

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

**Б.1.В.ДВ.07.01 «КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ
ПЕРСОНАЛА»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»
(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр
(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор 2024

Автор (ы)

С.В Колябин, доцент департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. Наук

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

Выпряжкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента общегуманитарных и естественнонаучных дисциплин (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	18
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	25
9. Материально-техническое обеспечение.....	26

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит персонала» включена в блок формируемой участниками образовательных отношений части дисциплин по выбору по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность: «Управление персоналом организации». Содержание дисциплины направлено на ознакомление обучающихся с сущностью, видами, методами, технологиями реализацией кадрового консалтинга и аудита.

Цель изучения дисциплины – формирование комплекса знаний и навыков в рамках деятельности по кадровому консалтингу и аудиту.

Задачи дисциплины:

- изучить методы кадрового консалтинга;
- изучить методы оценки персонала;
- овладеть практикой разработки и анализа систем аттестации персонала;
- овладеть практикой реализации кадрового консалтинга.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2	Способен осуществлять оценку персонала и проводить аттестацию сотрудников	ИПК-2.1. Владеет современными технологиями оценки персонала ИПК-2.2. Использует результаты деловой оценки для решения кадровых задач.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы кадрового консалтинга; - основы оценки результатов деятельности персонала организации; - процедуру поиска и выбора консультационной организации; - методы проведения кадрового аудита; - основы аудита и контроллинга персонала. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивать существующую систему кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации; - использовать различные методы текущей деловой оценки персонала; - диагностировать текущее состояние кадрового потенциала организации, выявлять кадровые проблемы; - осуществлять анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологиями проведения кадрового аудита; - методиками оптимизации технологии управления и деятельности персонала.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору базовой части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по очной и на 5 курсе в 9 семестре по очно-заочной форме обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		6 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	50	50
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	32	32
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	22	22
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Экзамен (36)

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ
по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	22	22
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам
		7 семестр
Семинары (С)	12	12
Практические занятия (ПЗ)		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	50	50
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		Экзамен (36)

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровый консалтинг	40	8		20			12
2	Тема 1.1. Консультирование и кадровый менеджмент	12	2		6			4
3	Тема 1.2. Основные направления работы консультанта по управлению персоналом	14	4		6			4
4	Тема 1.3. Диагностиче-	14	2		8			4

	ская работа консультанта							
5	Раздел 2. Аудит персонала	30	8		12			10
6	Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита	14	4		6			4
7	Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персонала	16	4		6			6
8	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36		Экзамен				
9	Итого в семестре	108	16	-	32		2	22

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)		Практ. занятия (ч)		Контроль самостоятельной работы	самостоятельная работа (ч)
			всего	ПП	всего	ПП		
1	2	3	4	5	6	7		8
1 СЕМЕСТР								
1	Раздел 1. Кадровый консалтинг	42	4		8			30
2	Тема 1.1. Консультирование и кадровый менеджмент	14	2		2			10
3	Тема 1.2. Основные направления работы консультанта по управлению персоналом	14	2		2			10
4	Тема 1.3. Диагностическая работа консультанта	14	-		4			10
5	Раздел 2. Аудит персонала	28	4		4			20
6	Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита	14	2		2			10
7	Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персо-	14	2		2			10

	нала							
8	Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации	36		Экзамен				
9	Итого в семестре	10 8	8	-	12		2	50

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Раздел 1. КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Тема 1.1. Консультирование и кадровый менеджмент

Сущность кадрового консалтинга. Методы, осуществление которых обязательно сопровождается консультированием. Методы работы с клиентом, используемые консультантами при осуществлении услуги. Содержание процесса консультирования по управлению человеческими ресурсами. Способы организации консультационного процесса по управлению человеческими ресурсами. Основные элементы социальной технологии.

Практическое занятие 1

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность кадрового консалтинга.
2. Методы, осуществление которых обязательно сопровождается консультированием.
3. Методы работы с клиентом, используемые консультантами при осуществлении услуги.
4. Содержание процесса консультирования по управлению человеческими ресурсами.
5. Способы организации консультационного процесса по управлению человеческими ресурсами.

Решите кейс: Подбор менеджера по персоналу.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа приносила Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. Однако получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями совместного предприятия (СП), она приняла предложение, считая, что знание психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения производственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

1. Охарактеризуйте ситуацию, в которой находится Людмила Власова. Почему она хочет покинуть СП? Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

2. Оцените решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что в биографии Людмилы говорило в пользу этого решения?

Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия? Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

3. Представьте себя в роли генерального директора. Как бы вы отнеслись к заявлению об уходе?

Задания для самостоятельной работы

1. Используя профильную литературу и интернет-источники, найти конкретный пример применения кадрового консалтинга в бизнес-практике.
2. Сделать сообщение на основе найденного примера.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Бизнес-консультирование как вид деятельности.
2. Перечислите виды консалтинговых услуг.
3. Какие выделяют направления кадрового консультирования?
4. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области подбора персонала?
5. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области мотивации персонала?
6. Перечислите основные направления кадрового менеджмента.
7. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области кадрового делопроизводства?
8. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области трудового права?
9. Какие методы относятся к методам социальных исследований, которые применяются при оказании услуг по кадровому консультированию?

Тема 1.2. Основные направления работы консультанта по управлению персоналом

Мотивация и вознаграждение. Анализ трудовых операций, оценка сложности работ и классификация. Развитие кадрового потенциала. Подготовка и повышение квалификации кадров. Развитие карьеры. Развитие организации.

Практическое занятие 2

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Мотивация и вознаграждение.
2. Анализ трудовых операций, оценка сложности работ и классификация.
2. Развитие кадрового потенциала.
3. Подготовка и повышение квалификации кадров.
4. Развитие карьеры.
5. Развитие организации.

Решите кейс: «Охотники за головами».

Наталья — директор по персоналу успешной организации, действующей в условиях сильной конкуренции. Ее компания испытывает определенный «кадровый голод», так как постоянно развиваются новые направления бизнеса. Чтобы обеспечить себя в кратчайшие сроки необходимыми специалистами, Наталья обратилась к услугам кадровых агентств, где ей предложили «хедхантинг».

Однако закрытие ряда сложных вакансий, кроме радости от успеха, вызвали у Натальи и озабоченность по поводу того, что и из ее компании «хедхантеры» точно так же могут переманить с большим трудом найденных и выращенных специалистов.

Что бы вы предложили Наталье в качестве комплекса мер по эффективно-му противодействию «охотникам за головами», включающего в себя организационные, экономические и социально-психологические мероприятия?

Задания для самостоятельной работы

1. Создать стандартную программу индивидуального планирования карьеры для менеджера по продажам.
2. Разработать стандартную программу повышения квалификации для новых руководителей на уровне фронт-линии.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Понимание мотивации в бизнесе?

2. Какие существуют теории мотивации в менеджменте?
3. Как анализируются трудовые операции?
4. Как оценивается сложность работ?
5. Какие задачи решает развитие кадрового потенциала?
6. Какие существуют методы развития кадрового потенциала?
7. Как развитие карьеры связано с развитием организации?

Тема 1.3. Диагностическая работа консультанта

Принципы анализа эффективности работы с персоналом. Экономическая эффективность в области управления персоналом. Социальная эффективность в области управления персоналом.

Практическое занятие 3

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Принципы анализа эффективности работы с персоналом.
2. Экономическая эффективность в области управления персоналом.
3. Социальная эффективность в области управления персоналом.

Решите кейс.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

Задания для самостоятельной работы

1. Напишите эссе на тему: «Социальная эффективность в управлении персоналом. Актуальные проблемы».
2. Выпишите ключевые показатели экономической эффективности управления персоналом.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите цели кадрового аудита, диагностики персонала, кадрового консалтинга и исследования персонала.
2. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области адаптации новых сотрудников?
3. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области оценки персонала?
4. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области обучения и развития персонала?
5. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области обеспечения безопасности?
6. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области стиля руководства и выявления лидерства в коллективе?
7. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области разработки кадровой политики компании?
8. В чем заключается цель кадрового менеджмента?
9. Опишите технологию поиска и подбора высококвалифицированных специалистов.

Раздел 2. АУДИТ ПЕРСОНАЛА

Тема 2.1. Теоретические подходы к определению содержания кадрового аудита

Сущность понятия «кадровый аудит». Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом. Классификация видов кадрового аудита. Внутренний и внешний кадровый аудит. Методы проведения кадрового аудита.

Практическое занятие 4

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность понятия «кадровый аудит».
2. Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита.
3. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом.
4. Классификация видов кадрового аудита.
5. Внутренний и внешний кадровый аудит. Методы проведения кадрового аудита.

Составьте сводную таблицу различных видов кадрового аудита с их преимуществами и ограничениями. Задание выполняется в подгруппах по 4-5 человек.

Задания для самостоятельной работы

1. Используя интернет-источники, подготовьте конспект лекции «Методы и технологии кадрового аудита»
2. Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы в современном кадровом аудите».

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте управленческую технологию, позволяющую обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами на определенное время, используя услуги сторонней организации.
2. Как называется технология, когда компания переводит часть своих работников в штат другой организации (как правило, кадрового агентства), при этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности?
3. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области системы оплаты труда?
4. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области развития и формирования корпоративной культуры?
5. Какие задачи решает кадровый консалтинг в области предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации?
6. Какие выделяют виды кадрового аудита?
7. Какие задачи решает кадровый аудит?
8. Какие известны на сегодняшний день методы проведения кадрового аудита?

Тема 2.2. Уровни и этапы проведения аудита персонала

Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте. Экономический аспект аудита персонала. Уровни проведения аудита персонала. Главные области аудита персонала. Этапы проведения кадрового аудита.

Практическое занятие 5.

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Вопросы для обсуждения:

1. Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте.
2. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте.
3. Экономический аспект аудита персонала.
4. Уровни проведения аудита персонала.
5. Главные области аудита персонала.
6. Этапы проведения кадрового аудита.

Решите кейс: Цели аттестации персонала организации.

Разумная и четко сформулированная цель аттестации персонала предопределяет эффективность данной процедуры и является залогом ее успеха. Сотрудники должны быть уверены, что аттестация — это необходимая составляющая плана развития организации, а не очередная возможность для руководителей организации высказаться и продемонстрировать свои властные полномочия. Цели аттестации различных организаций могут формулироваться по-разному.

Например:

Организация 1. Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Организация 2. Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).
2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

Организация 3. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации.

ции. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности

Организация 4. Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами. Охарактеризуйте представленные цели аттестации персонала организаций и ответьте на вопросы:

1. Насколько реалистичны цели аттестации персонала?
2. Как сформулированная цель аттестации персонала влияет на содержание пакета аттестационных документов и формулировку ключевых факторов оценки?
3. Какой подход к проведению аттестации кажется вам наиболее эффективным?

Обоснуйте свою позицию.

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте перечень психодиагностических инструментов, которые могут быть включены в кадровый аудит.
2. Дайте сравнительную характеристику видам кадрового аудита в форме сводной таблицы.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Как организуется аудит персонала на предприятии?
2. В чем заключается социально-психологический аспект аудита персонала?
3. Какие задачи решает аудит персонала в экономике предприятия?
4. Какие выделяются уровни аудита персонала?
5. В каких областях проводят аудит персонала?
6. Перечислите основные этапы проведения аудита персонала.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.
6. Презентационный материал.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правиль-	60–75 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	ного ответа требуются уточняющие вопросы	
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		отлично	
высокий	90–100	отлично	

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		повышенный	76–89 баллов
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Сущность понятия кадровый консалтинг.
2. Сущность понятия кадровый менеджмент.
3. Объект, предмет, цель и задачи кадрового аудита.
4. Методы, осуществление которых обязательно сопровождается консультированием.
5. Методы работы с клиентом, используемые консультантами при осуществлении услуги.
6. Содержание процесса консультирования по управлению человеческими ресурсами.
7. Способы организации консультационного процесса по управлению человеческими ресурсами.
8. Основные элементы социальной технологии.
9. Понятие «хедхантинг».
10. Понятие «аутсорсинг».
11. Понятие «аутстаффинг».
12. Понятие «лизинг персонала».
13. Понятие «аутплейсмент».
14. Метод кадрового консалтинга: бенчмаркинг.
15. Метод кадрового консалтинга: кадровый мониторинг.
16. Метод кадрового консалтинга: кадровый контроллинг.
17. Долгосрочные показатели экономической эффективности, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации.
18. Компоненты социальной эффективности.
19. Основные направления работы консультанта по управлению персоналом.
20. Классификация видов кадрового аудита.
21. Методы аудита персонала.
22. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере.
23. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.
24. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.
25. Аудит персонала в организационно-технологическом аспекте.
26. Аудит персонала в социально-психологическом аспекте.
27. Экономический аспект аудита персонала.
28. Уровни проведения аудита персонала.

29. Главные области аудита персонала.
30. Этапы проведения кадрового аудита.
31. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала.
32. Персонал организации, его деятельность как объект аудита.
33. Организационно-технологический, социально-психологический, экономический аспекты аудита в трудовой сфере.
34. Методы аудита персонала.
35. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере.
36. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.
37. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала.
38. Аудит рабочих мест.
39. Аудит найма. Аудит увольнений.
40. Аудит вознаграждений.
41. Аудит работы служб управления персоналом.
42. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом.
43. Классификация видов кадрового аудита.
44. Внутренний и внешний кадровый аудит.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

Практическое задание 1

Крупному рекламному агентству требуется менеджер по работе с рекламодателями. В задачи работника входит поиск потенциальных клиентов — заказчиков рекламной продукции, заключение договоров на предоставление рекламных услуг, взаимодействие с заказчиками в ходе выполнения заказов.

Дополнительная информация:

Рекламное агентство специализируется на изготовлении всех видов рекламной продукции и услуг преимущественно в сфере рекламы кондитерских изделий и мороженого. Коллектив агентства молодой, средний возраст 35 лет. Принят проектный метод работы. Ценится как наличие образования и опыта в сфере рекламного бизнеса, так и готовность учиться.

1. Составьте перечень ключевых компетенций, которыми он должен обладать?
2. Составьте перечень вопросов для кадрового интервью.
3. Какими способами можно выявить наличие данных компетенций?

Практическое задание 2 Практика принятия кадровых решений.

Александр Петрович был назначен директором по кадрам деревообрабатывающего комбината «Комфорт». Предприятие в целом, по его мнению, работало вполне успешно. Однако его предшественник, бывший директор Дмитрий Николаевич, перед увольнением сказал ему, что в последнее время его не удовлетворяло, как было организовано управление персоналом. Принятие

решений происходило непродуманно. Не в полной мере использовались имеющиеся в этой области резервы и возможности.

В первый месяц Александр Петрович решил не принимать никаких принципиальных решений в данной области. Он начал с тщательного анализа действующей практики. Он изучил имеющуюся информацию, побеседовал с менеджерами и рядовыми работниками, а затем сделал необходимые записи. Вот некоторые выдержки из его дневника.

1. В кадровой службе комбината работают 4 человека. Руководитель службы Елена Сергеевна направляла и координировала работу службы. Она же занималась непосредственно набором персонала, так как данная функция считалась в организации очень важной. Она отрицательно относилась к различным рекомендациям по поводу набора и отбора персонала, вопросам для проведения интервью. Считала, что набор — это процесс творческий и не подлежит формализации. В прошлом Елена Сергеевна работала в кадровой службе отраслевого министерства. Она очень гордилась этим, считая, что у нее большой жизненный опыт, хорошая интуиция, к тому же в министерстве она научилась принимать решения оперативно. Когда открывалась вакансия, она довольно быстро находила кандидатуру, используя свои старые связи. Она никогда не прибегала к услугам кадровых агентств, поиску кандидатов посредством объявлений в газете. Елена Сергеевна говорила: придет толпа народу, а толку никакого, выбрать не из кого. Обычно она принимала решения сразу, просматривая одного, минимум двух кандидатов. Если кандидат ей нравился, сразу делала предложение занять рабочее место. Считала, пусть покажет себя в деле. Если не подойдет, можно будет безболезненно уволить после испытательного срока. Это она часто и делала. В целом до 50% принятых ею работников увольнялись в первый год работы, по инициативе, как администрации, так и их самих.

Сокращение персонала. Не было экономического обоснования размера сокращения персонала. Основным критерием отбора претендентов был стаж работы на данном предприятии. Поэтому в основном подлежали увольнению те, кто пришли работать в организацию в последние два года, а среди них были и квалифицированные специалисты, и даже те, кто прошел обучение за счет средств организации. Работникам выплачивали выходное пособие и дополнительные компенсации в зависимости от стажа работы (данный порядок предусматривался в коллективном договоре организации и, очевидно, это был основной аргумент при установлении стажа работы до двух лет в качестве определяющего критерия для отбора претендентов на сокращение персонала). Самое непонятное заключалось в том, что спустя три месяца комбинат успешно вышел из кризисного положения, объем производства увеличился и вновь был объявлен набор на ранее сокращаемые вакансии. Несмотря на очевидные просчеты в работе в целом Елену Сергеевну уважали, претензий к ее работе со стороны коллектива не было.

2. Другое положение было с Иваном Тихоновичем. Он занимался организацией оплаты труда. Его упрекали в чрезмерном субъективизме при обоснова-

нии уровня заработной платы. Работникам одних подразделений он платил заработную плату значительно выше, чем на аналогичных предприятиях отрасли данного региона, другим — меньше. Еще более субъективный подход наблюдался при определении соотношений в оплате внутри организации. Иван Тихонович никогда не мог четко объяснить персоналу, почему он делал именно так. Особое недовольство сотрудников вызывало распределение премиальных выплат. Складывалось мнение, что у него есть личные симпатии. Обычно он делал предпочтения тем или иным сотрудникам. А если вдруг возникал конфликт, всегда находил аргументы для объяснения, акцентируя внимание только на положительных качествах этих работников, явно игнорируя отрицательные. Спорить с ним было невозможно.

3. Третий сотрудник отдела — Татьяна Павловна — занималась вопросами обучения персонала. В прошлом году она организовала специальные тренинги с отрывом от производства для специалистов и менеджеров, а также тренинги по искусству продаж для торговых представителей. На протяжении последних трех лет комбинат посылал своих сотрудников на обучение в одну и ту же тренинговую компанию. Александр Петрович поинтересовался у Татьяны Павловны, почему все сотрудники направлялись именно туда? Есть ли на рынке образовательных услуг другие тренинговые компании? Чем данная компания лучше них? Татьяна Павловна не могла четко ответить на все поставленные вопросы. Единственным аргументом было то, что тренинговая компания, с которой сотрудничает комбинат, была надежной и проверенной. Она хорошо знакома с ее руководителем (это ее сосед по даче). Он очень знающий человек, никогда раньше нас не подводил. К тому же сотрудники комбината ей говорили, что обучением вполне довольны.

4. Четвертый сотрудник — Эльвира Георгиевна. Это женщина пенсионного возраста, которая занималась вопросами оформления, хранения и обновления кадровой документации. Она собственно никаких решений не принимала. В целом с работой успешно справлялась. С точки зрения организации кадрового учета в настоящее время Эльвира Леопольдовна была вполне приемлемой кандидатурой, однако с точки зрения перспектив развития предприятия, внедрения автоматизированных систем управления, в том числе информационного обеспечения кадрового менеджмента, в будущем надо будет серьезно думать о повышении ее квалификации или о ее замене другим сотрудником.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте общую характеристику практики принятия кадровых решений на данном предприятии.
2. В чем сходство и отличия подходов к принятию решению сотрудников кадровой службы комбината?
3. В каком направлении следует совершенствовать действующую на комбинате практику управления персоналом?

Практическое занятие 3

Определите, вопросы, какого из трех следующих блоков адресованы: представителю высшего менеджмента, молодому специалисту-выпускнику, специалисту с опытом работы.

Помните, что, привлекая в компанию молодого специалиста, необходимо, прежде всего, исследовать его потенциал, у специалиста с опытом работы — конкретные навыки и достижения, у управленца — стиль руководства.

Блок 1

Почему, поступая в вуз, Вы выбрали специальность, которая указана в Вашем дипломе?

Какая дисциплина была самой любимой?

Как Вы проводили летние каникулы?

Каковы ближайшие и долгосрочные цели в области карьеры?

Что кроме обучения подготовило Вас к работе в этой области?

Каково Ваше представление о должности, на которую Вы претендуете?

Блок 2

Каким образом полученное образование способствовало карьере?

Как проходит Ваш типичный рабочий день?

Как Вы справлялись: с конкретными конфликтными ситуациями в коллективе; с работой в условиях жестких временных рамок?

Каким образом данная должность будет способствовать Вашим планам карьерного, профессионального, личностного роста?

Какую работу Вы считаете для себя идеальной?

Блок 3

Каково Ваше управленческое кредо?

Какие наиболее значительные изменения Вы произвели в своей компании?

Какое направление Вы хотите придать работе данного подразделения, если возглавите его?

Какую цель Вы преследуете сменой работы в настоящее время? Что Вы делаете для того, чтобы завоевать уважение подчиненных?

7.4. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
1.1	Собеседование	10
1.2	Эссе	10
Р.1	<i>Контрольная точка 1</i>	20

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
2.1	Собеседование	10
2.2	Эссе	10
2.3	Собеседование	10
Р.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

1. Шестакова, Е.В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / Е.В. Шестакова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2013. - 199 с. : табл. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>
2. Шапиро, С. А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 379 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>
3. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник / О. Ю. Патласов. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 384 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684329>

8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы : учебно-практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 232 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02480-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448004>

2. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 487 с. : схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>

8.3. Иные источники

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

8.4. Периодические издания

1. http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml - научный журнал Социальная психология и общество

2. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

3. <http://psystudy.ru/index.php/about.html> - научный журнал Психологические исследования

4. <http://talkbusedst.ru/> - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://beta.fortune.com/global500/> (The Fortune Global 500)
2. <https://www.bloomberg.com>
3. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (The World Factbook)
4. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (World Leaders)
5. <http://www.imf.org> (World Economic Outlook Database)
6. <http://interbrand.com> (100 best global brands)
7. <https://ru.investing.com/>
8. <https://www.ft.com/ft500> (FT Global 500)
9. <http://www.kommersant.ru/apps/102663> (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
10. <http://www.rbc.ru/>
11. <http://data.worldbank.org> (World Bank Open Data)

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства);

- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);

- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).

- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.