

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.06.2023 18:22:31  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**  
**Кадровый консалтинг и аудит труда**

---

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

*Зачет – 5 семестр (очная и очно-заочная форма),*

*РГР, зачет с оценкой - 6 семестр (очная и очно-заочная форма),*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-1: Способен организовывать и проводить мероприятия по подбору и оценке персонала, проводить аттестацию работников
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 5,6 очная и очно-заочная форма)
ПК-1: Способен организовывать и проводить мероприятия по подбору и оценке персонала, проводить аттестацию работников	Обучающийся знает: - базовые основы современной теории консалтинга применительно к управлению персоналом; - базовые основы современного аудита применительно к управлению персоналом; - теоретические подходы к вопросам организации и проведения кадрового консалтинга и аудита персонала	Вопросы (№1-15)
	Обучающийся умеет: - выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы организации; - проводить аналитическую работу по изучению кадрового потенциала; - предвидеть, обосновывать и аргументировать социальные и экономические результаты и последствия предлагаемых мероприятий	Задания (№ 1-3)
	Обучающийся владеет: - инструментарием проведения кадрового консалтинга и аудита в области управления персоналом; - методами планирования и бюджетирования текущей деятельности организации, касающейся управления персоналом; - навыками оценки эффективности работы с персоналом	Задания (№ 1-3)
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	Обучающийся знает: - важнейшие методы экономического и статистического анализа трудовых показателей; - информационное обеспечение кадрового аудита; - современные законодательные, нормативные документы и методические материалы, регулирующие консалтинговую и аудиторскую деятельность	Вопросы (№ 16-25)
	Обучающийся умеет: - анализировать информационные и статистические материалы организации о ее кадровом потенциале	Задания (№ 4-5)

	и кадровой работе; - использовать полученные знания для разработки мероприятий по составлению кадровой и социальной политики предприятия	
	Обучающийся владеет: - методами решения кадровых проблем организации; - методами оценки эффективности консалтинговой и аудиторской деятельности организации; - методами анализа и оценки кадровой отчетности организации	Задания (№ 4-11)

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-1: Способен организовывать и проводить мероприятия по подбору и оценке персонала, проводить аттестацию работников	Обучающийся знает: - базовые основы современной теории консалтинга применительно к управлению персоналом; - базовые основы современного аудита применительно к управлению персоналом; - теоретические подходы к вопросам организации и проведения кадрового консалтинга и аудита персонала
	<p>1. Какой период в развитии консалтинга называют «консалтинговым бумом»?</p> <p>A. 20-30- гг. XX века; B. 60-70 гг. XX века;+ C. 80-90 гг. XX века; D. 50-е гг. XIX века.</p> <p>2. Консалтинг означает:</p> <p>A. оказание профессиональной помощи независимыми консультантами в виде советов и рекомендаций; B. проведение тренингов с целью помочь преодолеть проблемы сотрудников организации; C. советы и рекомендации штатных PR-специалистов; D. проведение коммуникативного аудита.</p> <p>3. В каком году появилась первая фирма по оказанию услуг в сфере управленческого консультирования?</p> <p>A. 1912 г.; B. 1914 г.; C. 1929 г.; D. 1945 г.</p> <p>4. ФЕАКО объединяет:</p> <p>A. национальные менеджмент-консалтинговые организаций европейских стран; +индивидуальных приват консультантов всего мира; B. частных лиц, занимающихся консалтингом; C. менеджмент-консалтинговые организации США.</p> <p>5. В России консалтинг как профессиональная сфера деятельности появился:</p> <p>A. в начале XX века;</p>

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- В. в конце XIX века;
- С. в 80-90 гг. XX века;
- Д. в 60-х гг. XX века

6. Консалтинг в сфере связей с общественностью является частью:

- А. управленческого консалтинга;
- В. юридического консалтинга;
- С. политического консалтинга;
- Д. информационных технологий.

7. Какая российская ассоциация является членом международной ассоциации, объединяющей консультантов в сфере связей с общественностью (ИССО):

- А. АКОС;
- В. АКЭУ;
- С. РАСО;
- Д. АЦПК.

8. На какой стадии консалтингового процесса используется процедура «long- листинга»:

- А. на стадии заключения договора с консалтинговым агентством;
- В. на стадии контроля за ходом консалтингового проекта;
- С. на стадии отбора консалтингового агентства для выполнения проекта;
- Д. на стадии сбора информации о заказчике проекта.

9. Какие стадии обычно выделяют в консалтинговом процессе:

- А. подписания договора, выполнения обязательств по договору, окончание действия договора;
- В. предварительную, проектную, итоговую;
- С. стадию исследований и анализа, разработки вариантов решения проблемы, внедрения
- Д. вариантов решения проблемы;
- Е. предпроектную, проектную, послепроектную.

10. Как правило, организации работают с PR-агентством на основании:

- А. заключенного контракта;
- В. советов штатных PR-специалистов;
- С. личных договоренностей руководителя;
- Д. по распоряжению органов власти.

11. Теория интегрированных маркетинговых коммуникаций в современной России применяется:

- А. в крупных коммерческих корпорациях;
- В. в негосударственных организациях;
- С. в органах государственной власти;
- Д. на предприятиях малого бизнеса.

12. Web-сайт в PR должен работать:

- А. как доска объявлений;
- В. как инструмент коммуникации со всеми группами общественности;
- С. как рекламный носитель;
- Д. не используется в PR.

13. Модель RACE расшифровывается как:

- А. планирование, прогнозирование, коммуникация, корректировка;
- В. планирование, коммуникация, оценка, корректировка;
- С. исследование, действие, коммуникация, оценка;
- Д. прогнозирование, действие, коррекция, коммуникация.

14. Основными задачами модератора при проведении фокус-группы являются:

- А. направление обсуждения в нужное заказчикам исследования русло;
- В. разъяснение присутствующим поставленных заказчиками вопросов;
- С. контроль за участниками фокус-группы;
- Д. ведение стенограммы заседания фокус-группы.

15. Коммуникативный аудит - это:

- А. исследование отношения СМИ к организации;
- В. изучение коммуникативных барьеров, препятствующих прохождению информации в организации;
- С. комплексное исследование каналов коммуникации, связывающих организацию с группами
- Д. внешней общественности;
- Е. комплексная оценка состояния системы коммуникаций организации и рекомендации по ее совершенствованию.

Код и наименование

Образовательный результат

компетенции	
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	<p>Обучающийся знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- важнейшие методы экономического и статистического анализа трудовых показателей;</li> <li>- информационное обеспечение кадрового аудита;</li> <li>- современные законодательные, нормативные документы и методические материалы, регулирующие консалтинговую и аудиторскую деятельность</li> </ul>
	<p>16 К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:          Выберите один ответ:          А. Ведение кадрового делопроизводства          В. Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата          С. Восстановление кадрового делопроизводства          D. Кадровое делопроизводство с нуля          E. Аудит кадрового делопроизводства</p> <p>17. К разделам отчета кадрового аудита не относятся:          А. Выберите один ответ:          В. Оценка документационного обеспечения управления персоналом          С. Функциональный анализ (обязанности, полномочия руководителей и сотрудников)          D. Потенциальные целевые группы          E. Анализ типологической уравнищенности коллектива. Сильные и слабые стороны организации (подразделения)</p> <p>18. К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:          Выберите один ответ:          А. Профессиональный подбор кадров          В. 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          С. Проверка оплаты труда          D. Аудит кадрового делопроизводства</p> <p>19. MAPP — Motivational Appraisal of Personal Potential – это:          Выберите один ответ:          А. психодинамический тест, позволяющий оценить не только существующие деловые качества сотрудника, но и «заглянуть в будущее», выявить его движущие мотивы и оптимальные способы стимулирования          В. диагностика вероятности совершения служебных злоупотреблений, склонности к хищениям, взяткам, нарушениям дисциплины и т.п          С. мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности          D. тестирование работников компании (профессиональный, психологический портрет).</p> <p>20. Субъект кадрового консалтинга – это:          Выберите один ответ:          А. клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)          В. 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          С. оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом          D. консультант или консалтинговая фирма.</p> <p>21 Преимущество экспресс – аудита предполагает:          Выберите один ответ:          А. сплочение команды заказчика за счет повышения взаимного понимания сотрудников и руководителей, взаимной поддержки на функциональных контактах; повышение качества жизни на работе          В. минимум траты личного времени сотрудника, возможность быстро обследовать большое количество сотрудников, срок выполнения заказа 7-15 дней, оплата по льготному тарифу          С. анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия          D. оценку документационного обеспечения управления персоналом</p> <p>22. К комплексным задачам HR-службы не относятся:          Выберите один ответ:          А. собеседование          В. исследование регионального рынка рабочей силы          С. проверка качества документов, правильность их составления с точки зрения кадрового делопроизводства, юридической грамотности          D. поиск и подбор кадров (включая анализ резюме).</p>

23. Ассесмент – это:

Выберите один ответ:

- A. тестирование работников компании (профессиональный, психологический портрет) +
- B. определение социологического психотипа человека и прогноз для бизнеса
- C. диагностика вероятности совершения служебных злоупотреблений, склонности к хищениям, взяткам, нарушениям дисциплины и т.п
- D. психодинамический тест, позволяющий оценить не только существующие деловые качества сотрудника, но и «заглянуть в будущее», выявить его движущие мотивы и оптимальные способы стимулирования

24. Специализированные услуги – это:

Выберите один ответ:

- A. профессиональная помощь независимых консультантов владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению, а также их выполнению;
- B. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией;
- C. это те виды услуг, которые не относятся ни к одной из вышеперечисленных групп: обучающее консультирование, информационный консалтинг, консалтинг по телекоммуникациям, экологии, консалтинг в государственном секторе и т.д;
- D. разработка и планирование общей стратегии развития; прогнозирования; организации филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.

25. Аудит кадрового делопроизводства – это:

Выберите один ответ:

- A. организация, ведение и систематизация кадрового делопроизводства и документооборота
- B. анализ кадровой документации на предмет соответствия требованиям трудового законодательства и внутренним нормативным актам, определяющих порядок оформления, ведения, систематизации, хранения и архивации кадровой документации
- C. исполнение функций отдела кадров в частичном или полном объёме
- D. информационное и консультационное обслуживание по вопросам кадрового делопроизводства и документооборота

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

<p>ПК-1: Способен организовывать и проводить мероприятия по подбору и оценке персонала, проводить аттестацию работников</p>	<p>Обучающийся умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы организации;</li> <li>- проводить аналитическую работу по изучению кадрового потенциала;</li> <li>- предвидеть, обосновывать и аргументировать социальные и экономические результаты и последствия предлагаемых мероприятий</li> </ul>
<p>Практическое задание 1. Основные параметры аудита кадровых процессов соотнесите с их содержанием</p>	
<p>Кадровые процессы</p>	<p>Содержание аудита кадровых процессов</p>
<p>Планирование трудовых ресурсов</p>	<p>Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале Оценка программ с точки зрения соответствия целям, организационной культуре, перспективам развития организации</p>
<p>Набор персонала</p>	<p>Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития организации Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации</p>
<p>Отбор персонала</p>	<p>Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур Анализ изменений кадрового потенциала организации</p>
<p>Адаптация персонала</p>	<p>Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала Выявление проблем, возникающих в период адаптации</p>
<p>Система стимулирования</p>	<p>Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения</p>
<p>Обучение персонала</p>	<p>Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах Разработка и апробация альтернативных программ</p>
<p>Оценка трудовой</p>	<p>Оценка результативности использования методик</p>

деятельности	Адаптация эффективных методик оценки
Перемещения сотрудников	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга Оценка результативности методов планирования карьеры Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации
Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	Диагностика кадровых процессов и социально- психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу) Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях

Практическое задание 2. Соотнесите этапы аудита с содержанием

Подготовительный	определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации
Этап сбора информации	проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры
Этап обработки и анализа информации	информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами
Заключительный этап	готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации

Практическое задание 3. Сложность объекта аудита персонала предполагает использование многообразных методов проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов. Установите соответствие метода и его содержания

Организационно-аналитические методы	проверка документов и отчетности
Социально-психологические методы	проведение социологических опросов, анкетирование, индивидуальные и коллективные беседы, интервьюирования рабочих различного уровня
Экономические методы	через сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями оценить: конкурентоспособность предприятия на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала

ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала	Обучающийся умеет: - анализировать информационные и статистические материалы организации о ее кадровом потенциале и кадровой работе; - использовать полученные знания для разработки мероприятий по составлению кадровой и социальной политики предприятия
---	--

Практическое задание 4. В систему международных стандартов аудита входят следующие стандарты. Установите соответствие с



Общие стандарты	характеризуют требования, которым должны соответствовать квалификация и личностные качества аудитора
Рабочие стандарты	проведения аудита
Стандарты отчетности	правила, касающиеся отчетов по результатам аудиторской проверки
Специфические стандарты	стандарты, используемые при осуществлении услуг, сопутствующих аудиту

Практическое задание 5. Так же, как и любой Другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах. Установите соответствие

по ресурсам	консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем
по процессу	консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению

ПК-1: Способен организовывать и проводить мероприятия по подбору и оценке персонала, проводить аттестацию работников	Обучающийся владеет: - инструментарием проведения кадрового консалтинга и аудита в области управления персоналом; - методами планирования и бюджетирования текущей деятельности организации, касающейся управления персоналом; - навыками оценки эффективности работы с персоналом
--	---

Практическое задание 1.

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми. Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Задание:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Составьте план совещания на каждый день (2-3 вопроса)
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

Практическое задание 2.

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Когда текучесть кадров в компании достигла критического уровня, была введена программа по повышению эффективности новичков в период адаптации. Однако новые сотрудники приходили, учились и уходили в другие организации. Учитывая это, члены совета директоров компании посоветовались и решили поставить перед службой персонала задачу по формированию проекта «Введение в должность

через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Текучесть кадров не сократилась. Сотрудники всему обучались и через какое-то время увольнялись.

Вопросы и задания

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

Практическое задание 3.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. В 1993 году компанией «Отис Элевейтор» и Правительством Москвы было создано совместное предприятие МОС ОТИС, основным видом деятельности которого является обслуживание лифтов и эскалаторов. В момент создания в компании работало 2500 человек, в конце 1998 года – 1200 человек. При этом число обслуживаемых лифтов практически не изменилось. Руководство компании произвело серьезную реорганизацию на основе внедрения современных методов технического обслуживания, что позволило значительно повысить производительность и обеспечить прибыльность операций в крайне неблагоприятных экономических условиях. Методические рекомендации при разработке возможных действий руководства компании. Важнейший элемент эффективной кампании по оптимизации численности персонала – определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление потребности и наличия рабочей силы, определив несоответствие между ними как с точки зрения количества работников (наиболее простая задача), так и с точки зрения их квалификационных характеристик. Выявленное несоответствие ложится в основу плана оптимизации численности. Прежде, чем приступить к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности: - прекращение приема на работу; - вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению; - организации могут направлять своих сотрудников на длительное обучение с отрывом от производства (например, в учебные заведения или бизнес-школы) с тем, чтобы получить высококвалифицированных специалистов через несколько лет, когда спрос на рабочую силу возрастет; - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу. Эти методы так же, как предоставление неоплачиваемых отпусков, широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризме, на транспорте, сельском хозяйстве. При переводе сотрудников на сокращенное рабочее время и предоставлении неоплачиваемого отпуска руководству следует уделить особое внимание соблюдению требований трудового законодательства, чтобы избежать неприятных последствий в виде судебных разбирательств и финансовых санкций. Кроме того, следует четко представлять, когда вновь ожидается появление потребности в дополнительной рабочей силе, поскольку сокращенное рабочее время оказывает деморализующее влияние как, на самих «пострадавших», так и на всю организацию, и не может быть использовано в качестве долгосрочного средства оптимизации численности. Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать программу увольнений.

Задание: Требуется предложить данную программу увольнений.

При разработке и реализации этой программы сотрудникам отдела человеческих ресурсов необходимо:

- а) обеспечить соблюдение трудового законодательства. В случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб;
- б) выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;
- в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию. При этом необходимо проявить максимальную честность и открытость в сочетании с уважением и тактом в отношении сокращаемых сотрудников. Непосредственное участие в информационной кампании высших руководителей организации через встречи с сотрудниками, обращения к ним, записанные на видео или опубликованные во внутренней газете компании, придает ей значимость и заметно повышает ее результативность;
- г) оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием компании, традициями. Важно, чтобы сотрудники (как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем даже в момент сокращения численности;
- д) действовать решительно и последовательно. Приняв решение о сокращении и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с сокращением не только не позволяет компании сократить свои издержки (основная цель сокращения), но и крайне негативно сказывается на морали организации, порождает множество слухов и сплетен, отрывает сотрудников от производительной деятельности. К такой болезненной операции, как сокращение численности сотрудников, очень применима русская пословица о том, что «хвост нужно отрубить одним ударом».

<p>ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала</p>	<p>Обучающийся владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами решения кадровых проблем организации;</li> <li>- методами оценки эффективности консалтинговой и аудиторской деятельности организации;</li> <li>- методами анализа и оценки кадровой отчетности организации</li> </ul>
--	---

Практическое задание 4.

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

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

Практическое задание 5.

Основными документами при планировании выплат персоналу являются:

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

Практическое задание 6.

Оптимизация персонала – это...

- а) система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой
- б) общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия
- в) процесс, в котором обеспечивается наилучшее соотношение расходов на поддержание штата и эффективности ведения его экономической деятельности+
- г) вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать, отбирать и обучать потенциально способных к руководящей деятельности работников

Практическое задание 7.

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

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

Практическое задание 8.

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

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

Практическое задание 9.

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

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

Практическое задание 10.

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

- а) система сбалансированных показателей
- б) система рыночно ориентированных показателей затрат на персонал и показателей производительности труда+
- в) система показателей производительности труда

г) система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации

Практическое задание 11.

Целевой подход к оценке результативности организации означает:

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

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

#### **Вопросы к зачету по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит труда» (5 семестр)**

1. Сущность понятия кадровый консалтинг. Функции кадрового консалтинга
2. Основные методы и инструменты кадрового консалтинга
3. Кадровое консультирование (кадровый консалтинг) как вид деятельности. Структура кадрового консалтинга
4. Требования к руководителям компаний по управлению кадровыми ресурсами.
5. Создание и внедрение индивидуальных технологий управления персоналом, их внедрение в практику управления

6. Организация контроля деятельности подразделений для успешного функционирования организации.

7. Повышение эффективности деятельности службы управления персоналом как консалтинговый проект.

8. Использование кадрового консалтинга в разработке и оптимизации отдельных процедур по управлению персоналом.

9. Работа по совершенствованию используемых на предприятии методов и механизмов подбора и оценки новых сотрудников как консалтинговый проект.

10. Использование методов кадрового консалтинга при планировании, описание, моделирование должностей и их анализе

11. Формирование перечня требований к кандидатам для конкретной должности (построение модели компетенций).

12. Использование методик кадрового консалтинга при оценке персонала, планирование кадровых ресурсов: спрос и предложение.

13. Консалтинговые инструменты и методы оценки потенциальных возможностей сотрудников

14. Разработка методических материалов, апробация и корректировка разработанных мероприятий адаптации персонала

15. Оценка эффективности деятельности кадровых служб.

16. Определение степени добросовестности выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей, полноты достижения поставленных задач и соблюдения установленных стандартов.

17. Оценка кадрового потенциала организации как консалтинговый проект

18. Потенциал и перспективность сотрудников как условие их продвижения по службе.

19. Разработка системы мотивации и стимулирования как консалтинговый проект

20. Оценка существующей в компании системы мотивации и стимулирования (формально зафиксированной и неформально существующей).

21. Консалтинг в области обучения персонала

22. Оценка мотивации сотрудников (диагностика степени удовлетворенности трудом и т. д.).

23. Анализ и оценка работы отдельных подразделений организации

24. Разработка новой системы оплаты труда как консалтинговый проект

25. Проанализируйте структуру заработной платы

26. Разработка системы надбавок и иных компонентов вознаграждения за труд как консалтинговый проект

27. Повышение квалификации сотрудников как один из важнейших факторов успеха деятельности организации.

28. Разработка системы нематериального стимулирования как консалтинговый проект.

29. Формирование системы обучения персонала по результатам определения потребностей компании и оценки уровня профессионального и личностного развития сотрудников.

30. Разработка, организация и проведение обучающих программ и мероприятий

31. Разработка и реализация системы обучения персонала.

32. Разработка программ краткосрочного и системного обучения для различных категорий сотрудников как консалтинговый проект

33. Кадровый консалтинг: характерные признаки, цели, задачи, основные направления деятельности

34. Направления развития российского рынка консалтинговых услуг

35. Профессиональные требования к консультантам: внешние и внутренние консультанты

36. Профессиональные объединения консультантов: цели и задачи

37. Консалтинговый сервис: предпосылки возникновения

38. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.

39. Ценообразование на консалтинговые услуги.

40. Факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на современный рынок консалтинговых услуг

41. Негативные факторы, препятствующие развитию консалтинга в России

42. Консультант и его профессиональные компетенции. Консультант по управлению. Консультант по управлению персоналом.

43. Бенчмаркинг как метод решения проблем в сфере управления персоналом

44. Внешние и внутренние консультанты, особенности их деятельности.

45. Формирование служб внутренних консультантов и их функции.
46. Особенности системы мотивации труда внутренних консультантов.
47. Два подхода к кадровому консалтингу: социально-психологический и менеджмент-подход
48. Управление знаниями в кадровом консалтинге.
49. Принципы и этапы разработки консалтингового проекта
50. Причины обращения менеджеров компаний за помощью к внешним консультантам
51. Кадровый аудит как консалтинговый проект
52. Оптимизация технологии управления персоналом
53. Оценка кадрового потенциала компании в целом и её подразделений
54. Оценка СПК и системы неформальных отношений
55. Оптимизация системы оплаты труда
56. Система обучения персонала как вид консалтинговых услуг.
57. Рекрутмент как форма кадрового консалтинга
58. Механизм реализации карьерного роста как консалтинговый проект
59. Система ротации и система карьерного планирования
60. Ауиплейсмент как форма кадрового консалтинга
61. Рекрутинговый бизнес в России и за рубежом
62. Тренинг как наиболее современная форма обучения персонала

### **Критерии формирования оценок по зачету**

**«Зачтено»** - обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

**«Не зачтено»** - выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки

### **Вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит труда» (6 семестр)**

1. Виды и направления аудиторской деятельности.
2. Соотношение понятий финансового аудита, управленческого аудита и кадрового аудита.
3. Узкая и широкая трактовка понятия «кадровый аудит».
4. Причины использования организациями кадрового аудита.
5. Роль и задачи кадрового аудита на рынке аудиторских и консалтинговых услуг.
6. Исследовательские подходы в аудите: подход соответствия нормам, сравнительный, экспертный, статистический, по целям.
7. Проблема регламентации и стандартов в кадровом аудите.
8. Основные сферы и объекты кадрового аудита в организации: возможные основания их классификации.
9. Аудит персонала организации и аудит системы управления персоналом.
10. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом, их использование в кадровом аудите.
11. Специфика задач на разных уровнях кадрового аудита (организация, подразделение, конкретные руководители или специалисты).
12. Этапы кадрового аудита.
13. Методы сбора данных в кадровом аудите: интервью, анкетирование, анализ документов, обзоры отношений, эксперимент и др.
14. Аудиторское заключение, основные требования к нему, специфика его частей, предназначенных для линейных руководителей и руководителей служб персонала.

15. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
16. Аудит условий и безопасности труда.
17. Аудит рабочих мест.
18. Аудит системы планирования персонала.
19. Анализ численности, состава и движения кадров.
20. Аудит системы подбора и найма персонала.
21. Аудит системы обучения и развития персонала.
22. Аудит форм контроля и методов оценки персонала.
23. Показатели результативности труда. Контроль и контроллинг.
24. Оценка достижений и оценка потенциала работника: общее и различное в методах и интерпретации данных.
25. Профессиональный и социально-психологический потенциал трудовых коллективов (подразделений, проектных команд).
26. Методы оценки социально-психологического потенциала.
27. Аудит информационного обеспечения управления персоналом организации.
28. Аудит системы стимулирования труда.
29. Анализ и контроллинг издержек на персонал.
30. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда.
31. Документы кадрового делопроизводства, подлежащие проверке.
32. Оценка эффективности работы службы персонала: количественные и качественные методы.
33. Структурно-функциональные параметры в модели кадрового контроллинга.
34. Уровни кадрового аудита по объекту изучения (организация, подразделение, конкретные руководители или специалисты).
35. Персонал организации и его деятельность как объект аудита.
36. Направления аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.
37. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки.
38. Социальный аудит как часть аудита в социально-трудовой сфере.
39. Специфика объекта социального аудита.
40. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.
41. Аудиторское заключение, основные требования к нему.
42. Специфика его частей, предназначенных для линейных руководителей и руководителей служб персонала. Взаимосвязь аудита и консультирования.
43. Аудит условий труда и трудовых отношений.
44. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда.
45. Виды проверок и полномочия инспектора труда.
46. Документы кадрового делопроизводства, подлежащие проверке (документы, наличие которых прямо предусмотрено в Трудовом кодексе, и иные документы).
47. Аудит системы планирования персонала, подбора, обучения и развития персонала.
48. Аудит мотивации персонала, системы стимулирования труда.

### **Критерии формирования оценок по зачету с оценкой**

*«Отлично» (5 баллов)* – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

*«Хорошо» (4 балла)* – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

*«Удовлетворительно» (3 балла)* – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

*«Неудовлетворительно» (0 баллов)* – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

### **Расчетно-графическая работа по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит труда»**

Расчетно-графическая работа - это самостоятельное исследование, которое предназначено для усвоения теоретического и практического материала по основным темам курса и выполняется с целью выработки навыков практического решения наиболее типичных задач.

Выбор темы РГР студенты осуществляют добровольно либо на основе тех материалов организации, где они проходили учебную практику (при обязательном уточнении и согласовании с научным руководителем), либо на основе предлагаемого им списка тем курсовых проектов.

При выборе целесообразно учитывать тему будущей выпускной квалификационной работы.

Выполнение РГР несколькими обучающимися на одну тему не допускается.

Далее с руководителем студент согласует объект и предмет исследования, используемую литературу, план работы и основные положения исследования.

При написании аналитической и практической частей необходимо обязательно использовать табличную, графическую форму представления материалов, рисунки, схемы, формулы и пр. Каждая часть завершается выводами о предлагаемых проектных изменениях и результатах оценки эффективности предлагаемых решений.

### **Тематика расчетно-графических работ по дисциплине "Кадровый консалтинг и аудит труда"**

1. Повышение эффективности использования персонала на основе кадрового аудита.
2. Оперативный аудит персонала на стратегическом уровне.
3. Оперативный аудит персонала на уровне функционального подразделения по УП.
4. Ситуационный аудит персонала на стратегическом уровне.
5. Оперативный аудит персонала линейного управления.
6. Ситуационный аудит персонала линейного управления.
7. Аудит трудового потенциала организации.
8. Анализ соответствия трудового потенциала производственным возможностям предприятия.
9. Аудит эффективности использования персонала на предприятии.
10. Аудит затрат на профессиональное обучение персонала.
11. Аудит вознаграждений работников организации.
12. Аудит системы вознаграждений и оценка ее стимулирующей отдачи.
13. Анализ и развитие системы учета трудовых показателей на предприятии.
14. Аудит структуры вознаграждений и определение ее рациональности.
15. Аудит системы управления персоналом.
16. Оценка уровня развития системы управления персоналом.
17. Аудит функционального взаимодействия линейных руководителей со службой управления персоналом.
18. Формирование системы контроллинга персонала в организации.



19. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение.
20. Построение системы управления знаниями.
21. Развития инновационного потенциала в современных компаниях.
22. Построение эффективной системы обучения и развития персонала.
23. Аудит служебно-профессионального продвижения и реализации карьеры сотрудников.
24. Совершенствование процессов деловой оценки персонала организации.
25. Оценка управленческого потенциала менеджера.
26. Формирование системы оценки персонала.
27. Аудит интеллектуального капитала организации.
28. Развитие системы управления персоналом малой организации.
29. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала.
30. Разработка организационного проекта системы управления социальным развитием организации.
31. Разработка проекта мероприятий по диагностике персонала.
32. Разработка моделей должностных компетенций в управлении персоналом организации.

### **Критерии формирования оценок по написанию и защите РГР**

*«Отлично» (5 баллов)* – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой РГР, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

*«Хорошо» (4 балла)* – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой РГР. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

*«Удовлетворительно» (3 балла)* – получают обучающиеся, оформившие РГР в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

*«Неудовлетворительно» (0 баллов)* – ставится за РГР, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.