирование аудиторской деятельности.

Типовые проблемно-аналитические задания

Задание 1

Изучить, написать краткие характеристики и привести примеры ситуаций по видам кадрового консалтинга.

Таблица 1

Характеристика видов кадрового консалтинга.

№ п/п	Вид кадрового консалтинга	Краткая характеристика, пример ситуации	Примечания, пример организации, ссылки

Задание 2

Выписать основные нормативно-правовые акты и статьи, связанные с обеспечением безопасности труда и здоровья персонала организации, оформить результаты в виде таблицы.

Таблица 2

Характеристика основных статей базовых нормативно-правовых актов, изменений за последние 3 года гг., влияющие на процедуру кадрового консалтинга и аудита организации.

№ п/п	Нормативно-правовой акт	Краткая характеристика, статья	Примечания, даты

Задание 3

Описать основные условия коллективного договора и трудового контракта организации для сотрудников

Задание 4

Составьте словарь основных понятий деловой коммуникации. Консультационные услуги (консалтинг), кадровый консалтинг, аутсорсинг, аутстаффинг, тимбилдинг, кадровый аутсорсинг, аудит персонала, кадровый контроллинг.

Задание 5

Выберите из предложенного перечня основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге: а) несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз); б) исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи); в) шаги процесса выполняются в естественном порядке; г) процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.); д) работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом); е) уменьшается количество проверок и управляющих воздействий; ж) минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта; з) единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды). и) снижение издержек (обычно является основной задачей); к) увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек; л) улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители; м) выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу эталонной практики; н) решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации; о) проведение реорганизации компании.

Задание 6

На примере конкретной организации провести аудит в трех основных аспектах:

- организационно-технологическом (провести анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом
- социально-психологическом. Оценить социально-трудовые отношения на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций, используя метод экспертной многокритериальной оценки, отзывы об организации, данные и рейтинги в интернет-ресурсах.)
- экономическом. Оценить уровень конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере (сравнить экономические и социальные показатели деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях);
- оценить эффективность функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявить их роль в повышении конкурентоспособности предприятия;
- оценить экономическую эффективность самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами).

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций (знаний, умений, владений)

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.