

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
кафедра корпоративного управления

Утверждена
решением кафедры
корпоративного управления
Протокол от «02» сентября 2019 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.08 КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки (уровень магистратура)

38.04.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной
карьерой персонала

направленность (профиль)

Магистр

квалификация

очная, заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

Автор(ы)-составитель(и):

канд. социол. наук, доцент,
доцент кафедры корпоративного управления

Ленская И.Ю.

Заведующий кафедрой корпоративного управления
д-р экон. наук, доцент

Булетова Н.Е.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	6
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....	10
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	30
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	34
	6.1. Основная литература	34
	6.2. Дополнительная литература	34
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	34
	6.4. Нормативные правовые документы	35
	6.5. Интернет-ресурсы	35
	6.6. Иные источники	35
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	36
	Приложение 1	37

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Кадровый консалтинг и аудит»

1.1. обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	ПК-3.2.1	Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ПК-6.1.1	Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.

1.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Документационное обеспечение работы с персоналом. Деятельность по обеспечению персоналом. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации. (Приказ Минтруда России от 06.10.2015	ПК-3.2.1 – Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.	демонстрировать знания теории проектирования стратегических задач организации, для разработки социальной политики. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
		проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом. Давать системную и комплексную оценку кадровому консалтингу и аудиту
		разрабатывать планы, программы, процедуры и технологии по управлению персоналом

<p>№ 691н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»)</p>		
<p>Документационное обеспечение работы с персоналом. Деятельность по оценке и аттестации персонала. Деятельность по организации корпоративной социальной политики. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации. (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»)</p>	<p>ПК-6.1.1 – Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.</p>	<p>демонстрировать знания теории проектирования стратегических задач организации с учетом социальной ответственности; анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации; проектирование корпоративной политики с учетом принципов корпоративной социальной ответственности.</p> <p>разрабатывать стратегию и политику управления персоналом; создавать проекты организационной структуры организации; проектировать цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц с учетом кадровой стратегии организации.</p> <p>контролировать вопросы социальной ответственности организации; выполнять поручения по постановке и развитию стратегических задач организации; формирование технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.Б.14 «Кадровый консалтинг и аудит» принадлежит к блоку базовой части. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается во 2 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа), по заочной форме обучения осваивается на 2 курсе, общая трудоемкость составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области управления персоналом, экономики, психологии, философии, социологии, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с трудовыми коллективами различных организационно-правовых форм, управленческими процессами и функциями, для эффективного принятия управленческих решений, осуществления контрольно-надзорных функций, формирования результативных систем трудовой мотивации.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часа, на самостоятельную работу обучающихся – 40 часов. По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 12 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 56 часов, на контроль самостоятельной работы – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации по очной форме обучения в соответствии с учебным планом – зачет.

Форма промежуточной аттестации по заочной форме обучения в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Кадровое консультирование как технология управления персоналом	12	2	-	6		4	О
Тема 2	Понятие и виды кадрового аудита	20	2	-	6		12	О
Тема 3	Объекты кадрового аудита	20	2	-	6		12	О
Тема 4	Технология кадрового аудита	20	2	-	6		12	О
Промежуточная аттестация								Зачет в форме устного опроса
Всего:		72	8		24		40	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Кадровое консультирование как технология управления персоналом	18	2	-	2		14	О
Тема 2	Понятие и виды кадрового аудита	18	2	-	2		14	О
Тема 3	Объекты кадрового аудита	16	-	-	2		14	О
Тема 4	Технология кадрового аудита	16	-	-	2		14	О
Промежуточная аттестация		4						Зачет в форме устного опроса
Всего:		72	4		8	4	58	4

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Кадровое консультирование как технология управления персоналом

Понятия и классификация кадрового консалтинга. Цели и задачи, принципы, основные направления кадрового консалтинга. Классификация консалтинговых услуг. Внутреннее и внешнее консультирование. Европейская федерация ассоциаций консультативных фирм (FEACO – ФЕАКО). Субъекты управленческого консультирования.

Индивидуальное и групповое кадровое консультирование. Технология кадрового консалтинга. Процесс управленческого консультирования. Профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования. Виды работ и роли.

Развитие кадрового консалтинга в России.

ТЕМА 2. Понятие и виды кадрового аудита

Кадровый аудит и аудит персонала. Объект аудита персонала. Предмет аудита персонала. Сущность аудита персонала. Цель и задачи кадрового аудита. Принципы аудиторской проверки персонала. Основные направления аудита персонала. Основные параметры аудита персонала по функциям управления персонала. Результаты кадрового аудита.

ТЕМА 3. Объекты кадрового аудита

Результаты исполнения индивидуальных заданий. Стиль поведения. Индивидуальные особенности работников. Критерии оценки деятельности: общеорганизационные, количественные, качественные, объективные, субъективные, интегральные, простые.

ТЕМА 4. Технология кадрового аудита

Технология аудита персонала. Этапы аудиторской проверки персонала. Методы аудита персонала. Типичные инструменты аудита персонала. Источники информации при аудите персонала.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.Б.14 «Кадровый консалтинг и аудит» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1.	Теоретические основы консалтинговой деятельности.	Спектр задач кадрового консалтинга.	0	0
2.	История, современное состояние и перспективы развития консалтинга.	Развитие кадрового консалтинга во взаимосвязи с наукой управления персоналом.	0	0
3.	Методологические основы консалтинга.	Стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.	0	0
4.	Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики.	Обучение и развитие персонала.	0	0
5.	Консалтинговый сервис и особенности его осуществления.	Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент»..	0	0
6.	Коммуникации в ходе	Специальные	0	0

	консультационного процесса.	принципы организации консалтингового сервиса: системность, коммуникация, независимость.		
7.	Профессионально важные качества консультанта.	Коммуникативная компетентность консультанта.	<i>О</i>	<i>О</i>

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.14 «Кадровый консалтинг и аудит» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Предмет, содержание и задачи курса «Кадровый консалтинг и аудит»	опрос
Тема 2.	Теоретические основы и правовая база консалтинга и кадрового аудита	опрос
Тема 3.	Основные направления и методология кадрового аудита	опрос
Тема 4.	Технология проведения аудиторской экспертизы: основные методы исследования и инструменты	опрос
Тема 5.	Практика проведения организационно-кадрового аудита. Аудит социальной ответственности.	опрос
Тема 6.	Сущность, содержание и основные понятия кадрового консалтинга	опрос
Тема 7.	Консультирование в области управления персоналом: содержание, основные направления, технологии проведения	опрос, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Предмет, содержание и задачи модуля «Кадровый консалтинг и аудит»

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала.
2. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономики.
3. Сущность и содержание кадрового консалтинга и аудита.
4. История, отечественный и зарубежный опыт развития кадрового консалтинга и аудита.

Тема 2. Теоретические основы и правовая база консалтинга и кадрового аудита

Вопросы для подготовки к докладам по темам:

1. Аудит как форма диагностического исследования.
2. Цели, задачи, направления аудита.
3. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.
4. Внешний и внутренний аудит: основные характеристики, достоинства и недостатки.
5. Принципы и методы организации и проведения аудита и консалтинга.
6. Организация как объект аудита и роль консалтинга в совершенствовании ее деятельности.
7. Правовая основа аудита и консультирования.
8. Нормативно-правовые документы по вопросам аудита.

Тема 3. Основные направления и методология кадрового аудита

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Сущность и основные элементы аудита персонала и кадрового консультирования.
2. Цели и задачи аудита персонала.
3. Основные направления и виды аудита.
4. Основные этапы и уровни аудиторской проверки.
5. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.
6. Последовательность проведения аудита и консультирования персонала (основные этапы).
7. Методологические подходы к аудиту персонала.

Вопросы для подготовки в лабораторной работе по заочной форме обучения:

1. Понятие «аудит», «кадровый аудит»
2. Основные характеристики кадрового аудита.
3. Зарубежный опыт кадрового аудита.
4. Последовательность действий при проведении кадрового аудита.

5. Диагностика кадрового аудита.

6. Методология кадрового аудита.

Тема 4. Технология проведения аудиторской экспертизы: основные методы исследования и инструменты

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам

1. Основные методы и инструменты сбора данных относительно деятельности управления персоналом.
2. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала.
3. Сравнительный подход. Экспертная оценка. Статистический подход.
4. Методика проведения аудита персонала.
5. Экспертный опрос.

Вопросы для подготовки в лабораторной работе по заочной форме обучения:

1. Методы сбора данных для кадрового аудита.
2. Статистика и аудит.
3. роль экспертной оценки при планировании и проведении кадрового аудита.
4. Исследовательские методы: основные характеристики.

Тема 5. Практика проведения организационно-кадрового аудита.

Вопросы для подготовки к выполнению группового задания по темам:

1. Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
2. Нормативно-правовая база организационно-кадрового аудита.
3. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита.
4. Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита.
5. Структура проведения организационно-кадрового аудита.
6. Анализ кадровых процессов.
7. Диагностика кадрового потенциала.
8. Социальная ответственность.
9. Аудит социальной ответственности.

Тема 6. Сущность, содержание и основные понятия кадрового консалтинга

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Консультирование как вид деятельности.
2. История возникновения и развития консалтинга.
3. Виды и области консультирования.
4. Консультационная услуга, особенности консультационных услуг.
5. Принципы управленческого консультирования.
6. Классификация консалтинговых услуг.
7. Основные стратегии работы, используемые консультантами.

Тема 7. Консультирование в области управления персоналом: содержание, основные направления, технологии проведения

Вопросы для подготовки к тестированию:

1. Личный календарь.
2. Управление личной информацией (контакты, задания).
3. Совместное использование информации.
4. Ведение журнала документов.
5. Средства планирования личной и групповой работы.
6. Управление почтовыми сообщениями.
7. Виды диагностики проблем управления персоналом.
8. Организационно-кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит кадрового состава, аудит кадрового потенциала организации.
9. Методы оптимизации кадрового состава организации.
10. Основные направления обучающего консультирования по проблемам управления персоналом.

Тест к I рейтинговому срезу

На проверку знаний

1. «Золотой век» консалтинга приходится на:

- А. 30-40-е годы 20 века;
- Б. 50-60-е годы 20 века;
- В. 60-70-е годы 20 века;
- Г. 70-80-е годы 20 века

2. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации (Т.Ю. Базаров)

- А. Технологии управления человеческими ресурсами;
- Б. Технологии кадрового консультирования;
- В. Технологии оценки персонала;
- Г. Технологии аттестации персонала

3. В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в:

- А. 1970-х;
- Б. 1950-х
- В. 1980-х;
- Г. 1990-х

4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижении издержек производства

- А. Тейлоризм;
- Б. Организация производства;
- В. Стратегическое консультирование;
- Г. Оперативное консультирование.

5. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается пассивный спрос на консультационные услуги

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Отчужденный рынок

На проверку умений

6. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается спрос на те консультационные услуги, которые «на слуху»

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

7. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается привыкание клиента к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

На проверку владений

8. Стадия формирования консультационного рынка, когда для клиента интерес представляет не какой-то один консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

9. Стадия формирования консультационного рынка, когда клиента понимает, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос

Г. Квалифицированный спрос

10. Консультирование, в ходе которого консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

Ключ к тесту: 1Б; 2А; 3В; 4А; 5Г; 6А; 7Б; 8В; 9Г; 10Б

Тест ко II рейтинговому срезу
На проверку знаний

1. Консультирование, в ходе которого консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

2. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента овладеть способами и средствами решения проблемы

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

3. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента решить задачу.

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

4. По мнению К.Макхема консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный-исполнительный-завершающий

5. По мнению А.П. Посадского консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный- исполнительный-завершающий

На проверку умений

6. Отношения «консультант-клиент» в кадровом консультировании всегда

- А. Формализованы
- Б. Персонализированы
- В. Взаимозависимы
- Г. Дружественны

7. Реально возникающая система отношений между консультантом и клиентом, в которой четко определены места и роли высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

- А. Система межличностных отношений
- Б. Система клиента
- В. Система консультанта
- Г. Система консультант-клиент

на проверку владений

8. В России обучение и сертификация консультантов проводится в рамках проекта “улучшение качества консалтинговой профессии в России” Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с:

- А. Голландской ассоциацией (ROA)
- Б. Финляндской ассоциацией (FOA)
- В. Американской ассоциацией (AOA)
- Г. Китайской ассоциацией (ChOA)

9. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:

- А. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Б. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Еврейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- В. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Американская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Г. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Южнокорейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению

10. Договор, по которому клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п., — это договор ...

- А. Периодический
- Б. Регулярный
- В. Продолжающийся (абонементный)
- Г. Частичный

Ключ к тесту: 1А; 2Б; 3А; 4Б; 5А; 6А; 7Г; 8А; 9А; 10В

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»

На проверку знаний

2. «Золотой век» консалтинга приходится на:

- А. 30-40-е годы 20 века;
- Б. 50-60-е годы 20 века;
- В. 60-70-е годы 20 века;
- Г. 70-80-е годы 20 века

2. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации (Т.Ю. Базаров)

- А. Технологии управления человеческими ресурсами;
- Б. Технологии кадрового консультирования;
- В. Технологии оценки персонала;
- Г. Технологии аттестации персонала

3. В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в:

- А. 1970-х;
- Б. 1950-х
- В. 1980-х;
- Г. 1990-х

4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижении издержек производства

- А. Тейлоризм;
- Б. Организация производства;
- В. Стратегическое консультирование;
- Г. Оперативное консультирование.

5. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается пассивный спрос на консультационные услуги

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Отчужденный рынок

6. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается спрос на те консультационные услуги, которые «на слуху»

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

7. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается привыкание клиента к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

8. Стадия формирования консультационного рынка, когда для клиента интерес представляет не какой-то один консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

9. Стадия формирования консультационного рынка, когда клиента понимает, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

10. Консультирование, в ходе которого консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

11. Консультирование, в ходе которого консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

12. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента овладеть способами и средствами решения проблемы

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

13. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента решить задачу.

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

14. По мнению К.Макхема консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение

- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный-исполнительный-завершающий

15. По мнению А.П. Посадского консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный- исполнительный-завершающий

16. Отношения «консультант-клиент» в кадровом консультировании всегда

- А. Формализованы
- Б. Персонализированы
- В. Взаимозависимы
- Г. Дружественны

17. Реально возникающая система отношений между консультантом и клиентом, в которой четко определены места и роли высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

- А. Система межличностных отношений
- Б. Система клиента
- В. Система консультанта
- Г. Система консультант-клиент

18. В России обучение и сертификация консультантов проводится в рамках проекта “улучшение качества консалтинговой профессии в России” Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с:

- А. Голландской ассоциацией (ROA)
- Б. Финляндской ассоциацией (FOA)
- В. Американской ассоциацией (AOA)
- Г. Китайской ассоциацией (ChOA)

19. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:

- А. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Б. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Еврейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- В. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Американская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Г. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Южнокорейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению

20. Договор, по которому клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п., — это договор ...

- А. Периодический
- Б. Регулярный
- В. Продолжающийся (абонементный)
- Г. Частичный

21. Документ, включающий следующие разделы: технический, по укомплектованию штата, по квалификации консультанта, финансовый, необходимый для согласования с клиентом мероприятий по решению проблем в организации, — это:

- А. Технический документ
- Б. Предложения клиенту
- В. Финансовый документ
- Г. Коммерческое предложение

22. Заработная плата консультанта составляет от суммы, поступающей в оплату услуг (валовой суммы):

- А. 20%
- Б. 30%
- В. 40%
- Г. 50%

23. Изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для решения искомой проблемы, — цель:

- А. Завершающего этапа
- Б. Диагностики
- В. Этапа заключения договора
- Г. Подготовки предложения клиенту

24. Консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций называется:

- А. Аудитом
- Б. Бенчмаркингом
- В. Консалтингом
- Г. Аутплейсментом

25. Ответ консультанта на конкретный вопрос руководителя организации оформляется договором на консультацию:

- А. Разовую
- Б. Случайную
- В. Единичную
- Г. Специализированную

26. Первая консультантская фирма современного типа “Служба деловых исследований” создана в:

- А. 1914 г.
- Б. 1925 г.
- В. 1934 г.
- Г. 1910 г.

27. Роли консультанта и клиента в ходе выполнения задания меняться:

- А. Не могут ни при каких обстоятельствах
- Б. Могут
- В. Могут, по желанию заказчика в любой момент
- Г. Не могут только на стадии диагностики

28. Требованием при профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является опыт управленческого консультирования не менее:

- А. 1-го года
- Б. 2-х лет
- В. 3-х лет
- Г. 4-х лет

29. Требованием для профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является наличие рекомендаций:

- А. Двух действительных членов
- Б. Двух членов, независимо от их членства в Совете
- В. Одного действительного члена
- Г. Трех действительных членов

30. Фаза диагностики включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Предложения клиенту относительно задания

На проверку владений

31. Фаза внедрения включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Предложения клиенту относительно задания

32. Фаза подготовки включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Разработку предложений

33. Фаза процесса консультирования, включающая оказание консультантом помощи в осуществлении изменений, корректировку предложений и обучение персонала, называется:

- А. Диагностикой
- Б. Завершающей
- В. Планированием действий
- Г. Внедрением

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

- А. 25 национальных ассоциаций стран Европы
- Б. 38 национальных ассоциаций стран Европы
- В. 35 национальных ассоциаций стран Европы
- Г. 20 национальных ассоциаций стран Европы

35. Заключение контракта на консультирование происходит на фазе:

- А. Подготовки
- Б. Знакомства
- В. Диагностики
- Г. Завершающей

36. Метод сбора информации, основанный на анализе нормативных материалов по совершенствованию управления, бухгалтерской и плановой документации, планов развития, — это:

- А. анализ документации
- Б. Анализ нормативных актов
- В. Контент-анализ
- Г. Метод мозгового штурма

37. Консультирование предполагает:

- А. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- Б. Постоянное сотрудничество с клиентом;
- В. Аудит деятельности клиента;
- Г. Управление клиентом

38. К консалтингу следует относиться:

- А. Как к искусству;
- Б. Как к науке;
- В. Как к ремеслу;
- Г. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

39. В социально-производственных системах нельзя менять какие-то отдельные элементы, поскольку это может привести к ...

- А. Ухудшению состояния целого
- Б. Разрушению этих элементов
- В. Улучшению состояния целого
- Г. Появлению чего-то нового

40. Взгляд консультанта на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения должен быть:

- А. Динамичным и всесторонним
- Б. Пассивным и узконаправленным
- В. Отрешенным и незаинтересованным
- Г. Динамичным

Ключ к тесту: 1Б; 2А; 3В; 4А; 5Г; 6А; 7Б; 8В; 9Г; 10Б; 11А; 12Б; 13А; 14Б; 15А; 16А; 17Г; 18А; 19А; 20В; 21Б; 22А; 23Б; 24В; 25А; 26А; 27Б; 28В; 29Б; 30А; 31Б; 32Г; 33Г; 34А; 35А; 36А; 37А; 38Г; 39А; 40А

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:

Выберите один ответ:

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

1. Ведение кадрового делопроизводства
2. **Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата**
3. Восстановление кадрового делопроизводства
4. Кадровое делопроизводство с нуля
- 5.

К комплексным задачам HR-службы не относятся:

1. собеседование
2. исследование регионального рынка рабочей силы
3. **проверка качества документов, правильность их составления с точки зрения кадрового делопроизводства, юридической грамотности**
4. поиск и подбор кадров (включая анализ резюме)

К разделам отчета кадрового аудита не относятся:

1. Оценка документационного обеспечения управления персоналом
2. Функциональный анализ (обязанности, полномочия руководителей и сотрудников)
3. **Потенциальные целевые группы**
4. Анализ типологической уравновешенности коллектива. Сильные и слабые стороны организации (подразделения)
- 5.

Структура и численность HR-подразделения не зависят от:

1. **специфики анализа типологической уравновешенности коллектива**
2. количества работников предприятия
3. концепции управления персоналом
4. определяющих экономических показателей
- 5.

Объект кадрового консалтинга – это:

1. консультант или консалтинговая фирма
2. **клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)**
3. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
4. система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
- 5.

К функциям кадрового консалтинга не имеют отношения:

1. проведение обследования, или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем
2. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
3. выполнение функций эксперта
4. **помощь в реализации решения проблем**

К принципам кадрового консалтинга не имеют отношения:

1. принцип научности
2. принцип профессиональной компетентности
3. принцип приоритетности интересов клиента
4. **принцип независимости мышления и независимости поведения**

Субъект кадрового консалтинга – это:

1. клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)

2. система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
3. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
4. **консультант или консалтинговая фирма**

Компетентность – это:

1. Общность ценностей, когда партнеры по совместной деятельности имеют общую систему ценностей и правила поведения
2. **Основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться в работе высоких результатов**
3. Мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности
4. Конгруэнтность потребностей, когда оба субъекта (партнеры) обладают сходными потребностями, удовлетворяемыми одними и теми же межличностными отношениями

Преимущество экспресс – аудита предполагает:

1. сплочение команды заказчика за счет повышения взаимного понимания сотрудников и руководителей, взаимной поддержки на функциональных контактах; повышение качества жизни на работе
2. **минимум траты личного времени сотрудника, возможность быстро обследовать большое количество сотрудников, срок выполнения заказа 7-15 дней, оплата по льготному тарифу**
3. анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия
4. оценку документационного обеспечения управления персоналом

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------------------	---

ПК-3	Умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	ПК-3.2.1	Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ПК-6.1.1	Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.2.1 – Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.	демонстрировать знания теории проектирования стратегических задач организации, для разработки социальной политики. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала	применяет знания теории проектирования стратегических задач организации, для разработки социальной политики. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
	проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом. Давать системную и комплексную оценку кадровому консалтингу и аудиту	позапно реализует аудит и контроллинг в области управления персоналом. Давать системную и комплексную оценку кадровому консалтингу и аудиту
	разрабатывать планы, программы, процедуры и технологии по управлению персоналом	осуществляет разработку планов, программ, реализует процедуры и технологии по управлению персоналом в области кадрового аудита и консалтинга
ПК-6.1.1 – Способность проведения аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом.	демонстрировать знания теории проектирования стратегических задач организации с учетом социальной ответственности; анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического	применяет принципы кадрового консалтинга и аудита персонала при проведении аналитической и экспертно-диагностической деятельности в трудовой сфере, системе управления персоналом

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	управления персоналом организации; проектирование корпоративной политики с учетом принципов корпоративной социальной ответственности.	
	разрабатывать стратегию и политику управления персоналом; создавать проекты организационной структуры организации; проектировать цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц с учетом кадровой стратегии организации.	проектирует организационную структуру управления организации; цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц с учетом кадровой стратегии организации и на основе результатов кадрового аудита
	контролировать вопросы социальной ответственности организации; выполнять поручения по постановке и развитию стратегических задач организации; формирование технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.	определяет направления по развитию стратегических задач организации в области управления персоналом, а также применяет технологии аудита персонала

Вопросы к зачету по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»

1. Понятие и области кадрового консалтинга.
2. Цели и задачи кадрового консультирования.
3. История развития кадрового консалтинга.
4. Становление кадрового консультирования в России.
5. Сущность проектного консультирования.
6. Аналитический и программирующий этапы консалтинга.
7. Консультационный проект: содержание, порядок реализации.
8. Характеристики проблемы клиента.
9. Порядок разработки контракта на оказание консультационных услуг.
10. Порядок разработки технического задания.

11. Структура и содержание отчетов в консультационном проекте.
12. .Оплата труда консультантов: российский и зарубежный опыт.
13. Методический инструментарий консультантов.
14. Статистический метод изучения кадровых проблем.
15. Классификация методов консультирования. Методы решения проблемы.
16. Методы работы с клиентом: содержание и применение.
17. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
18. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов.
19. .Характеристики внутреннего и внешнего консультирования.
20. .Типология консультационных организаций.
21. .Организационные формы кадрового консалтинга.
22. .Консалтинговые фирмы и независимые консультанты.
23. .Ассоциации консультантов: понятие, принципы работы, направления развития.
24. .Профессиональный кодекс консультантов.
25. Этическая составляющая в деятельности консультанта.
26. Компетенции консультанта.
27. .Основы консультирования при формировании кадрового состава организации.
28. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности деятельности кадровой службы.
29. Профессиональная помощь в разработке программ удержания персонала организации.
30. Ценообразование на консалтинговые услуги.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.

74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4.Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

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

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины (модуля)

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости

воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие.- М.: Издательский дом «Дело», 2018.- 346с.
2. Долгий В.И. Кадровый аудит и консалтинг: учебное пособие для студентов / под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». 2015. – 164 с.
3. Знаменский А.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с.
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 221 с.
5. Левушкина С.В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие для студентов. - СтГАУ (Ставропольский государственный аграрный университет), 2014. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61110]
6. Чуланов О.Л. Кадровый консалтинг: учебник. – ИНФРА-М, 2018. – 360 с.
7. Nadler D., Hibino S. Breakthrough Thinking the Seven Principles of Creative Problem Solving.-Roclin. CA. Prima Publishing, 2004. – <http://www.csrjournal.com/accen/3081-krizis-snizil-korporativnuyu-socialnuyu-otverstvennost.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
2. Баженова С.А., Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как форма развития человеческих ресурсов: современные он- и оф-лайн консалтинговые технологии / Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – № (81). – С. 123–128. – <http://etnocoziium.ru>
3. Ерегина А.Г. Типологический анализ профессионального развития государственных гражданских служащих: содержание, особенности, факторы // Власть. – 2014. – № 12. – 119 с. – http://www.isras.ru/vlast_2015_08.html
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2012. - 448с. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=204316>]
5. Крикунов А.В. Аудиторская деятельность: учебное пособие. – М.: Финансовая газета, 2013. – 271 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2013. -352с.
7. Марголин А.М. Методические подходы к оценке перспектив социальных инвестиций // Государственная служба. – 2010. – № 6 (92). – С. 44–49. – <http://www.mgs.migsu.ru>
8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Альфа-Пресс, 2010. – 560 с.
9. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дело», 2013. – 384 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Вернигорова Т. П. Управление персоналом: учебное пособие / Вернигорова Т. П., Нечипоренко В. С.- М. : Реал Принт, 2015 - 209 с.

2. Левина С. Ш. Кадровый аудит как метод повышения рентабельности инвестиций в персонал / С. Ш. Левина; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и стр-ва" .- Пенза : Изд-во ПГУАС, 2012 – 187 с.

3. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.—ЭБС «IPRbooks»

6.4. Нормативные правовые документы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001г. №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006г. №90-ФЗ.

2. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» 2017 года (N 307-ФЗ (редакция 2017)) (Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru, 01.05.2017, N 0001201705010023)

6.5. Интернет-ресурсы

1. Рейтинг консалтинговых компаний: http://www.cfin.ru/consulting/rating_uni/consulting.shtml

2. Российский научно-практический журнал «Управленческое консультирование»: <http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie/>

3. Управленческий консалтинг: <http://www.ace-consulting.ru/page/Private>

4. Шапиро В.Д. Управленческое консультирование в России: сущность, текущая ситуация, особенности и задачи развития: http://www.iteam.ru/publications/consulting/section_77/article_4136/

5. Библиотека управления: www.cfin.ru/

6. Сайт профессиональных консультантов: www.consulting.ru/

6.6. Иные источники

1. Кадровый консалтинг : Учеб. пособие / Н.Г. Солодова, Н.В. Кравцова, И.А. Кузнецова, С.С. Салтыкова ; М-во образования Рос. Федерации. Байкал. гос. ун-т экономики и права Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003 (ИПО БГУЭП - 93 с.

2. 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.- М : Изд.-торговая корпорация "Дашков и К°", 2014 - 274 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Тема 1. Предмет, содержание и задачи модуля «Кадровый консалтинг и аудит»

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

5. Понятие кадрового консалтинга и аудита персонала.
6. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях рыночной экономики.
7. Сущность и содержание кадрового консалтинга и аудита.
8. История, отечественный и зарубежный опыт развития кадрового консалтинга и аудита.

Тема 2. Теоретические основы и правовая база консалтинга и кадрового аудита

Вопросы для подготовки к докладам по темам:

9. Аудит как форма диагностического исследования.
10. Цели, задачи, направления аудита.
11. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.
12. Внешний и внутренний аудит: основные характеристики, достоинства и недостатки.
13. Принципы и методы организации и проведения аудита и консалтинга.
14. Организация как объект аудита и роль консалтинга в совершенствовании ее деятельности.
15. Правовая основа аудита и консультирования.
16. Нормативно-правовые документы по вопросам аудита.

Тема 3. Основные направления и методология кадрового аудита

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

8. Сущность и основные элементы аудита персонала и кадрового консультирования.
9. Цели и задачи аудита персонала.
10. Основные направления и виды аудита.
11. Основные этапы и уровни аудиторской проверки.
12. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.
13. Последовательность проведения аудита и консультирования персонала (основные этапы).
14. Методологические подходы к аудиту персонала.

Вопросы для подготовки в лабораторной работе по заочной форме обучения:

1. Понятие «аудит», «кадровый аудит»
2. Основные характеристики кадрового аудита.
3. Зарубежный опыт кадрового аудита.
4. Последовательность действий при проведении кадрового аудита.
5. Диагностика кадрового аудита.
6. Методология кадрового аудита.

Тема 4. Технология проведения аудиторской экспертизы: основные методы исследования и инструменты

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам

6. Основные методы и инструменты сбора данных относительно деятельности управления персоналом.
7. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала.
8. Сравнительный подход. Экспертная оценка. Статистический подход.
9. Методика проведения аудита персонала.
10. Экспертный опрос.

Вопросы для подготовки в лабораторной работе по заочной форме обучения:

1. Методы сбора данных для кадрового аудита.
2. Статистика и аудит.
3. роль экспертной оценки при планировании и проведении кадрового аудита.
4. Исследовательские методы: основные характеристики.

Тема 5. Практика проведения организационно-кадрового аудита.

Вопросы для подготовки к выполнению группового задания по темам:

10. Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
11. Нормативно-правовая база организационно-кадрового аудита.
12. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита.
13. Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита.
14. Структура проведения организационно-кадрового аудита.
15. Анализ кадровых процессов.
16. Диагностика кадрового потенциала.

17. Социальная ответственность.
18. Аудит социальной ответственности.

Тема 6. Сущность, содержание и основные понятия кадрового консалтинга

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

8. Консультирование как вид деятельности.
9. История возникновения и развития консалтинга.
10. Виды и области консультирования.
11. Консультационная услуга, особенности консультационных услуг.
12. Принципы управленческого консультирования.
13. Классификация консалтинговых услуг.
14. Основные стратегии работы, используемые консультантами.

Тема 7. Консультирование в области управления персоналом: содержание, основные направления, технологии проведения

Вопросы для подготовки к тестированию:

11. Личный календарь.
12. Управление личной информацией (контакты, задания).
13. Совместное использование информации.
14. Ведение журнала документов.
15. Средства планирования личной и групповой работы.
16. Управление почтовыми сообщениями.
17. Виды диагностики проблем управления персоналом.
18. Организационно-кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит кадрового состава, аудит кадрового потенциала организации.
19. Методы оптимизации кадрового состава организации.
20. Основные направления обучающего консультирования по проблемам управления персоналом.

Тест к I рейтинговому срезу

На проверку знаний

3. «Золотой век» консалтинга приходится на:

- А. 30-40-е годы 20 века;
- Б. 50-60-е годы 20 века;
- В. 60-70-е годы 20 века;
- Г. 70-80-е годы 20 века

2. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации (Т.Ю. Базаров)

- А. Технологии управления человеческими ресурсами;
- Б. Технологии кадрового консультирования;
- В. Технологии оценки персонала;

Г. Технологии аттестации персонала

3. В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в:

- А. 1970-х;
- Б. 1950-х
- В. 1980-х;
- Г. 1990-х

4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижении издержек производства

- А. Тейлоризм;
- Б. Организация производства;
- В. Стратегическое консультирование;
- Г. Оперативное консультирование.

5. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается пассивный спрос на консультационные услуги

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Отчужденный рынок

На проверку умений

6. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается спрос на те консультационные услуги, которые «на слуху»

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

7. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается привыкание клиента к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

На проверку владений

8. Стадия формирования консультационного рынка, когда для клиента интерес представляет не какой-то один консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

9. Стадия формирования консультационного рынка, когда клиента понимает, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

10. Консультирование, в ходе которого консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

Ключ к тесту: 1Б; 2А; 3В; 4А; 5Г; 6А; 7Б; 8В; 9Г; 10Б

Тест ко II рейтинговому срезу
На проверку знаний

1. Консультирование, в ходе которого консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

2. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента овладеть способами и средствами решения проблемы

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

3. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента решить задачу.

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

4. По мнению К.Макхема консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный-исполнительный-завершающий

5. По мнению А.П. Посадского консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный- исполнительный-завершающий

На проверку умений

6. Отношения «консультант-клиент» в кадровом консультировании всегда

- А. Формализованы
- Б. Персонализированы
- В. Взаимозависимы
- Г. Дружественны

7. Реально возникающая система отношений между консультантом и клиентом, в которой четко определены места и роли высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

- А. Система межличностных отношений
- Б. Система клиента
- В. Система консультанта
- Г. Система консультант-клиент

на проверку владений

8. В России обучение и сертификация консультантов проводится в рамках проекта “улучшение качества консалтинговой профессии в России” Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с:

- А. Голландской ассоциацией (ROA)
- Б. Финляндской ассоциацией (FOA)
- В. Американской ассоциацией (AOA)
- Г. Китайской ассоциацией (ChOA)

9. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:

- А. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Б. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Еврейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- В. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Американская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Г. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Южнокорейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению

10. Договор, по которому клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п., — это договор ...

- А. Периодический
- Б. Регулярный
- В. Продолжающийся (абонементный)
- Г. Частичный

Ключ к тесту: 1А; 2Б; 3А; 4Б; 5А; 6А; 7Г; 8А; 9А; 10В

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»

На проверку знаний

4. «Золотой век» консалтинга приходится на:

- А. 30-40-е годы 20 века;
- Б. 50-60-е годы 20 века;
- В. 60-70-е годы 20 века;
- Г. 70-80-е годы 20 века

2. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации (Т.Ю. Базаров)

- А. Технологии управления человеческими ресурсами;
- Б. Технологии кадрового консультирования;
- В. Технологии оценки персонала;
- Г. Технологии аттестации персонала

3. В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в:

- А. 1970-х;
- Б. 1950-х
- В. 1980-х;
- Г. 1990-х

4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижении издержек производства

- А. Тейлоризм;
- Б. Организация производства;
- В. Стратегическое консультирование;
- Г. Оперативное консультирование.

5. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается пассивный спрос на консультационные услуги

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Отчужденный рынок

6. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается спрос на те консультационные услуги, которые «на слуху»

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

7. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается привыкание клиента к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

8. Стадия формирования консультационного рынка, когда для клиента интерес представляет не какой-то один консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

9. Стадия формирования консультационного рынка, когда клиента понимает, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует

- А. Фетишизированный рынок
- Б. Избирательный спрос
- В. Комплексный спрос
- Г. Квалифицированный спрос

10. Консультирование, в ходе которого консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

11. Консультирование, в ходе которого консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению

- А. По процессу;
- Б. По ресурсам;
- В. По задачам;
- Г. По проблемам.

12. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента овладеть способами и средствами решения проблемы

- А. Заказ-задача;
- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

13. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента решить задачу.

- А. Заказ-задача;

- Б. Заказ-проблема;
- В. Заказ-заявка;
- Г. Заказ-процесс.

14. По мнению К.Макхема консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный-исполнительный-завершающий

15. По мнению А.П. Посадского консультирование включает такие этапы работы:

- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
- Б. Подготовка-исполнение-завершение
- В. Аналитический-программирующий этапы
- Г. Подготовительный- исполнительный-завершающий

16. Отношения «консультант-клиент» в кадровом консультировании всегда

- А. Формализованы
- Б. Персонализированы
- В. Взаимозависимы
- Г. Дружественны

17. Реально возникающая система отношений между консультантом и клиентом, в которой четко определены места и роли высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

- А. Система межличностных отношений
- Б. Система клиента
- В. Система консультанта
- Г. Система консультант-клиент

18. В России обучение и сертификация консультантов проводится в рамках проекта “улучшение качества консалтинговой профессии в России” Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с:

- А. Голландской ассоциацией (ROA)
- Б. Финляндской ассоциацией (FOA)
- В. Американской ассоциацией (AOA)
- Г. Китайской ассоциацией (ChOA)

19. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:

- А. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Б. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Еврейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- В. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Американская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
- Г. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Южнокорейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению

20. Договор, по которому клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п., — это договор ...

- А. Периодический
- Б. Регулярный
- В. Продолжающийся (абонементный)
- Г. Частичный

На проверку умений

21. Документ, включающий следующие разделы: технический, по укомплектованию штата, по квалификации консультанта, финансовый, необходимый для согласования с клиентом мероприятий по решению проблем в организации, — это:

- А. Технический документ
- Б. Предложения клиенту
- В. Финансовый документ
- Г. Коммерческое предложение

22. Заработная плата консультанта составляет от суммы, поступающей в оплату услуг (валовой суммы):

- А. 20%
- Б. 30%
- В. 40%
- Г. 50%

23. Изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для решения искомой проблемы, — цель:

- А. Завершающего этапа
- Б. Диагностики
- В. Этапа заключения договора
- Г. Подготовки предложения клиенту

24. Консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций называется:

- А. Аудитом
- Б. Бенчмаркинг
- В. Консалтинг
- Г. Аутплейсментом

25. Ответ консультанта на конкретный вопрос руководителя организации оформляется договором на консультацию:

- А. Разовую
- Б. Случайную
- В. Единичную

Г. Специализированную

26. Первая консультантская фирма современного типа “Служба деловых исследований” создана в:

- А. 1914 г.
- Б. 1925 г.
- В. 1934 г.
- Г. 1910 г.

27. Роли консультанта и клиента в ходе выполнения задания меняются:

- А. Не могут ни при каких обстоятельствах
- Б. Могут
- В. Могут, по желанию заказчика в любой момент
- Г. Не могут только на стадии диагностики

28. Требованием при профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является опыт управленческого консультирования не менее:

- А. 1-го года
- Б. 2-х лет
- В. 3-х лет
- Г. 4-х лет

29. Требованием для профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является наличие рекомендаций:

- А. Двух действительных членов
- Б. Двух членов, независимо от их членства в Совете
- В. Одного действительного члена
- Г. Трех действительных членов

30. Фаза диагностики включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Предложения клиенту относительно задания

На проверку владений

31. Фаза внедрения включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Предложения клиенту относительно задания

32. Фаза подготовки включает:

- А. Анализ и синтез данных
- Б. Корректировку предложений
- В. Первый контакт с клиентом
- Г. Разработку предложений

33. Фаза процесса консультирования, включающая оказание консультантом помощи в осуществлении изменений, корректировку предложений и обучение персонала, называется:

- А. Диагностикой
- Б. Завершающей
- В. Планированием действий
- Г. Внедрением

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

- А. 25 национальных ассоциаций стран Европы
- Б. 38 национальных ассоциаций стран Европы
- В. 35 национальных ассоциаций стран Европы
- Г. 20 национальных ассоциаций стран Европы

35. Заключение контракта на консультирование происходит на фазе:

- А. Подготовки
- Б. Знакомства
- В. Диагностики
- Г. Завершающей

36. Метод сбора информации, основанный на анализе нормативных материалов по совершенствованию управления, бухгалтерской и плановой документации, планов развития, — это:

- А. анализ документации
- Б. Анализ нормативных актов
- В. Контент-анализ
- Г. Метод мозгового штурма

37. Консультирование предполагает:

- А. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- Б. Постоянное сотрудничество с клиентом;
- В. Аудит деятельности клиента;
- Г. Управление клиентом

38. К консалтингу следует относиться:

- А. Как к искусству;
- Б. Как к науке;
- В. Как к ремеслу;
- Г. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

39. В социально-производственных системах нельзя менять какие-то отдельные элементы, поскольку это может привести к ...

- А. Ухудшению состояния целого
- Б. Разрушению этих элементов
- В. Улучшению состояния целого
- Г. Появлению чего-то нового

40. Взгляд консультанта на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения должен быть:

- А. Динамичным и всесторонним
- Б. Пассивным и узконаправленным
- В. Отрешенным и незаинтересованным
- Г. Динамичным

Ключ к тесту: 1Б; 2А; 3В; 4А; 5Г; 6А; 7Б; 8В; 9Г; 10Б; 11А; 12Б; 13А; 14Б; 15А; 16А; 17Г; 18А; 19А; 20В; 21Б; 22А; 23Б; 24В; 25А; 26А; 27Б; 28В; 29Б; 30А; 31Б; 32Г; 33Г; 34А; 35А; 36А; 37А; 38Г; 39А; 40А

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:

Выберите один ответ:

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

- 6. Ведение кадрового делопроизводства
- 7. **Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата**
- 8. Восстановление кадрового делопроизводства
- 9. Кадровое делопроизводство с нуля
- 10.

К комплексным задачам HR-службы не относятся:

- 5. собеседование
- 6. исследование регионального рынка рабочей силы
- 7. **проверка качества документов, правильность их составления с точки зрения кадрового делопроизводства, юридической грамотности**
- 8. поиск и подбор кадров (включая анализ резюме)

К разделам отчета кадрового аудита не относятся:

6. Оценка документационного обеспечения управления персоналом
7. Функциональный анализ (обязанности, полномочия руководителей и сотрудников)
8. **Потенциальные целевые группы**
9. Анализ типологической уравновешенности коллектива. Сильные и слабые стороны организации (подразделения)
- 10.

Структура и численность HR-подразделения не зависит от:

6. **специфики анализа типологической уравновешенности коллектива**
7. количества работников предприятия
8. концепции управления персоналом
9. определяющих экономических показателей
- 10.

Объект кадрового консалтинга – это:

6. консультант или консалтинговая фирма
7. **клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)**
8. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
9. система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
- 10.

К функциям кадрового консалтинга не имеют отношения:

5. проведение обследования, или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем
6. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
7. выполнение функций эксперта
8. **помощь в реализации решения проблем**

К принципам кадрового консалтинга не имеют отношения:

5. принцип научности
6. принцип профессиональной компетентности
7. принцип приоритетности интересов клиента
8. **принцип независимости мышления и независимости поведения**

Субъект кадрового консалтинга – это:

5. клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)
6. система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
7. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
8. **консультант или консалтинговая фирма**

Компетентность – это:

5. Общность ценностей, когда партнеры по совместной деятельности имеют общую систему ценностей и правила поведения
6. **Основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться в работе высоких результатов**
7. Мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности
8. Конгруэнтность потребностей, когда оба субъекта (партнеры) обладают сходными потребностями, удовлетворяемыми одними и теми же межличностными отношениями

Преимущество экспресс – аудита предполагает:

5. сплочение команды заказчика за счет повышения взаимного понимания сотрудников и руководителей, взаимной поддержки на функциональных контактах; повышение качества жизни на работе
6. **минимум траты личного времени сотрудника, возможность быстро обследовать большое количество сотрудников, срок выполнения заказа 7-15 дней, оплата по льготному тарифу**
7. анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия
8. оценку документационного обеспечения управления персоналом

Практические задания (кейсы) для зачета

Задача 1

Приказом по заводу работники были предупреждены о снижении через два месяца

тарифных ставок и должностных окладов до 1 МРОТ. В приказе была ссылка на заключенный при старом составе профкома коллективный договор, содержащий норму о возможности такого снижения в связи с тяжелым финансово-экономическим положением завода. Профком предприятия обратился к директору с предложением отменить приказ.

Кто из сторон в данном случае прав?

Задача 2

Гражданка Смирнова работала завхозом в школе (оклад 3500 руб., всего - 5.500руб.).

В результате слияния двух образовательных учреждений, она с 01.06.2009г. была переведена на должность вахтера с окладом 2100 руб. (всего - 4.000руб.). 03.01.2010г. Смирнова заболела туберкулезом и вышла на работу только 05.10.2010г., а 12.10.2010г. в соответствии с графиком отпусков ушла в ежегодный оплачиваемый отпуск, получив отпускные в размере 2100 руб.

Как рассчитывается средний дневной заработок для оплаты отпусков?

Задача 3

Получив расчетный листок по зарплате, менеджер Слива обнаружил, что с него удержано 63% зарплаты. Слива обратился в бухгалтерию, где ему пояснили, что после проведения ревизии обнаружилось за 2009- 2010гг. вследствие счетной ошибки ему были выплачены излишние суммы, а сейчас они с него будут взыскиваться на протяжении 3-х лет. Проверив сделанные бухгалтерией расчеты, Слива заявил, что взыскание с него более 30% зарплаты «подорвет его семейный бюджет» и приведет к конфликту с женой, просил взыскивать с него 25% ежемесячно.

Какой порядок и размер удержаний из зарплаты установлены трудовым законодательством?

Задача 4

Слесарь Петров со сдельной системой оплаты труда в течение августа-сентября 2011г. в связи с отсутствием многих работников, находившихся в отпуске, неоднократно выполнял работы (токаря, начальника смены, кладовщика, сторожа), требующие различной квалификации. В конце сентября 2011г. Петров обратился в бухгалтерию предприятия с требованием оплатить его труд правильно.

Какой порядок оплаты труда при выполнении работ различной квалификации?

Задача 5

В правилах внутреннего трудового распорядка ЗАО «Зима» предусмотрены штрафные санкции за нарушение трудовой дисциплины: за опоздание на работу до 15 мин. - штраф 5% среднего заработка, за прогул - 30% среднего заработка.

Электромеханик Иванов, допустивший прогул, обратился в профсоюзный комитет с заявлением о снижении штрафа до 20%, так как знает, что больше 20% из заработной платы никаких удержаний производить нельзя.

Каковы действия профкома?

Задача 6

Бухгалтер Кексова в период подготовки квартального отчета в течение 5 дней, каждый день задерживалась на работе до 21 часа.

Когда она обратилась к директору с просьбой оплатить ей 15 часов сверхурочной работы, заместитель директора по экономике оплачивать сверхурочную работу отказался, объяснив, что Кексова задерживалась на работе по собственной инициативе, а приказ о привлечении ее к сверхурочной работе никто не издавал.

Как оплачиваются сверхурочные работы?

Вопросы к зачету:

1. Предмет и задачи дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит».
2. Сущность кадрового консалтинга.
3. Сущность и задачи кадрового аудита.
4. Исторические аспекты становления российского кадрового консалтинга.
5. Роль кадрового консалтинга и аудита в деятельности современных организаций.
6. Методы кадрового консалтинга.
7. Теоретические основы и правовая база консалтинга и кадрового аудита.
8. Теоретические основы и правовая база кадрового аудита.
9. Цели, задачи, направления аудита.
10. Классификация аудиторской и консультационной деятельности.
11. Внешний и внутренний аудит.
12. Принципы и методы организации и проведения аудита и консалтинга.
13. Сущность и основные элементы аудита персонала и кадрового консультирования.
14. Основные этапы и уровни аудиторской проверки.
15. Диагностика на стратегическом, на функциональном, на линейном уровне.
16. Последовательность проведения аудита и консультирования персонала.
17. Методологические подходы к аудиту персонала.
18. Исследовательский подход к аудиту.
19. Персонал в системе управления качеством.
20. Диагностика работы с персоналом.
21. Анализ трудовых показателей при аудите персонала.
22. Место аудита в системе управления персоналом.
23. Основные методы и инструменты сбора данных относительно деятельности управления персоналом
24. Исследовательские методы, подходы к проведению аудита персонала.
25. Методика проведения аудита персонала.
26. Экспертный опрос.
27. Сущность и основные направления организационно-кадрового аудита.
28. Цели и задачи, предмет организационно-кадрового аудита.
29. Классификации типов и уровней, этапов проведения аудита.
30. Структура проведения организационно-кадрового аудита.
31. Анализ кадровых процессов в организации.
32. Диагностика кадрового потенциала – качественные и количественные характеристики персонала.
33. Консультирование как вид деятельности.
34. Виды и области консультирования.
35. Консультационная услуга, особенности консультационных услуг.
36. Принципы управленческого консультирования.
37. Классификация консалтинговых услуг.
38. Основные стратегии работы, используемые консультантами.
39. Управление личной информацией.
40. Средства планирования личной и групповой работы.
41. Виды диагностики проблем управления персоналом.
42. История кадрового аудита российский подход.
43. Организационно-кадровый аудит, аудит кадровых процессов, аудит кадрового состава, аудит кадрового потенциала организации.
44. Методы оптимизации кадрового состава организации.
45. Основные направления обучающего консалтинга.

46. Консультирование в области управления персоналом.
47. Роль кадрового консалтинга и аудита в организации.
48. Характеристика результатов кадрового аудита.
49. Влияние кадрового аудита на эффективность работы кадровой службы организации.
50. Направления развития кадрового консалтинга и аудита.
51. Социальная ответственность.
52. Аудит социальной ответственности.