

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.06.2024 13:49:36  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Чегринцова С.В.  
«20» марта 2024 г.  
Тверской государственный университет  
управления

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Аудит персонала и кадровый консалтинг

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
5 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.психол.н., доцент С.В. Чегринцова

Тверь, 2024

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: ознакомление обучающихся с концептуальными основами «Аудита персонала и кадрового консалтинга» как современной науки, формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение знаний аудита персонала и кадрового консалтинга:

- понятие, типы, принципы и этапы аудита персонала;
- аудит кадрового потенциала организации;
- аудит кадровых процессов и процедур управления персоналом;
- основы кадрового консалтинга и др.

2. Формирование способности применять знания кадрового аудита и консалтинга при решении профессиональных задач в сфере управления персоналом.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана, которые являются для нее предшествующими при формировании компетенции: Управление персоналом организации, Основы управления персоналом, а также Учебная практика. Дисциплина является предшествующей Подготовке к процедуре защиты и защита ВКР.

**3. Объем дисциплины: 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:**

**Для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 30 часов, практические занятия 30 часов

**самостоятельная работа:** 110 часов, в том числе контроль 27 час.

**контроль самостоятельной работы** 10 час.

**Для очно-заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 26 часов, практические занятия 26 часов,

**самостоятельная работа:** 118 часов, в том числе контроль 27 час.

**контроль самостоятельной работы** 10 час.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК-4 – Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1. Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом ОПК-4.2. Ведет оперативный учет персонала организации
ОПК-5 – Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1. Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения**

**По очной форме обучения:** экзамен, 8 семестр

**По очно-заочной форме обучения:** экзамен, Д семестр

**6. Язык преподавания русский.**

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

**Для очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия			
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Аудит персонала как элемент системы управления персоналом	19	2		2		-	15
Тема 2. Аудит кадрового потенциала организации	42	6		6		-	30
Тема 3. Аудит кадровых процессов и процедур управления	46	8		8		-	30
Тема 4. Кадровый консалтинг как бизнес-процесс	22	6		6		-	10
Тема 5. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности	23	4		4		-	15
Тема 6. Организационные основы отношений между клиентом и консультантом	18	4		4			10
Контроль самостоятельной работы						10	

ИТОГО	180	30		30		10	110
-------	-----	----	--	----	--	----	-----

### Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Аудит персонала как элемент системы управления персоналом	19	2		2		-	15
Тема 2. Аудит кадрового потенциала организации	46	6		6		-	34
Тема 3. Аудит кадровых процессов и процедур управления	50	8		8		-	34
Тема 4. Кадровый консалтинг как бизнес-процесс	18	4		4		-	10
Тема 5. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности	23	4		4		-	15
Тема 6. Организационные основы отношений между клиентом и консультантом	15	2		2		-	10
Контроль самостоятельной работы						10	
ИТОГО	180	26		26		-	118

## **Содержание разделов и тем по дисциплине**

### **Тема 1. Аудит персонала как элемент системы управления персоналом**

Понятие и цели аудита персонала организации. Роль аудита в системе управления персоналом. Объект аудита и направления аудиторских проверок.

Мониторинг персонала. Принципы и методы аудита персонала. Этапы аудиторской проверки. Типы аудита.

### **Тема 2. Аудит кадрового потенциала организации**

Понятие кадрового потенциала организации. Анализ списочного состава работников по возрастному, квалификационному и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации.

Оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом производственного процесса. Оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала требованиям производства.

Анализ данных об использовании рабочего времени.

Оценка текучести кадров, изучение причин, динамики и форм движения рабочей силы. Анализ перемещений внутри организации. Анализ состояния трудовой дисциплины.

Анализ работников, занятых разными формами труда (физический и умственный).

Исследование социальных аспектов трудовой деятельности (качество трудовой жизни, удовлетворенность трудом, мотивация и др.). Анализ данных об уровне санитарно-гигиенических условий труда.

Диагностика управленческого потенциала организации, оценка способности персонала к обучению.

### **Тема 3. Аудит кадровых процессов и процедур управления**

Основные функции управления персоналом и содержание аудита.

Оценка кадровой политики организации и ее соответствие организационным целям и стратегии.

Оценка потребности в персонале с учетом целей и перспектив развития организации. Анализ штатного расписания и изменений кадрового потенциала.

Анализ уровня занятости персонала, стабильности. Изучение занятости социально уязвимых групп работников.

Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале. Оценка стоимости и результативности найма. Анализ эффективности оценочных процедур. Оценка взаимодействия организации с внешней средой по вопросам трудоустройства.

Анализ используемых форм и методов деловой оценки персонала, периодичности проведения, принимаемых по ее результатам управленческих решений.

Анализ используемых методов профориентации и адаптации работников, оценка эффективности процедур. Выявление и диагностика проблем адаптации персонала.

Анализ целей и форм обучения, их соответствие целям организации. Изучение образовательных программ. Оценка стоимости обучения и персонала, прошедшего обучение. Оценка эффективности обучения.

Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала, определение потребности в кадровом резерве. Оценка методов работы с кадровым резервом.

Анализ системы продвижения персонала в организации, анализ схем замещения должностей. Оценка результативности методов планирования карьеры.

Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда. Анализ состояния нормирования труда в организации. Оценка эффективности рабочих мест, распределение работ.

Анализ используемых форм и систем стимулирования персонала, связь с мотивацией. Анализ уровня и структуры оплаты труда. Оценка форм и систем оплаты труда целям организации.

Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня напряженности в коллективе, сопротивление переменам. Диагностика организационной культуры. Оценка уровня соответствия целям и специфике организации.

#### **Тема 4. Кадровый консалтинг как бизнес процесс**

Понятие процесса кадрового консалтинга. Экспертное, проектное и процессное консультирование. Модели процесса консультирования. Связь кадрового консалтинга и аудита персонала.

Особенности консультационных услуг. Классификация и характеристика консультационных услуг. Субъекты и объекты управленческого консультирования. Виды консультационных организаций. Мировой опыт современного консультирования. Специфика консалтинговых услуг в России. Этика консультационных отношений. Документационное обеспечение консультационных процессов.

Методы диагностики и обработки информации.

Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта, организация внутреннего консультанта, ассоциация консультантов. Роль консультанта в лоббировании интересов корпоративных организаций. Кодекс поведения консультанта. Взаимоотношения «консультант – клиент». Определение ожиданий и ролей, профессиональный внутренний и внешний консалтинг. Методология воздействий на «систему клиента». Изменения в организации и управление процессом изменений со

стороны консультанта. Роль руководителя в поддержке изменений. Нормативная база управленческого консультирования. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.

### **Тема 5. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности**

Внешнее, внутреннее и «смешанное» консультирование. Сравнительная характеристика зарубежных и российских консультантов. Консалтинговые фирмы и одиночные консультанты. Формирование проектных групп.

Управление консалтинговой службой. Содержание должностных обязанностей и квалификационных требований к консультантам. Личные качества, образование, практический опыт успешных консультантов. Критерии профессионализма. Компетенции консультанта. Этические требования и ответственность консультантов. Профессиональные кодексы консультантов. Ассоциации управленческих консультантов. Отечественный и зарубежный опыт деятельности ассоциаций консультантов. Определение размера и порядка выплаты вознаграждения консультанта в консалтинговом проекте. Паушальная оплата услуг. Сметы в расчете услуг. Смешанные формы оплаты услуг консультанта.

### **Тема 6. Организационные основы отношений между клиентом и консультантом**

Структура и содержание технического и финансового предложений, оценка предложений, цена консультационной услуги, методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов. Поиск консультационной фирмы (консультанта). Критерии выбора консультационной организации. Начальная стадия процесса консультирования. Пути и методы достижения согласия в отношении «правил игры» для клиентов и первые встречи с заказчиком. Достижение согласия по вопросу дальнейших действий между консультантом и клиентом.

Формы соглашений, структура и содержание контракта, модели консультирования, экспертное консультирование, консультирование по проекту, консультирование по процессу. Российская практика управленческого консультирования. Особенности процесса консультирования. Предварительный диагноз проблемы заказчика, трудности. Возможные способы и методы их преодоления (использование метода сравнения, сбор и анализ информации о характере проблем клиента). Бизнес – план компании. Оценка конкурентного положения организации. Составление плана выполнения задания и заключение контракта на консультирование клиента.

Модель процесса консультирования, пример распределения работ по этапам проекта и срокам. Поиск идей для выработки альтернативных решений. Оценка альтернатив. Разработка конкретных предложений по осуществлению выбранных изменений и планирование работ по их

конкретной реализации. Техническое задание консультационной фирме. Современные информационные технологии в управленческом консультировании. Организация интернет-консультирования. Методика проведения диагностического консультирования. Методика проведения обучающего консультирования.

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Аудит персонала как элемент системы управления персоналом	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Аудит кадрового потенциала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 3. Аудит кадровых процессов и процедур управления	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Кадровый консалтинг как бизнес-процесс	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 5. Организационно-управленческие особенности	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

консалтинговой деятельности	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 6. Организационные основы отношений между клиентом и консультантом	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

#### **Тема 1. Аудит персонала как элемент системы управления персоналом**

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под аудитом персонала организации?
2. Какова цель и объект аудита персонала?
3. Перечислите направления аудиторских проверок.

4. Какие принципы и методы аудита персонала применяются в ходе аудиторских проверок?
5. Опишите этапы аудиторской проверки.
6. Какие типы аудита Вы знаете?

## **Тема 2. Аудит кадрового потенциала организации**

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под кадровым потенциалом организации?
2. По каким направлениям проводится анализ списочного состава работников?
3. Как осуществляется аудит укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления?
4. Каким образом проводится анализ данных об использовании рабочего времени?
5. Какие показатели рассчитываются в ходе оценки текучести кадров?
6. Что понимается под исследованием социальных аспектов трудовой деятельности?
7. Как проводится диагностика управленческого потенциала организации?

*Практические задания:*

### **Задание 1**

По материалам конкретного предприятия (по выбору обучающегося) провести аудит кадрового потенциала по следующим направлениям:

- укомплектованность кадрового состава в целом и по уровням управления;
- анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценка текучести кадров;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности;
- диагностика управленческого потенциала организации.

## **Тема 3. Аудит кадровых процессов и процедур управления**

*Контрольные вопросы:*

1. Опишите основные функции управления персоналом.
2. Каким образом оценивается кадровая политика организации и ее соответствие организационным целям и стратегии?
3. Какие показатели рассчитываются при оценке потребности в персонале с учетом целей и перспектив развития организации?
4. Опишите основные направления анализа уровня занятости персонала, стабильности.
5. Как рассчитывается оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале?

6. Перечислите основные направления анализа используемых форм и методов деловой оценки персонала.

7. Как проводится анализ используемых методов профориентации и адаптации работников, оценка эффективности процедур?

8. Опишите направления анализа целей и форм обучения, их соответствие целям организации?

9. Каким образом осуществляется оценка управленческого потенциала, определение потребности в кадровом резерве?

10. Опишите направления анализа условий труда, техники безопасности и охраны труда.

11. Как проводится анализ используемых форм и систем стимулирования персонала, связь с мотивацией?

12. Назовите основные методы диагностики социально-психологического климата.

*Практические задания:*

#### Задание 1

По материалам конкретного предприятия (по выбору обучающегося) провести аудит основных функций управления персоналом:

- оценка кадровой политики организации и ее соответствие организационным целям и стратегии;
- оценка потребности в персонале с учетом целей и перспектив развития организации;
- анализ уровня занятости персонала, стабильности;
- оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале;
- анализ используемых форм и методов деловой оценки персонала;
- анализ используемых методов профориентации и адаптации работников, оценка эффективности процедур;
- анализ целей и форм обучения, их соответствие целям организации;
- оценка управленческого потенциала, определение потребности в кадровом резерве;
- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;
- анализ используемых форм и систем стимулирования персонала, связь с мотивацией;
- диагностика социально-психологического климата.

#### **Тема 4. Кадровый консалтинг как бизнес процесс**

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под кадровым консалтингом?
2. Какие виды консультирования Вы знаете?
3. Опишите основные модели процесса консультирования.
4. Опишите особенности и виды консультационных услуг.
5. Какие методы диагностики и обработки информации Вы знаете?

*Практические задания:*

## Задание 1

Изучите управленческую ситуацию и ответьте на вопросы.

*Ситуация.* Реальная ситуация с перемещаемостью руководителей на наших предприятиях весьма далека от идеальной. И это не позволяет в полной мере использовать и наращивать потенциал кадров управления, а, следовательно, и повышать за счет этого эффективность деятельности промышленных предприятий.

В настоящее время многие промышленные предприятия не только не наращивают, но и постоянно теряют (порой безвозвратно) управленческие кадры. Поэтому говорить о недостатках длительного пребывания человека на руководящей должности оказывается немодным и, что называется, «неактуальным».

Не так давно в России был анализ длительности пребывания в должности руководителей средних и некоторых высших звеньев без вертикального и горизонтального перемещения. При этом установлено, что, например, средняя продолжительность работы в должности руководителей цехов составляет 7,5 года, т.е. в 2 раза выше периода наиболее эффективной деятельности. Внутреннее распределение по стажу показывает еще более неблагоприятную ситуацию. Так, численность руководителей цехов со стажем до 4 лет составляет лишь 50%, свыше 10 лет – 18%, свыше 15 лет – 12%. Два руководителя работали начальниками цеха без какого-либо перемещения свыше 25 лет. С одной стороны, руководитель со стажем набирает весь необходимый опыт работы, он обладает глубокими знаниями ценностей организационной культуры и особенностей персонала

С другой стороны, рассчитывать на серьезные перемены в показателях деятельности производственных объектов, где руководители работают свыше 10 лет, нельзя. Руководитель ко всему привык и свои функции он исполняет на ординарном уровне, "позицию стороннего наблюдателя" он утратил, а повторяющийся в течение длительного периода опыт часто служит плохую службу и руководителю, и производству. Аналогичные тенденции наблюдаются и в деятельности руководителей функциональных звеньев промышленных предприятий, средний стаж работы которых, по данным наших исследований, составляет более 10 лет.

Заметно снижение эффективности труда во времени и у руководителей высшего звена управления предприятием, хотя здесь период наиболее эффективной деятельности значительно больший, чем у руководителей среднего звена. Последнее обусловлено более сложным объектом управления, а, следовательно, и большим временем, необходимым для того, чтобы сначала полностью познать объект, а затем потерять интерес к нему.

Так, бывший генеральный директор объединения "Апатит" Голованов Г.А. пишет: "... Новому директору требуется не менее трех лет, чтобы почувствовать себя уверенно в своем кресле. По моим личным наблюдениям, его деятельность будет прогрессировать еще пять – шесть лет, достигая максимума, выше которого данный человек подняться обычно не

может в силу своих чисто человеческих качеств". Данные исследований показали, что генерация новых идей в управлении у руководителей высших звеньев заметно снижается на рубеже 6-8 лет, в зависимости от сложности производства и величины предприятий, а далее идет процесс модификации.

В процессе исследований ученые столкнулись с довольно интересным явлением на одном из предприятий. Суть его в том, что при смене директора завода произошел единовременный скачок в росте производительности труда во всех цехах в первый год работы нового директора. Затем этот скачок пропал в начале третьего года. Видимо здесь сработал "стимул настороженности", и руководители цехов сознательно или неосознанно повысили эффективность своей деятельности. Это также подчеркивает, что руководителям всегда нужны стимулы и замена начальника может стать одним из них. Анкетная оценка интереса к работе показала, что из 312 опрошенных руководителей цехов всегда с желанием идут на работу 48,4%, их большая часть - работающие в должности менее 5 лет; не всегда с желанием работает 58% опрошенных, из них лица со стажем менее 5 лет составляют 36,6%. Опрос начальников отделов и функциональных служб, а также мастеров дал примерно такие же результаты. Известно, что в настоящее время в России потеря работы является драмой для человека и, казалось бы, этот фактор должен поднять интерес к работе. Сравнение результатов настоящего исследования с опросом, проведенным на одном из крупнейших предприятий автомобилестроения ОАО "ГАЗ" в 1998г. показало, что ситуация в этом смысле мало изменилась. Тогда в высших звеньях управления всегда с желанием шли на работу 68,2% руководителей, не всегда – 31%, 0,8% не дали ответа на поставленный вопрос.

В среднем звене эти данные равнялись 50,7%; 38,0% и 7% соответственно. А 4,3% указали, что лишь иногда они с желанием идут на работу. В низшем звене управления ситуация еще более сложная. Всегда с желанием шли на работу лишь 44,4% опрошенных мастеров. Интересные, основанные на опросах данные по поводу заинтересованности руководителей в труде и раскрытия ими своих способностей приводят немецкие ученые. Результаты их опросов представлены в таблице. Они показывают, что оптимальная продолжительность пребывания руководителей в данной должности, и это отмечалось респондентами, как правило, способствует повышению эффективности их труда.

Продолжительность работы в данной должности, лет	Полностью раскрыли свои способности, %	Остались бы еще поработать, %
До 1	44	56
1-2	50	50
2-3	65	35
3-4	82	18
4-5	83	17
5-7	91	9

Руководителей необходимо знакомить с перспективой их служебного продвижения. Практически этого не делается. Как сами руководители представляют свое будущее, показывают следующие данные анкетного опроса. Из 480 начальников цехов промышленных предприятий 63,6% считают, что останутся на этой должности; 6,3% – рассчитывают на неоднократное повышение; 7,9% – собираются оставить должность начальника цеха, если к этому представится хорошая возможность; 8,8% начальников цеха не задумывались над этим вопросом. Из 289 начальников отделов 38,8% не ждут повышения; 15,2% предполагают получить однократное повышение, только 4,1% – неоднократное и 6,5% – многократное повышение по службе. Очевидно, что подобная ситуация отрицательно сказывается на качестве труда работников, так как они оказываются недостаточно мотивированными.

Таким образом, длительная работа руководителя без карьерных изменений может привести к снижению эффективности работы. Для повышения эффективности при выработке сценария карьеры следует оценить карьерные притязания руководителя и возможности предприятия, периодически анализировать и корректировать сценарий карьеры.

Вопросы для обсуждения:

1. Как могут быть использованы механизмы планирования карьеры для избежания негативных эффектов от длительного пребывания в должности?
2. Каким образом ротация руководителей способна решить проблему сменяемости кадров?
3. В каких случаях пребывание человека в одной должности длительное время не оказывает существенного отрицательного влияния на мотивацию к работе?
4. Какие мероприятия могут быть предприняты «на рабочем месте» для дополнительной мотивации руководителя, занимающего этот пост достаточно долго? Могут ли они быть эффективнее его замены?

## Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы

*Ситуация.* По результатам ранее проведенных исследований, тренинг попадает в число наиболее значимых для служащих мероприятий, которые они хотят получить от своих работодателей. В частности, они стремятся к собственному росту и продолжению, а также ищут организации, которые предоставят им средства для дальнейшего профессионального совершенствования.

Профессионалы и технические служащие высшей категории, а также сотрудники младше 30-ти лет в списке предпочтений на первом месте указывают возможность развития. Согласно вполне понятной логике, образовательные – в частности, тренинговые - программы должны повышать эффективность работы компании. Но давайте не будем спешить и обратимся к результатам новых исследований, проведенных «Watson Wyatt», всемирно известной консалтинговой фирмой, располагающейся в Вашингтоне.

В исследовании была обнаружена связь между проведением тренингов и понижением рыночной стоимости акций. Компании, проводящие тренинги, были оценены на 5,6% ниже, чем компании, их не осуществляющие. Более того, компании, в которых тренинги проводятся в момент экономического спада, имеет рыночную цену на 3,4% ниже, чем компании, которые не проводили обучение в течение этого времени. Эти выводы были сделаны на основании данных, полученных при определении Индекса человеческого капитала (HCI) Watson Wyatt в ходе лонгитюдного исследования взаимосвязей между особенностями деятельности службы управления персоналом и рыночной стоимостью акций. Исследование проводилось на базе 750 крупных торговых компаний. Каким образом компания может потерять деньги на проведении тренингов, если они, безусловно, ценны для ее сотрудников? Одной из причин, благодаря которой тренинг может повлиять на снижение рыночной стоимости акций компании, является тот простой факт, что качество тренингов зачастую является слишком низким.

Решение о проведении тренинга принимается очень быстро, приглашается внешний специалист, и сотрудников ставят в известность о том, что им необходимо присутствовать в такое-то время в таком-то месте, и все потому, что все согласны с тем, что тренинг – это полезное мероприятие. Затем проводится поверхностное обследование (что-то вроде краткого опросника, который раздается на выходе), поэтому отсутствует сколько-нибудь достоверная информация о том, какое воздействие оказал тренинг.

Исследования «Watson Wyatt» показали, что большая часть проблем возникает из-за слишком большого внимания, оказываемого «развивающим» тренингам, направленным на подготовку людей к будущей работе. Развивающий тренинг популярен среди сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы лучше «продать» себя впоследствии. Но сразу после тренинга случаются два события, каждое из которых не оказывает позитивного воздействия на стоимость акций компании.

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям, которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания.

Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей продвижения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании,

проводящие интенсивные развивающие тренинги не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут. Открытия, сделанные исследователями «Watson Wyatt», ни в коем случае не означают, что HR-специалисты должны тут же отказаться от проведения тренингов. Довольно часто тренинги опираются на такие методы, как лекции, вдохновляющие речи и видеозаписи, групповую дискуссию и упражнения-симуляторы. Эти методы могут получать высокую оценку участников тренинга, но оказывают ли они реальное влияние на поведение служащих – это спорный вопрос. Наконец, чтобы сконструировать тренинг, который увеличит прибыли компании, вместо того, чтобы уменьшать их, HR-специалист должен измерять его эффективность. Вы должны узнать у участников тренинга, помогла ли данная программа лучше выполнять свои профессиональные обязанности, и если да, то как именно.

Кроме того, важно узнать у руководителей, насколько ваша программа помогла реализовать общеорганизационные цели. Одно из требований развивающего тренинга исходит из распространенной практики нанимать людей, основываясь на чертах их характера и личностных характеристиках, нежели на навыках и компетентности. Эта стратегия может оказать пагубное влияние на прибыльность фирмы. Результаты исследования показывают наличие существенной связи между нанятыми сотрудниками, которые могут, так сказать, «заставить землю вращаться», и повышением рыночной стоимости акций. Нанятые сотрудники, которые тут же могут приступить к выполнению своих функций, являются фактором, определяющим рост рыночной стоимости акций приблизительно на 1% – вне зависимости от того, идет ли речь о руководящей должности или временном/рядовом сотруднике. Однако эта возможность не реализуется, если организация ориентируется на наем «служащих с потенциалом», и таким образом, страдает от потери продуктивности – начиная от шефа, который вынужден уделять этому человеку больше времени, и заканчивая коллегами, чья работа зависит от своевременного выполнения новеньким своей работы. Обучение такого человека навыкам, необходимым для выполнения работы, производящейся в течение дня, приводит к усугублению ситуации и появлению финансовых проблем.

В идеале, компания должна нанимать на работу человека, который выполнял ту же самую работу в аналогичной отрасли, в схожих условиях и в компании со схожей корпоративной культурой. Чем в большей степени компания исходит из такой предпосылки, тем менее вероятно, что служащий будет работать плохо. Хотя задача разыскать подходящего человека кажется сложной и неблагоприятной, затраты, вызванные приемом на работу неподходящего человека, оказываются неприемлемо высокими.

Положение дел таково, что можно получить значительную финансовую выгоду от приема на работу людей, которые (насколько это возможно) уже готовы выполнять свою работу – вне зависимости от того,

начинают они с самой верхушки или попадают на первую ступень. И конечно, можно платить за расширение и углубление навыков таких служащих, потому что это позволит им наилучшим образом выполнять текущую работу.

Если все это кажется вам необоснованным с точки зрения экономии, поскольку даже в период экономического спада рынок труда растет, посчитайте, что значит потерять 5,6 % стоимости акций или добавить к ней один процент, и посмотрите, стоит ли это вложения времени и денег.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?
4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

### Задание 3

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

*Ситуация.* Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 года Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам, но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам казалось непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха оказалась возможность “пристегнуться” к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для Боба Уитмена, главы компании “Franklin Covey” в Солт Лейк Сити, который сам является альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом, написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации, и только после этого внедрена в службу управления персоналом.

Когда Уитмен стал генеральным директором “Franklin Covey” в январе 2000 года, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании. В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно наблюдали и “отбирали для дальнейшей работы в компании тех людей, которые были

готовы “зацепиться за вершину”, — вспоминала Пэм Уолш, заместитель директора по персоналу. Когда Уолш приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа — тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. “Большинство членов племени шерпа, — заметила она, — не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой”.

Чем больше Уолш узнавала о Норгее, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше количество параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те, и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. “Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины”. Хотя “большинство организаций обладает четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом”, — пишет она.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. “Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании”, — пишет Линда Форд, президент “Ford Group”, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке. Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.” Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что HR существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, цитированная в начале статьи Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им выбрать те качества, которые по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы.

Страсть: “Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат”.

Способность работать в команде: “Нужно выстраивать систему отношений внутри организации”.

Соответствие: “Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине — мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину”.

Знание территории: “Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе”.

Существует несколько способов, благодаря которым вы можете вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организовав виртуальные встречи, — таким образом, можно вовлечь столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек, усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом. Последние просто не проникнутся ими.

Миссия — это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию — менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем — высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевой внешней аудитории (потенциальных служащих, акционеров, членов общества и т.д.).

Таким образом, миссия — это прежде всего средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по HR, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из тысяч сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией — в каждом слове, каждом действии.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны, при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
2. Сформулируйте миссию HR-службы в известной Вам организации?
3. В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры

## **Тема 5. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности**

*Контрольные вопросы:*

1. Опишите основы управления консалтинговой службой.
2. Какие требования предъявляются к консультантам?

3. Каким образом определяется размер и порядок выплаты вознаграждения консультанта в консалтинговом проекте.

*Практические задания:*

#### Задание 1

Используя профессиональные стандарты, составьте список требований к консультанту по кадровым вопросам.

### **Тема 6. Организационные основы отношений между клиентом и консультантом**

*Контрольные вопросы:*

1. Какова структура и содержание технического и финансового предложений?
2. Каким образом происходит оценка предложений, цена консультационной услуги?
3. Опишите критерии выбора консультационной организации.
4. Какие формы соглашений существуют?
5. Опишите структуру и содержание контракта.
6. Опишите модель процесса консультирования.

*Практическое задание:*

#### Задание 1

Разработайте контракт по проведению консалтинговых услуг в организации.

*Образцы контрольных тестов.*

#### **Тестовые задания**

##### **1. Кадровый консалтинг – это:**

- а. вид деятельности связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами с целью увеличения прибыльности бизнеса.
- б. нет правильного ответа.
- в. правильны оба ответа.
- г. вид консалтинговых услуг, направленный на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб.

##### **2. Управление кадрами как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов – это:**

- а. подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров.
- б. разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование; организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.
- в. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.
- г. выбор технологии производственного процесса, стимулирование

производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.

### **3. Лизинг персонала – это:**

- а. направление временно свободного персонала на работу на разные предприятия.
- б. вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту, на внешнего партнера.
- в. передача организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.
- г. выведение персонала за штат, при котором кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности.

### **4. Администрирование как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов – это:**

- а. разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование; организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.
- б. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.
- в. выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.
- г. подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров.

### **5. В современной организации для того, чтобы измененная информация быстро распространялась по системе, обеспечивая оперативность коммуникации, используются:**

- а. компьютеры
- б. письменные уведомления, приказы
- в. неформальные каналы общения

### **6. Для осуществления процесса коммуникации необходимы и достаточны следующие основные элементы:**

- а. отправитель информации, сообщение, помехи, средство передачи информации, получатель информации
- б. отправитель информации, сообщение, канал, получатель информации
- в. отправитель информации, сообщение, носитель информации, канал, получатель информации
- г. отправитель информации, сообщение, получатель информации

**7. Что такое «экспертная система»**

- а. компьютерная программа, вобравшая в себя знания экспертов в данной области
- б. компьютерная система, сортирующая данные для менеджеров
- в. компьютерная система, объединяющая в единую сеть экспертов в той или иной области знаний

**8. «Экспертные системы» стали результатом развития:**

- а. автоматизированных систем управления
- б. систем информационного обеспечения
- в. автоматизированных информационных систем

**9. Эффективным можно считать коммуникативный процесс, в котором:**

- а. получатель информации понял и разделил исходную идею или сообщение, что подтвердилось его реакцией, т.е. наличием обратной связи
- б. получатель понял и разделил исходную информацию
- в. отправитель и получатель информации поняли и разделили исходную информацию или сообщение, что подтверждалось реакцией получателя, наличием обратной связи

**10. К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:**

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

**11. К принципам кадрового консалтинга не относятся:**

- а. принцип научности
- б. принцип профессиональной компетентности
- в. принцип приоритетности интересов клиента
- принцип независимости мышления и независимости поведения

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания для экзамена

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК-4 – Способен применять современные технологии и	ОПК-4.1. Идентифицирует и использует современные технологии и методы

методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	управления персоналом
	ОПК-4.2. Ведет оперативный учет персонала организации
ОПК-5 – Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.1. Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

#### Задание 1

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие технологии и методы управления персоналом применяются в организации?
2. Предложите программу немонетарной мотивации персонала.
3. Рассчитайте плановую численность персонала на ближайшие 2-3 года

*Ситуация.* Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную европейскую компанию с численностью персонала 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании — услуги.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании “белые” зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно около 10–15 человек на самые разные позиции. Текущая численность персонала на уровне 5–6% в год.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

#### Задание 2

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие технологии и методы управления персоналом применяются в организации?
2. Предложите порядок разрешения коллективного трудового спора.
3. Рассчитайте заработную плату.

*Ситуация.* На небольшом предприятии работникам в течение 3 месяцев не выплачивалась заработная плата в полном объеме. Не выдержав подобного положения, работники на территории завода в один из рабочих

дней спонтанно организовали митинг и потребовали от администрации ликвидации задолженности по оплате труда. Представители администрации объяснили затруднительное финансовое положение организации и отказали в выплате оставшейся заработной платы. Митингующие были крайне недовольны ответом и объявили забастовку. Предприятие встало. Администрация обратилась в правоохранительные органы с заявлением признать забастовку незаконной.

В это время начальник цеха находился в отпуске. Работник цеха готовой продукции с месячным окладом 40000 руб. временно исполняет обязанности начальника цеха (штатных заместителей нет) на период сроком на 15 рабочих дней. Должностной оклад начальника цеха - 70000 руб. Количество рабочих дней в месяце- 20. Рассчитать оплату работнику.

#### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ОПК-4.1. Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом	Идентифицирует и использует современные технологии и методы управления персоналом	13
	Идентифицирует большинство современных технологий и методов управления персоналом	8-10
	Испытывает затруднение с идентификацией современных технологий и методов управления персоналом	3-5
	Не идентифицирует и не использует современные технологии и методы управления персоналом	0
ОПК-4.2. Ведет оперативный персонал организации	Ведет оперативный учет персонала организации	13
	Ведет оперативный учет персонала организации, допуская несущественные ошибки	8-10
	Ведет оперативный учет персонала организации, допуская существенные ошибки	3-5
	Не ведет оперативный учет персонала организации	0
ОПК-5.1. Анализирует	Анализирует профессиональную задачу в	14

профессиональную задачу в сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	сфере управления персоналом, выделяя ее базовые составляющие	
	Анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом, затрудняясь с выделением ее базовых составляющих	8-10
	Испытывает затруднения с анализом профессиональной задачи	5-3
	Не анализирует профессиональную задачу в сфере управления персоналом	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Андруник, А. П. Кадровая безопасность : инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 508 с. : табл., схем. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709776> (дата обращения: 11.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05699-4. – Текст : электронный.

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538333> (дата обращения: 11.04.2024).

3. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1906705> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Шеремет, А. Д. Аудит : учебник / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 375 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/25135](http://www.dx.doi.org/10.12737/25135). - ISBN 978-5-16-012528-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1005852> (дата обращения: 04.02.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Дресвянников В. А. Управленческое консультирование : учебник. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-02052-0 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375>

3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Шапиро С. А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. - ISBN 978-5-4475-4809-4; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>

5. Шестакова, Е.В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / Е.В. Шестакова ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2013. – 199 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267> (дата обращения: 04.02.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

6. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж. Ю. Кургаева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2161-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79298.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

**Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно

Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

### Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

#### б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

#### 3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)

7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>

2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>

3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>

4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>

5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)

6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>

7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>

8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>

9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>

10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)

11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>

13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>

14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [ogv.gov.ru](http://ogv.gov.ru)

15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

**VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. *Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. *Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к курсовой работе.* Курсовая работа выполняется в соответствии с «Методическими рекомендациями по подготовке курсовой работы».

Примерные темы курсовых работ:

1. Совершенствование системы аудита и персонала организации.
2. Особенности аудита кадрового потенциала организации.
3. Аудит использования рабочего времени в организации.
4. Анализ и оценка текучести кадров в организации.

5. Аудит социальных аспектов трудовой деятельности в организации.
6. Анализ и оценка кадровой политики организации.
7. Оценка потребности в персонале с учетом целей и перспектив развития организации.
8. Аудит уровня занятости персонала и стабильности.
9. Анализ и оценка используемых методов найма персонала.
10. Анализ используемых форм и методов деловой оценки персонала.
11. Анализ используемых методов профориентации и адаптации работников.
12. Анализ целей и форм обучения персонала в организации.
13. Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации.
14. Анализ системы продвижения персонала в организации.
15. Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда в организации.
16. Анализ состояния нормирования труда в организации.
17. Анализ используемых форм и системы мотивации и стимулирования персонала.
18. Диагностика социально-психологического климата в организации.
19. Особенности кадрового консалтинга в организации.
20. Совершенствование управления консалтинговой службой в организации.
21. Отечественный и зарубежный опыт деятельности ассоциаций консультантов по персоналу.

5. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60

Из них:	
- индивидуальные задания	30
- модульные работы	20
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

- От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;
- От 70 до 84 баллов – «хорошо»;
- От 85 до 100 баллов – «отлично».

### 7. 5. Подготовка курсовой работы

## VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

## VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			

