	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Кадровый консалтинг», включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Профессиональные	-	ПК-1. Способен осуществлять операционное управление персоналом организации.

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ПК-1	ПК-1.3	Осуществляет кадровое планирование и контроллинг.

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – формирование компетенций для последующего проведения и участия в консалтинговой работе в организации, что обеспечит студенту менеджмента успешность, как в рассмотрении теоретических вопросов менеджмента, так и в самореализации на практике в сфере управления человеческими ресурсами.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:


- общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности;
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;
- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации;
- основы экономики, организации труда и управления;
- основы психологии и социологии труда;
- основы профессиональной ориентации;
- размеры заработной платы, льготы и компенсации для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала;
- нормы этики и делового общения;

уметь:

- общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности;
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;
- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации;
- основы экономики, организации труда и управления;
- основы психологии и социологии труда;
- основы профессиональной ориентации;
- размеры заработной платы, льготы и компенсации для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала;
- нормы этики и делового общения;

владеть:

- методами информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом;

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

- методами формирования требований к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекции;
- анализом рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности).

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144		
Контактная работа:	48	42	14
Занятия лекционного типа	16	14	6
Занятия семинарского типа	32	28	8
Консультации	0	0	0
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0	0	4
Самостоятельная работа (СР)	96	102	126


2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Сущность кадрового консультирования	2	0	2	0	0	0	16
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	2	0	6	0	0	0	16
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	2	0	6	0	0	0	16
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	4	0	6	0	0	0	16
5.	Типология клиентов и консультантов	4	0	6	0	0	0	16
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	2	0	6	0	0	0	16

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Сущность кадрового консультирования	2	0	2	0	0	0	17
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	2	0	4	0	0	0	17
3.	Основные принципы управления	2	0	6	0	0	0	17

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

	консалтинговой деятельностью							
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	4	0	6	0	0	0	17
5.	Типология клиентов и консультантов	2	0	4	0	0	0	17
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	2	0	6	0	0	0	17

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Сущность кадрового консультирования	1	0	1	0	0	0	21
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	1	0	1	0	0	0	21
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	1	0	2	0	0	0	21
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	1	0	2	0	0	0	21
5.	Типология клиентов и консультантов	1	0	1	0	0	0	21
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	1	0	1	0	0	0	21

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Сущность кадрового консультирования	Сущность кадрового консультирования. Модели консультирования и признаки, на которых они основаны. Кадровая политика как объект проведения консалтинга
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	Понятие кадрового консалтинга. Функции кадрового консалтинга. Попредметная классификация консалтинговых услуг. Способы вхождения в консалтинговый бизнес. Основные принципы консалтингового бизнеса. Прибыль консалтинговой фирмы. Понятие и содержание леввериджа в консалтинговом бизнесе.
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	Миссия консультанта. Правила поведения консультанта. Стили руководства в управленческом консалтинге. Человеческий капитал консалтинговой фирмы. Конкурентные преимущества консалтинговой фирмы. Специфические особенности стратегии




Частное образовательное учреждение высшего образования
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.331-05/23

		консультирующей организации. Определение продукции консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии.
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	Специфические свойства консалтинговых услуг. Принципы маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговая программа консалтинговой фирмы. Тактики маркетинга в консалтинговом бизнесе. Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами.
5.	Типология клиентов и консультантов	Типология клиентов и консультантов. Основные типы клиентов. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов. Проблемы контактных и промежуточных клиентов. Проблемы основных клиентов. Сложности в определении роли консультанта. Типы клиентов. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	Психодинамика отношений помощи. Изначальный статусный дисбаланс при отношении помощи неявные роли и статусы в условиях переговоров. Отношения, построенные на уровнях взаимного принятия.

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Сущность кадрового консультирования	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Отечественный и зарубежный рынок кадрового консалтинга. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Цели и задачи кадрового консалтинга
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Профессиональные требования к консультанту. Правила консалтингового бизнеса. Прибыль консалтинговой фирмы. Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса. Тенденции развития консалтингового бизнеса. Перспективы развития консалтингового бизнеса. Особенности российского рынка консалтинговых услуг.
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Определение продукции консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии. Альтернативные варианты определения продукции в управленческом консалтинге. Определение базовых клиентов консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии. Исследования и разработка новых услуг как элемент стратегии консалтинговой фирмы Размер и темп роста консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии. Стратегии сотрудничества с коллегами в консалтинговом бизнесе.
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Маркетинговая программа консалтинговой фирмы. Тактики маркетинга в консалтинговом бизнесе. Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами. Методы привлечения новых клиентов. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

5.	Типология клиентов и консультантов	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Проблемы контактных и промежуточных клиентов. Проблемы основных клиентов. Сложности в определении роли консультанта Типы клиентов. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	ПЗ	Проблемы для обсуждения: Отношения, построенные на уровнях взаимного принятия. Активное расспрашивание и выслушивание как процессы, уравнивающие статус: типы активного выспрашивания; конструктивный оппортунизм. Ощущение статусного равновесия Концепция понимающего равновесия. Анализ конкретных примеров.

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Сущность кадрового консультирования.	Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности.
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса. Тенденции развития консалтингового бизнеса. Перспективы развития консалтингового бизнеса. Особенности российского рынка консалтинговых услуг.
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	Исследования и разработка новых услуг как элемент стратегии консалтинговой фирмы. Размер и темп роста консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии. Стратегии сотрудничества с коллегами в консалтинговом бизнесе.
4.	Маркетинг консалтинговых услуг	Специфика маркетинга консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге
5.	Типология клиентов и консультантов	Сложности в определении роли консультанта. Типы клиентов. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	Изначальный статусный дисбаланс при отношении помощи неявные роли и статусы в условиях переговоров. Ощущение статусного равновесия; Концепция понимающего равновесия. Анализ конкретных примеров.


3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Сущность кадрового консультирования.	Устный ответ. Реферат
2.	Кадровое консультирование как вид бизнеса	Устный ответ. Реферат
3.	Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	Устный ответ. Реферат

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
	<p>СМК-ОП .01.1.331-05/23</p>

4.	Маркетинг консалтинговых услуг	Устный ответ. Реферат
5.	Типология клиентов и консультантов	Устный ответ. Кейс-измерители
6.	Взаимоотношения консультанта и клиента	Устный ответ. Кейс-измерители

3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

Типовые вопросы для устного ответа

Темы (разделы)	Типовые вопросы для устного ответа
Сущность кадрового консультирования.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность кадрового консультирования. 2. Модели консультирования и признаки, на которых они основаны. Примеры ситуаций.
Кадровое консультирование как вид бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> 2. Понятие кадрового консалтинга. 3. Функции кадрового консалтинга. 4. Попредметная классификация консалтинговых услуг. 5. Способы вхождения в консалтинговый бизнес. 6. Основные принципы консалтингового бизнеса. 7. Профессиональные требования к консультанту.
Основные принципы управления консалтинговой деятельностью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правила поведения консультанта. 2. Принципы управления консалтинговой деятельностью 3. Стили руководства в управленческом консалтинге. 4. Человеческий капитал консалтинговой фирмы. 5. Конкурентные преимущества консалтинговой фирмы. 6. Специфические особенности стратегии консультирующей организации. 7. Определение продукции консалтинговой фирмы как элемент ее стратегии. 8. Альтернативные варианты определения продукции в управленческом консалтинге.
Маркетинг консалтинговых услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специфические свойства консалтинговых услуг. 2. Принципы маркетинга консалтинговых услуг. 3. Маркетинговая программа консалтинговой фирмы. 4. Тактики маркетинга в консалтинговом бизнесе. 5. Методы привлечения клиентов в управленческом консалтинге.
Типология клиентов и консультантов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типология клиентов и консультантов. 2. Основные типы клиентов. 3. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов. 4. Проблемы контактных и промежуточных клиентов. 5. Проблемы основных клиентов. 8. Сложности в определении роли консультанта. 9. Типы клиентов. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов
Взаимоотношения консультанта и клиента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психодинамика отношений помощи 2. Изначальный статусный дисбаланс при отношении помощи неявные роли и статусы в условиях переговоров. 3. Отношения, построенные на уровнях взаимного принятия. 4. Активное расспрашивание и выслушивание как процессы, уравновешивающие статус: типы активного выспрашивания; конструктивный оппортунизм. 5. Ощущение статусного равновесия. Концепция понимающего равновесия. Анализ конкретных примеров.

Типовые задания (кейсы-измерители) для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических задач

Кейс 1. «Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на



предприятия работали 4200 человек. ОАО состояло из семи производств, часть которых технологически связана; другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу. Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период: отсутствие знаний и опыта управления ОАО, неконкурентоспособное производство. Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочрезвычайно затратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. Было принято решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал. Вывод: необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. Шатурский мебельный комбинат выиграл конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета. В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрился оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.



Задание:

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Кейс 2.

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?

Типовые темы рефератов

1. Модели консультирования и признаки, на которых они основаны.
2. Основные типы клиентов консультирования.
3. Роли клиентов в разрезе уровней проблем или вопросов.
4. Психодинамика отношений помощи в кадровом консультировании
5. Активное расспрашивание и выслушивание как процессы, уравнивающие статус: типы активного выспрашивания; конструктивный оппортунизм.
6. Оценка организационной мотивации: исследование, интерпретация данных.



7. Оценка эффективности команды: контрольный лист постановки задач, ролевой анализ, межличностные отношения, процессы, подсчет результатов и интерпретация данных.
8. Оценка характеристик обучающейся организации.
9. Этика кадрового консультирования.
10. Сопровождение клиентского бизнеса: Диагностика проблем на ранней стадии, обсуждение происходящих в организации изменений, преодоление сопротивления менеджмента, совместное решение многофакторной задачи.
11. Интерпретация личностных отличий.
12. Отчет о реакции на изменения,
13. Формирование команды по олимпийскому принципу.
14. Поощрения творческого мышления.
15. Повышение качества совещаний, практическая реализация навыков по «воспитанию» персонала.
16. Формирование базовых правил для успешной работы в команде. Обмен мнениями. Создание благоприятных условий для позитивных изменений.

3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.


Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

Исследовательский проект (реферат)

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.


Информационный проект (доклад с презентацией)

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.


Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного,

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

		- изложения мыслей в логической последовательности, - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов (варианты теста)

1. Кадровый консалтинг – это:

- а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) консультирование по управлению человеческими ресурсами и выполнение HR-проектов.

2. Социальные технологии – это:

- а) способы формирования команд исполнителей и управленцев, которые могут осуществлять коллективную деятельность с заранее заданным уровнем эффективности;
- б) построение эффективной системы управления;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) деятельность, направленная на повышение эффективности фирм, компаний, организаций.

3. Консультационные услуги (консалтинг) – это:



- а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых советов и оказанию помощи в вопросах управления на коммерческой основе.
4. Управление кадрами – 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) подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров;
- г) специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых советов и оказанию помощи в вопросах управления на коммерческой основе.
5. Вид социального взаимодействия, являющийся наиболее простым, неустойчивым, однако необходимым для установления любых других видов социальных взаимодействий – это:
- а) процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства;
- б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) пространственный контакт.
6. Социальные связи, образующиеся в результате сотрудничества индивидов, направленного на достижение четко поставленных целей, называются:
- а) инструментальными;
- б) делинквентными;
- в) эмоциональными;
- г) экспрессивными.
7. Разговор – это пример социального:
- а) взаимодействия;
- б) отношения;
- в) конфликта;
- г) статуса.
8. Управленческое консультирование – это:
- а) использование компьютеров и информационных систем в управлении;
- б) метод совершенствования практики управления, который может быть использован как отдельным консультантом, так и частной или государственной организацией;
- в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;
- г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.
9. Принцип консультирования «научность»:



а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

10. Принцип консультирования «гибкость»:

а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

11. Принцип консультирования «преемственность»:

а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;


б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

12. Принцип консультирования «сохранение системы»:

а) недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
	<p>СМК-ОП .01.1.331-05/23</p>

результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

13. Принцип консультирования «гласность»:

а) практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

б) многообразие инструментов, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения консалтинга в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

в) постоянно развиваясь и совершенствуясь, сам консультант сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

г) воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов консалтинга не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации.

14. Кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-consulting, HR-консалтинг) – это:

а) использование компьютеров и информационных систем в управлении;

б) вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

15. Обязательное условие поступления в службу кадрового консультирования:

а) использование компьютеров и информационных систем в управлении;


б) наличие диплома (сертификата) об окончании высшего учебного заведения;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

16. Менеджмент-консалтинг:

а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

б) предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

17. Дженералист - это:

а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;

б) предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

18. Консалтинг - это:

а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;

б) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

19. Консультирование по общему управлению - это:

а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;

б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;

в) выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.;

г) консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления.

20. Консультирование по управлению кадрами - это:

а) консультирование, системная интеграция, обслуживание информационных систем и информационных сетей;

б) помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития;

в) помощь в решении вопросов подбора сотрудников контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе;

г) оптимизация управления организацией.

Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач



Кейс «Нужен ли нам консультант?»


В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состояло из семи производств, часть которых технологически связана; другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу. Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период: отсутствие знаний и опыта управления ОАО, неконкурентоспособное производство. Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочрезвычайно затратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. Было принято решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал. Вывод: необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. Шатурский мебельный комбинат выиграл конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета. В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительства с мебельными складами.

Задание:

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Кейс 2.

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?

Задание 1 Ознакомьтесь с примерной программой проведения кадрового аудита и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные задачи кадрового аудита?
2. Какие внешние и внутренние факторы УП-модели оцениваются в процессе кадрового аудита?
3. Кто, на ваш взгляд, должен выступать исполнителем аудита персонала?

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

1. Наличие основополагающих корпоративных документов и определение соответствия им кадровой работы.

1.1. Положение о кадровой работе (включает описание прав и обязанностей линейных руководителей).

1.2. Кадровая политика компании на 201__ год.

1.3. Смета кадровых расходов компании.

1.4. Кадровые технологии: порядок организации найма новых сотрудников; порядок аттестации рабочего места сотрудника; порядок адаптации новых сотрудников; программа и порядок обучения новых сотрудников; кодекс прав и обязанностей сотрудника, памятка молодому сотруднику; порядок оценки работы сотрудника; положение об аттестации руководящего состава организации; положение о мотивации сотрудников; положение о социальной поддержке сотрудников; порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников; порядок заключения трудовых договоров и их хранения; порядок организации кадрового делопроизводства; порядок выдвижения и обучения резерва руководящих кадров и ведущих специалистов.

1.5. Рабочие графики и план: график аттестации руководящего состава организации; график оценки работы сотрудников.

1.6. Система контроля за исполнением документов.

2. Работа с кадрами высших органов управления организации.

2.1. Решения руководства организации по кадрам.

2.2. Порядок обсуждения кадровых вопросов на оперативном совещании руководителей подразделений у первого лица (руководителя).

2.3. Работа с внешними организациями по кадровым вопросам.

2.4. Полнота и порядок получения, обработки и использования кадровой информации на высших уровнях управления.

2.5. Эффективность принимаемых на высшем уровне кадровых решений.

2.6. Стоимость принимаемых кадровых решений.

2.7. Собственная работа с руководящими кадрами (номенклатура руководящих кадров, их текучесть).

2.8. Система действующих при высшем руководстве комитетов и комиссий по кадровым вопросам и их эффективность.

2.9. Эффективность работы кадрового резерва руководителей.

3. Реальная картина состояния кадровой работы.

3.1. Текучесть кадров.

3.2. Квалификация сотрудников.

3.3. Эффективность вложений в персонал.

3.4. Эффективность работы кадровой службы.


3.5. Эффективность работы с кадрами линейных руководителей.

Задание 2

К. Рогов, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности продвижения по службе в головном офисе зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. Какие действия целесообразно предпринять Рогову для успешного прохождения аудиторской проверки?

Задание 3

Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.
2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.
3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.
4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.
5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.
6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.
7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.
8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации


3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	<ul style="list-style-type: none"> - выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. 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>
2. Погодина, Г. В. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста / Г. В. Погодина. — Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2017. — 384 с. — ISBN 978-5-379-02029-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/65150.html>
3. Гусятникова, Д. Е. Кадровый учет с нуля (2-е издание) : практическое пособие / Д. Е. Гусятникова. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 217 с. — ISBN 978-5-394-01528-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57061.html>
4. Роздольская, И. В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства. Альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития : монография / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Н. А. Однорал. — Москва : Дашков и К, 2014. — 275 с. — ISBN 978-5-394-02495-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60303.html>
5. Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие / составители С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 168 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>


4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

3. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivo.garant.ru/>.
4. База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>.

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.
3. Программное обеспечение отечественного производства: справочно-правовая система «Гарант» (Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»).

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*	Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения
Учебные аудитории (учебная аудитория) для проведения учебных занятий	Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).
Помещение для самостоятельной работы	Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.