

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента и
информационных технологий



_____ / С.А. Баркалов /

30 августа 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Кадровый консалтинг и аудит»**

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Программа Стратегическое управление персоналом

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 3 мес.

Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2021 г.

Автор(ы) программы

подпись

Е.В. Баутина

Заведующий кафедрой
Управления

подпись

С.А. Баркалов

Руководитель ОПОП

подпись

Е.В. Баутина

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Целью изучения дисциплины является получение всесторонних знаний об организации и методологии кадрового консалтинга и аудита для повышения эффективности использования кадрового потенциала организации

1.2. Задачи освоения дисциплины

- формирование целостного представления о процессах и особенностях консалтинговой и аудиторской деятельности в сфере управления персоналом;
- формирование способности всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала;
- овладение методами и технологиями кадрового консалтинга, аудита и контроллинга, позволяющими оптимизировать состав и структуру кадров предприятия и повысить эффективность кадрового потенциала организации;
- формирования навыков разработки мероприятий, проектов и программ повышения эффективности кадрового потенциала организации;
- развитие навыков применения методов социально-экономического обоснования принимаемых кадровых решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 учебного плана.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-6 - Способен разрабатывать системы анализа и контроля работы персонала, применять технологии контроллинга и аудита в области управления персоналом в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала организации

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-6	знать особенности кадрового консалтинга; методы и технологии организации и проведения аудита и контроллинга персонала; основные качественные и количественные показатели функционирования системы управления персоналом; понятие кадрового потенциала; основные методы социально-экономического обоснования применяемых кадровых решений уметь проводить диагностику системы управления персоналом для выявления проблем; определять целевые показатели кадрового аудита; формулировать цели и задачи мероприятий, проектов и программ

	повышения эффективности кадрового потенциала; обосновывать целесообразность принятия кадровых решений на основе применения социально-экономических методов
	владеть знаниями о процедурах проведения кадрового аудита и контроллинга; навыками формулирования целей и задач кадровых мероприятий и проектов, повышающих эффективность кадрового потенциала; способностью применять принципы и методы организации аудита и контроллинга в управлении персоналом

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит» составляет 6 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	4
Аудиторные занятия (всего)	100	72	28
В том числе:			
Лекции	50	36	14
Практические занятия (ПЗ)	50	36	14
Самостоятельная работа	89	36	53
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	27	-	27
Виды промежуточной аттестации - экзамен, зачет с оценкой	+	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	216	108	108
зач.ед.	6	3	3

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	4
Аудиторные занятия (всего)	28	12	16
В том числе:			
Лекции	14	6	8
Практические занятия (ПЗ)	14	6	8
Самостоятельная работа	175	92	83
Курсовой проект	+		+
Часы на контроль	13	4	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен, зачет с оценкой	+	+	+
Общая трудоемкость:			

академические часы	216	108	108
зач.ед.	6	3	3

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управленческий консалтинг и аудит в современном менеджменте	Сущность понятия консалтинга. Цели, задачи, подходы к консультированию. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту. Области консультирования. Сущность, содержание и специфика консалтинговых услуг в области управления персоналом. Концепции и задачи консалтинга по управлению человеческими ресурсами. Методы кадрового консалтинга и аудита. Процедура проведения кадрового консалтинга.	6	6	6	18
2	Аудит персонала как современное направление диагностического исследования	Роль и задачи кадрового аудита в системе управления организацией. Основные направления аудита системы управления персоналом организации. Типы аудита персонала. Показатели, анализируемые при кадровом аудите. Кадровый аудит с позиции законодательства. Процедура проведения кадрового аудита.	6	6	6	18
3	Проведение аудита персонала	Методические основы проведения аудита персонала в организации. Основные показатели аудита персонала в организации. Стандарты аудита персонала. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит. Аудит найма. Аудит увольнений. Аудит вознаграждений. Аудит условий и безопасности труда. Аудит работы служб управления персоналом. Оценка эффективности аудита персонала.	6	6	6	18
4	Кадровый потенциал как объект управления	Определение понятия «кадровый потенциал». Структура кадрового потенциала. Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала. Особенности управления кадровым потенциалом в организации. Задачи аудита кадрового потенциала. Инструменты оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия. Управление развитием кадрового потенциала. Направления развития кадрового потенциала	6	6	6	18
5	Аудит системы управления персоналом	Модель аудита системы управления персоналом. Оценка уровня развития системы управления персоналом. Аудит службы управления персоналом. Оценка эффективности системы управления персоналом. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.	6	6	6	18
6	Контроллинг персонала	Понятие «контроллинга персонала». Функции и задачи контроллинга персонала. Стратегический и оперативный контроллинг персонала. Механизм функционирования кадрового контроллинга. Закономерности кадрового контроллинга на предприятии.	6	6	6	18
Итого в 3 семестре			36	36	36	108
7	Затраты на персонал и бюджетирование	Затраты на персонал как компонента системы кадрового контроллинга: понятие, структура, классификация, основные показатели анализа. Технологии анализа,	4	4	18	26

		оценки и планирования расходов на персонал. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала: понятие, задачи. Методика бюджетирования. Методы снижения расходов на персонал. Оптимизация расходов на персонал. Показатели эффективности расходов на персонал.				
8	Оценка эффективности реализации кадровых решений	Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.	6	4	15	25
9	Современные оценочные технологии	Традиционные методы оценки персонала. Оценка результативности деятельности. Управление по целям как метод оценки персонала. Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI). Оценка по компетенциям. Психологические методы оценки персонала.	4	6	20	30
	Контроль					27
		Итого в 4 семестре	14	14	53	108
		Итого	50	50	89	216

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Управленческий консалтинг и аудит в современном менеджменте	Сущность понятия консалтинга. Цели, задачи, подходы к консультированию. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту. Области консультирования. Сущность, содержание и специфика консалтинговых услуг в области управления персоналом. Концепции и задачи консалтинга по управлению человеческими ресурсами. Методы кадрового консалтинга и аудита. Процедура проведения кадрового консалтинга.	1	2	12	15
2	Аудит персонала как современное направление диагностического исследования	Роль и задачи кадрового аудита в системе управления организацией. Основные направления аудита системы управления персоналом организации. Типы аудита персонала. Показатели, анализируемые при кадровом аудите. Кадровый аудит с позиции законодательства. Процедура проведения кадрового аудита.	1	-	18	19
3	Проведение аудита персонала	Методические основы проведения аудита персонала в организации. Основные показатели аудита персонала в организации. Стандарты аудита персонала. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала. Направления аудита персонала. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит. Аудит найма. Аудит увольнений. Аудит вознаграждений. Аудит условий и безопасности труда. Аудит работы	1	2	14	17

		служб управления персоналом. Оценка эффективности аудита персонала.				
4	Кадровый потенциал как объект управления	Определение понятия «кадровый потенциал». Структура кадрового потенциала. Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала. Особенности управления кадровым потенциалом в организации. Задачи аудита кадрового потенциала. Инструменты оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия. Управление развитием кадрового потенциала. Направления развития кадрового потенциала	1	-	18	19
5	Аудит системы управления персоналом	Модель аудита системы управления персоналом. Оценка уровня развития системы управления персоналом. Аудит службы управления персоналом. Оценка эффективности системы управления персоналом. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.	1	-	18	19
6	Контроллинг персонала	Понятие «контроллинга персонала». Функции и задачи контроллинга персонала. Стратегический и оперативный контроллинг персонала. Механизм функционирования кадрового контроллинга. Закономерности кадрового контроллинга на предприятии.	1	2	12	15
	Контроль					4
		Итого в 3 семестре	6	6	92	108
7	Затраты на персонал и бюджетирование	Затраты на персонал как компонента системы кадрового контроллинга: понятие, структура, классификация, основные показатели анализа. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала: понятие, задачи. Методика бюджетирования. Методы снижения расходов на персонал. Оптимизация расходов на персонал. Показатели эффективности расходов на персонал.	4	2	26	32
8	Оценка эффективности реализации кадровых решений	Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.	2	2	26	30
9	Современные оценочные технологии	Традиционные методы оценки персонала. Оценка результативности деятельности. Управление по целям как метод оценки персонала. Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI). Оценка по компетенциям. Психологические методы оценки персонала.	2	4	31	37
	Контроль					9
		Итого в 3 семестре	8	8	83	108
		Итого	14	14	175	216

5.2 Перечень практических работ

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание практической работы	Всего, час
1	Управленческий консалтинг и аудит в современном менеджменте	Решение теста. Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейсы «Типы консультирования». Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»	6
2	Аудит персонала как современное направление диагностического исследования	Решение теста. Решение кейса «Аудит персонала торговой организации». Решение кейса «Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»	6
3	Проведение аудита персонала	Решение теста. Деловая игра «Подготовка Матрицы оценки компетенций при проведении Ассесмент Центра». Деловая игра «Аудит кадрового состава, его взаимодействия с другими подразделениями». Деловая игра «Построение системы аудита мотивации и стимулирования труда персонала строительной компании»	6
4	Кадровый потенциал как объект управления	Решение теста. Решение кейса ««Разработка стратегии управления персоналом». Решение кейса ««Выбор и оценка эффективности обучения». Деловая игра ««Разработка критериев оценки персонала»	6
5	Аудит системы управления персоналом	Решение теста. Деловая игра ««Построение системы управления персоналом» Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией».	6
6	Контроллинг персонала	Решение теста. Решение кейса «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики». Практикующие задания.	6
Итого в 3 семестре			36
7	Затраты на персонал и бюджетирование	Решение теста. Деловая игра «Составление бюджетов на кадровые процессы». Практикующие задания.	4
8	Оценка эффективности реализации кадровых решений	Решение теста. Решение кейса «Кадровый состав и кадровая ситуация N-ской центральной районной больницы». Деловая игра «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом». Практикующие задания.	4
9	Современные оценочные технологии	Решение теста. Решение кейса «Стратегический вектор для “Вектора”». Решение кейса «Управляем персоналом в банке». Деловая игра «Определение KPI».	6
Итого в 4 семестре			14
Итого			50

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание практической работы	Всего, час
1	Управленческий консалтинг и аудит в современном менеджменте	Деловая игра «Опрос методом ЭКСПО». Кейсы «Типы консультирования». Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»	2
2	Проведение аудита персонала	Деловая игра «Подготовка Матрицы оценки компетенций при проведении Ассесмент Центра». Деловая игра «Аудит кадрового состава, его взаимодействия с другими подразделениями».	2
3	Контроллинг персонала	Решение кейса «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики». Практикующие задания.	2
Итого в 3 семестре			6
4	Затраты на персонал и бюджетирование	Решение теста. Деловая игра «Составление бюджетов на кадровые процессы». Практикующие задания.	2
5	Оценка эффективности реализации кадровых решений	Решение кейса «Кадровый состав и кадровая ситуация N-ской центральной районной больницы». Деловая игра «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом».	2
6	Современные оценочные технологии	Решение кейса «Стратегический вектор для “Вектора”». Решение кейса «Управляем персоналом в банке». Деловая игра «Определение KPI».	4
Итого в 4 семестре			8
Итого			14

5.3 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ)

И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 4 семестре для очной формы обучения, в 4 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Повышение эффективности использования персонала на основе кадрового аудита.
2. Оперативный аудит персонала на стратегическом уровне.
3. Оперативный аудит персонала на уровне функционального подразделения по УП.
4. Ситуационный аудит персонала на стратегическом уровне.
5. Оперативный аудит персонала линейного управления.
6. Ситуационный аудит персонала линейного управления.
7. Аудит трудового потенциала организации.
8. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям предприятия.
9. Аудит эффективности использования персонала на предприятии.
10. Аудит затрат на профессиональное обучение персонала.
11. Аудит вознаграждений работников организации.
12. Аудит системы вознаграждений и оценка ее стимулирующей отдачи.
13. Анализ и развитие системы учета трудовых показателей на предприятии.
14. Аудит структуры вознаграждений и определение ее рациональности.
15. Аудит системы управления персоналом.
16. Оценка уровня развития системы управления персоналом.
17. Аудит функционального взаимодействия линейных руководителей со службой управления персоналом.
18. Формирование системы контроллинга персонала в организации.
19. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение.
20. Построение системы управления знаниями.
21. Развития инновационного потенциала в современных компаниях.
22. Построение эффективной системы обучения и развития персонала.
23. Аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников.
24. Совершенствование процессов деловой оценки персонала организации.
25. Оценка управленческого потенциала менеджера.
26. Формирование системы оценки персонала.
27. Аудит интеллектуального капитала организации.
28. Развитие системы управления персоналом малой организации.
29. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала.

30. Разработка организационного проекта системы управления социальным развитием организации.

31. Разработка проекта мероприятий по диагностике персонала.

32. Разработка моделей должностных компетенций в управлении персоналом организации.

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, полученных при изучении данной дисциплины;

- развитие умений работы со специальной литературой и иными информационными источниками и выполнения предварительного анализа и обработки данных, отечественного и зарубежного опыта по управлению кадровым потенциалом;

- систематизация, обобщение и анализ фактического материала по проблемам управления кадровым потенциалом организации;

- приобретение навыков планирования консалтингового проекта по проведению кадрового аудита, проблемам управления персоналом в организациях.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-6	знать особенности кадрового консалтинга; методы и технологии организации и проведения аудита и контроллинга персонала; основные качественные и количественные показатели функционирования системы управления персоналом; понятие кадрового потенциала; основные методы	Активная работа на лекционных и практических занятиях. Полнота и правильность ответов на проверочные вопросы в тестах; четкость изложения и интерпретации знаний при защите курсового проекта	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	социально-экономического обоснования применяемых кадровых решений			
	уметь проводить диагностику системы управления персоналом для выявления проблем; определять целевые показатели кадрового аудита; формулировать цели и задачи мероприятий, проектов и программ повышения эффективности кадрового потенциала; обосновывать целесообразность принятия кадровых решений на основе применения социально-экономических методов	Активная работа на практических занятиях. Отвечает на теоретические вопросы при выполнении практических заданий. Качественно оформляет решение задач и выполнение заданий при написании курсового проекта	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть знаниями о процедурах проведения кадрового аудита и контроллинга; навыками формулирования целей и задач кадровых мероприятий и проектов, повышающих эффективность кадрового потенциала; способностью применять принципы и методы организации аудита и контроллинга в управлении персоналом	Выполнение самостоятельной работы. Решение прикладных задач в конкретной предметной области, выполнение плана работ по разработке курсового проекта	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3, 4 семестре для очной формы обучения, 3, 4 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-6	знать особенности кадрового консалтинга; методы и технологии организации и проведения аудита и контроллинга персонала; основные качественные и количественные показатели функционирования системы управления персоналом; понятие кадрового потенциала; основные методы социально-экономического обоснования применяемых кадровых решений	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь проводить диагностику системы управления персоналом для выявления проблем; определять целевые показатели кадрового аудита; формулировать цели и задачи мероприятий, проектов и программ повышения эффективности кадрового потенциала; обосновывать целесообразность принятия кадровых решений на основе применения социально-экономических методов	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть знаниями о процедурах проведения кадрового аудита и контроллинга; навыками формулирования целей и задач кадровых мероприятий и проектов,	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	<p>повышающих эффективность кадрового потенциала; способностью применять принципы и методы организации аудита и контроллинга в управлении персоналом</p>					
--	--	--	--	--	--	--

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. В чем состоит назначение консультирования?
 - а) В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач+
 - б) В принятии за клиента управленческих решений
 - в) В собеседовании с клиентом по различным вопросам
 - г) В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

2. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:
 - а) Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике и управлении+
 - б) Рекламные кампании крупных консультационных компаний
 - в) Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей
 - г) Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг
 - д) Поддержка со стороны государства
 - е) Образовательный потенциал

3. Укажите виды ответственности консультанта по управлению:
 - а) Уголовная, экономическая, правовая, моральная
 - б) Уголовная, экономическая, гражданская, моральная
 - в) Уголовная, гражданская, правовая, моральная
 - г) Дискреционная, экономическая, правовая, моральная+

4. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
 - а) Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей+
 - б) По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»
 - в) С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте
 - г) Все варианты верные

5. 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

6. Что такое процессное консультирование?
- а) Самостоятельная работа консультанта
 - б) Процесс написания консультантом итогового отчета
 - в) Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач+
 - г) Самостоятельная работа клиента после встречи с консультантом

7. При формулировании результатов проекта изменений в организации консультант должен выяснить:

- а) Согласованность результатов с клиентом, одобрение результатов клиентом, оценит ли клиент консультантом принесенную пользу
- б) Согласованность результатов с клиентом, широта результатов, одобрение результатов клиентом
- в) Согласованность результатов с целью, привлекательность для клиента, оценит ли консультант принесенную им пользу клиенту
- г) Согласованность результатов с целью, привлекательность для клиента, оценит ли клиент принесенную пользу консультантом+

8. Укажите преимущества, которые дает коучинг:

- а) Развитие персонала+
- б) Увеличение ассортимента товаров и услуг предприятия
- в) Творческая гибкость и адаптация персонала+
- г) Повышение заработной платы
- д) Экономия времени менеджера

9. Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др. - это:

- а) Кадровый аудит
- б) Кадровый консалтинг+
- в) Управленческий консалтинг
- г) Налоговый аудит

10. Определение проблем, выявление узких мест предприятия, а также составление программы будущих изменений - это диагностика

- а) Предварительная+
- б) Общая
- в) Текущая
- г) Прогнозная

11. Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения - это:

- а) Метод групповой работы
- б) Деловая игра
- в) Метод мозгового штурма+
- г) Метод беседы

12. Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы - это:

- а) Реинжиниринг бизнес-процессов
- б) Бенчмаркинг+
- в) Шесть сигм
- г) Коучинг

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

1. Основными направлениями аудита системы управления персоналом организации являются (выберите верное):

- а) Планирование трудовых ресурсов+
- б) Отбор и адаптация персонала+
- в) Подготовка документации
- г) Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала+
- д) Проектирование оргструктуры

2. Анализ распределения управленческих ролей осуществляется при оценке...

- а) Кадровых процессов
- б) Оргструктуры
- в) Кадрового потенциала+
- г) Положения организации на рынке

3. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения - это...

- а) Сверхнормативная активность
- б) Инновационный потенциал+
- в) Способность к обучению
- г) Умение проектировать

4. По уровню проведения аудит бывает:

- а) полный
- б) стратегический+
- в) управленческий+
- г) локальный
- д) тактический

5. Аудит, который проводится с неизменной методикой и инструментарием на одних и тех же группах людей и объектах с определенной периодичностью, является:

- а) регулярным
- б) панельным+
- в) внутренним
- г) тематическим

6. Какой показатель отражает масштабы профессионального обучения на предприятии:

- а) Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода
- б) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации+
- в) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного
- г) Доля издержек на профобучение в объеме реализации

7. Общая величина издержек на профессиональное обучение, в т.ч. прямые и косвенные расходы, включает:

- а) Затраты на обучение, оплату семинаров, учебных материалов+

- б) Командировочные и транспортные расходы+
- в) Потерянную производительность, связанную с отсутствием работников+
- г) Издержки на составление обучающих программ+
- д) Общие издержки на рабочую силу
- е) Издержки на одного сотрудника
- ж) Издержки на один производительный час
- з) Издержки на рабочую силу в объеме реализации

8. Организационно-аналитические методы, используемые при проведении аудита персонала предполагают:

- а) проведение самостоятельных социологических опросов
- б) проверку документации и отчетности по кадрам
- в) сравнение экономических и социальных показателей с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями
- г) анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала+
- д) оценку удовлетворенности трудом, отношения к работе

9. По функции управления персоналом «Наем и отбор персонала» содержанием аудита является:

- а) анализ источников и путей покрытия потребностей в персонале+
- б) диагностика организационной культуры
- в) оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами+
- г) оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства+
- д) анализ изменений кадрового потенциала организации

10. По функции управления персоналом «Работа с кадровым резервом» содержанием аудита является:

- а) оценка текущего состояния кадровой политики
- б) оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва+
- в) анализ и проектирование управленческой деятельности в организации+
- г) анализ системы продвижения персонала в организации
- д) анализ штатного расписания, степени его обоснованности

11. Затраты на персонал – это:

- а) производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов
- б) все виды расходов предприятия, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающие не только явные издержки организации, но и те, которые возникают в связи с реализацией функций по управлению персоналом+
- в) процесс, обеспечивающий сбалансированное взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, устанавливающий пропорции и темпы роста
- г) календарное планирование расходов на сотрудников предприятия на год, полугодие или квартал, где основой является стратегия развития бизнеса

12. Восстановительные издержки включают (несколько вариантов):

- а) затраты на поиск и приобретение персонала

- б) затраты на приобретение нового специалиста+
- в) затраты на уход работающего специалиста+
- г) затраты на предварительное обучение персонала

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

1. Процесс планирования и управления затратами на персонал при помощи системы показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации - это:

- а) планирование трудовых ресурсов
- б) бюджетирование расходов на персонал+
- в) определение издержек на набор и отбор персонала
- г) планирование затрат на замену работающего работника на другого, более эффективного

2. Основными документами при планировании выплат персоналу являются:

- а) штатное расписание и архивные данные по результатам деятельности организации
- б) штатное расписание и перспективный план развития компании+
- в) утвержденный бюджет на персонал
- г) планы приема, увольнения, перевода работников

3. Оптимизация персонала – это...

а) система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запаса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой

б) общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия

в) процесс, в котором обеспечивается наилучшее соотношение расходов на поддержание штата и эффективности ведения его экономической деятельности+

г) вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать, отбирать и обучать потенциально способных к руководящей деятельности работников

4. На какой стадии жизненного цикла организации мероприятия по оптимизации персонала включают организационную закрепленность персонала, набор новых кадров, обеспечение их досуга и оформление страховок, повышение квалификаций

- а) формирование
- б) рост+
- в) стабильное развитие
- г) спад

5. Оптимизация размеров фирмы за счет сокращения численности нерентабельных подразделений - это:

- а) аутплейсмент
- б) аутстаффинг
- в) даунсайзинг+
- г) аутплейсмент
- д) краудфандинг

6. Важнейшими показателями эффективности расходов на персонал являются (выберите верное):

- а) производительность труда+
- б) показатель текучести кадров+
- в) стоимость основных фондов
- г) финансовая экономия+
- д) фондовооруженность

7. В качестве основы для разработки каждой организацией собственной системы оценки затрат на персонал, приспособленной именно к особенностям данной организации и выбранной ею стратегии развития может быть применена:

- а) система сбалансированных показателей
- б) система рыночно ориентированных показателей затрат на персонал и показателей производительности труда+
- в) система показателей производительности труда
- г) система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации

8. Целевой подход к оценке результативности организации означает:

- а) оценку внутреннего распределения ресурсов между всеми участниками процесса целеполагания;
- б) оценку результативности по критериям, которые соответствуют стратегическим составляющим организации;+
- в) оценку результативности организации на основе определения её возможностей достигать ранее поставленные цели;
- г) оценку обеспечения минимального уровня удовлетворения всех составляющих организации, мотивы и цели деятельности которых различаются

9. Ситуация «Оптимизация численности сотрудников»

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. В 1993 году компанией «Отис Элевейтор» и Правительством Москвы было создано совместное предприятие МОС ОТИС, основным видом деятельности которого является обслуживание лифтов и эскалаторов. В момент создания в компании работало 2500 человек, в конце 1998 года – 1200 человек. При этом число обслуживаемых лифтов практически не изменилось. Руководство компании произвело серьезную реорганизацию на основе внедрения современных методов технического обслуживания, что позволило значительно повысить производительность и обеспечить прибыльность операций в крайне неблагоприятных экономических условиях. Методические рекомендации при разработке возможных действий руководства компании. Важнейший элемент эффективной кампании по оптимизации численности персонала – определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление потребности и наличия рабочей силы, определив несоответствие между ними как с точки зрения количества работников (наиболее простая задача), так и с точки зрения их квалификационных характеристик. Выявленное несоответствие ложится в основу плана оптимизации численности.

Прежде, чем приступать к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности:

- прекращение приема на работу;

- вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению;

- организации могут направлять своих сотрудников на длительное обучение с отрывом от производства (например, в учебные заведения или бизнес-школы) с тем, чтобы получить высококвалифицированных специалистов через несколько лет, когда спрос на рабочую силу возрастет;

- перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу.

Эти методы так же, как предоставление неоплачиваемых отпусков, широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризме, на транспорте, сельском хозяйстве. При переводе сотрудников на сокращенное рабочее время и предоставлении неоплачиваемого отпуска руководству следует уделить особое внимание соблюдению требований трудового законодательства, чтобы избежать неприятных последствий в виде судебных разбирательств и финансовых санкций. Кроме того, следует четко представлять, когда вновь ожидается появление потребности в дополнительной рабочей силе, поскольку сокращенное рабочее время оказывает деморализующее влияние как на самих «пострадавших», так и на всю организацию, и не может быть использовано в качестве долгосрочного средства оптимизации численности. Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать программу увольнений.

Задание:

Требуется предложить данную программу увольнений. При разработке и реализации этой программы сотрудникам отдела человеческих ресурсов необходимо:

а) обеспечить соблюдение трудового законодательства. В случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб;

б) выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;

в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию. При этом необходимо проявить максимальную честность и открытость в сочетании с уважением и тактом в отношении сокращаемых сотрудников. Непосредственное участие в информационной кампании высших руководителей организации через встречи с сотрудниками, обращения к ним, записанные на видео или опубликованные во внутренней газете компании, придает ей значимость и заметно повышает ее результативность;

г) оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием компании, традициями. Важно, чтобы сотрудники (как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем даже в момент сокращения численности;

д) действовать решительно и последовательно. Приняв решение о сокращении и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с сокращением не только не позволяет компании сократить свои издержки (основная цель сокращения), но и крайне негативно сказывается на морали организации, порождает множество слухов и сплетен, отрывает сотрудников от производительной деятельности. К такой болезненной операции, как сокращение численности сотрудников, очень применима русская пословица о том, что «хвост нужно отрубать одним ударом».

10. Ситуация «Текучесть кадров и адаптация новичков»

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Когда текучесть кадров в компании достигла критического уровня, была введена программа по повышению эффективности новичков в период адаптации. Однако новые сотрудники приходили, учились и уходили в другие организации. Учитывая это, члены совета директоров компании посоветовались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта «Введение в должность через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всемо обучались и через какое-то время увольнялись.

Вопросы и задания

1. Укажите, какие ошибки допустила служба персонала?
2. Дайте рекомендации по устранению проблемы.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Сущность понятия консалтинга. Цели, задачи, подходы к консультированию.
2. Качества консультанта. Профессиональные и этические требования к консультанту.
3. Области консультирования.
4. Сущность, содержание и специфика консалтинговых услуг в области управления персоналом.
5. Концепции и задачи консалтинга по управлению человеческими ресурсами.
6. Методы кадрового консалтинга и аудита.
7. Процедура проведения кадрового консалтинга.
8. Роль и задачи кадрового аудита в системе управления организацией.
9. Основные направления аудита системы управления персоналом организации.
10. Типы аудита персонала.
11. Показатели, анализируемые при кадровом аудите.
12. Кадровый аудит с позиции законодательства.
13. Процедура проведения кадрового аудита.
14. Методические основы проведения аудита персонала в организации.
15. Основные показатели аудита персонала в организации.
16. Стандарты аудита персонала.
17. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников.
18. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.
19. Аудит рабочих мест: аудит производительности, аудит укомплектованности, аудит развития персонала, стратегический аудит.

20. Аудит найма.
21. Аудит увольнений.
22. Аудит вознаграждений.
23. Аудит условий и безопасности труда.
24. Аудит работы служб управления персоналом.
25. Оценка эффективности аудита персонала.
26. Определение понятия «кадровый потенциал». Структура кадрового потенциала.
27. Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала.
28. Особенности управления кадровым потенциалом в организации.
29. Задачи аудита кадрового потенциала.
30. Инструменты оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия.
31. Управление развитием кадрового потенциала. Направления развития кадрового потенциала.
32. Модель аудита системы управления персоналом.
33. Оценка уровня развития системы управления персоналом.
34. Аудит службы управления персоналом.
35. Оценка эффективности системы управления персоналом.
36. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.
37. Понятие «контроллинга персонала». Функции и задачи контроллинга персонала.
38. Стратегический и оперативный контроллинг персонала.
39. Механизм функционирования кадрового контроллинга.
40. Закономерности кадрового контроллинга на предприятии.
41. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.
42. Структура аудиторского заключения.
43. Система показателей контроллинга.
44. Оценка кадровых решений: показатели, методы, критерии.
45. Организационно-технологический, социально-психологический, экономический аспекты аудита в трудовой сфере.

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

1. Затраты на персонал как компонента системы кадрового контроллинга: понятие, структура, классификация, основные показатели анализа.
2. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал.
3. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала: понятие, задачи.
4. Методика бюджетирования.
5. Методы снижения расходов на персонал.
6. Оптимизация расходов на персонал.
7. Показатели эффективности расходов на персонал.
8. Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых

решений.

9. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности.

10. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками.

11. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.

12. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.

13. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная.

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

15. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

16. Традиционные методы оценки персонала.

17. Управление по целям как метод оценки персонала.

18. Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI).

19. Оценка по компетенциям.

20. Психологические методы оценки персонала.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 20 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов. Максимальное количество набранных баллов – 30.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 15 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 15 до 21 баллов.

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 22 до 25 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 26 до 30 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Управленческий консалтинг и аудит в современном менеджменте	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой

2	Аудит персонала как современное направление диагностического исследования	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой
3	Проведение аудита персонала	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой
4	Кадровый потенциал как объект управления	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой
5	Аудит системы управления персоналом	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой
6	Контроллинг персонала	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, зачет с оценкой
7	Затраты на персонал и бюджетирование	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, экзамен
8	Оценка эффективности реализации кадровых решений	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, экзамен
9	Современные оценочные технологии	ПК-6	Тест, защита практических работ, требования к курсовому проекту, экзамен

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

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 45 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач

на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется с использованием выданных задач на электронном или бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Абакумова, Н.Н. Социально-экономический аудит персонала: учебное пособие / Н.Н. Абакумова, И.С. Бажутин. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 175 с. – ISBN 978-5-4497-1191-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/108248.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Азбука управления проектами: учебник / Т.А. Аверина [и др.]; под общ. ред. В.Н. Буркова. – Старый Оскол: ТНТ, 2018. – 328 с.

3. Андруник, А.П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А.П. Андруник, М.Н. Руденко, А.Е. Суглобов. – Москва: Дашков и К, 2019. – 508 с. – ISBN 978-5-394-03422-0. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/85372.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

4. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии: лучшие HR-стратегии / Е.И. Барышникова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 239 с. – ISBN 978-5-91657-793-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/39325.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 212 с. – ISBN 978-5-394-03525-8. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/110944.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

6. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В.. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

7. Захарова, Т.И. Оценка персонала: учебное пособие / Т.И. Захарова, Д.Е. Стюрина. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011. – 168 с. – ISBN 978-5-374-00508-0. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/11053.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

8. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие / составители С.В. Левушкина. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 168 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

9. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА-М, 2014. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=413110>.

10. Кургаева, Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева. – Казань Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. – 96 с. – ISBN 978-5-7882-2161-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/79298.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

11. Ларионов, В.В. Контроллинг персонала: учебное пособие для магистров / В.В. Ларионов. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-394-04219-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/107795.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

12. Майорова Н.В., Баутина Е.В., Баркалов С.А., Михин П.В. Управленческое консультирование: учеб.-метод. комплекс : допущено УМО. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 512 с.

13. Масалова, Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / Ю.А. Масалова. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. – 324 с. – ISBN 978-5-7014-0731-0. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/87107.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – DOI: <https://doi.org/10.23682/87107>.

14. Мендель, А.В. Модели принятия решений: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А.В. Мендель. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 463 с. – ISBN 978-5-238-01894-2. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/81803.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

15. Моисеева, Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие / Е.Г. Моисеева. – Саратов: Вузовское образование, 2017. – 139 с. – ISBN 978-5-4487-0039-2. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL:

<https://www.iprbookshop.ru/68732.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – DOI: <https://doi.org/10.23682/68732>.

16. Петрова, Ю.А. 10 критериев оценки персонала / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 105 с. – ISBN 978-5-222-20049-0. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/19211.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

17. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе / Н.Г. Пономарева. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 221 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/1567.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

18. Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие / В.П. Пугачёв. – Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011. – 236 с. – ISBN 978-5-211-06210-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/13151.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

19. Роздольская, И.В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства. Альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития : монография / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Н.А. Однорал. – Москва: Дашков и К, 2014. – 275 с. – ISBN 978-5-394-02495-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/60303.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

20. Система оценки персонала в организации: учебник / И.А. Иванова, Е.В. Камнева, И.А. Кохова [и др.]; под редакцией М.В. Полевой. – Москва: Прометей, 2018. – 280 с. – ISBN 978-5-907003-87-3. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/94528.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

21. Современные концепции управленческого учета и контроллинга: учебное пособие / И.Д. Демина, М.А. Вахрушина, Д.А. Безруков [и др.]; под редакцией И.Д. Демина. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 207 с. – ISBN 978-5-4486-0337-2. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/74558.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

22. Токмакова Н.О. Менеджмент-консалтинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Токмакова Н.О., Андриянова М.В. – Электрон. текстовые данные. – М.: Евразийский открытый институт, 2009. – 271 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10780>. – ЭБС «IPRbooks».

23. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.

24. Управление затратами и контроллинг: учебник / А.Н. Асаул, В.К. Севек, Ч.С. Манчык-Сат, Р.М. Севек. – Кызыл: Тувинский государственный университет, 2014. – 236 с. – ISBN 978-5-91178-099-9. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/38595.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

25. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

26. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01091-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/81839.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

27. Шевченко, Т.В. Нестандартные методы оценки персонала / Т.В. Шевченко. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 108 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/848.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Еженедельный интернет-журнал CONSULTING.ru
<http://consulting.ru/>
2. Sherpa Business Consulting - информационный сайт. Статьи.
<http://www.sherpaconsulting.ru/statii/index.htm>;
3. <https://te-st.ru/entries/scientbook-com-app/> Свободная информационная площадка научного общения. Инструмент коммуникации, поиска людей и научных знаний.
4. <http://e.lanbook.com> Ресурс, включающий в себя как электронные версии книг издательства «Лань» и других ведущих издательств учебной литературы, так и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам.
5. <http://www.public.ru> Интернет-библиотека предлагает широкий спектр информационных услуг: от доступа к электронным архивам публикаций русскоязычных СМИ и готовых тематических обзоров прессы до

индивидуального мониторинга и эксклюзивных аналитических исследований, выполненных по материалам печати.

6. <http://window.edu.ru/library> Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

7. <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.

8. <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

9. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

10. <http://www.znaniyum.com> – Электронно-библиотечная система.

11. журнал «Инновации» <https://maginnov.ru/>

12. журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>.

13. HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс] : Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>, свободный.

14. Управление персоналом. Ведущее издание в области управления бизнес-процессами <https://www.top-personal.ru/>.

15. Кадровик. Журнал для кадровых менеджеров - <http://www.kdelo.ru>

16. Специализированный сайт для HR-менеджеров: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

17. Журнал «Кадровик» <http://panor.ru/magazines/kadrovik.html>

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>

– Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>

– Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>

– Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>

– Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru>

– Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>

- Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [Электронный ресурс] : [сайт]. – Режим доступа: www.wciom.ru

- Единый архив экономических и социологических данных [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://sophist.hse.ru>, свободный

Для проведения лекционных занятий предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (презентационный редактор Microsoft Power Point).

При проведении ряда практических работ предусматривается использование интернет ресурсов, лицензионных программ Microsoft Office 2007 (MS Word, MS Excel, MS Visio).

При выполнении курсового проекта студентами предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Visio, MS PowerPoint) и интернет ресурсов.

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

- специально оборудованные аудитории и компьютерные классы;
- персональные компьютеры (Pentium) с операционной системой MS Windows 2007, интегрированным пакетом Microsoft Office 2007, с выходом в сеть Интернет;
- мультимедиа проектор;
- стационарный экран;
- коммутатор;
- МФУ;
- учебники, учебные пособия и методическая литература библиотеки ВГТУ.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков практических навыков оценки персонала и их применение при разработке мероприятий, проектов и программа по повышению эффективности кадрового потенциала организации. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа студентов. Информацию о всех видах самостоятельной работы студенты получают на занятиях.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнение этапов курсового проекта должно быть своевременным и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта, ответами на зачете с оценкой, экзамене.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, экзаменом, зачетом с оценкой, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.