

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

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 23.09.2021 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**  
**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.14.01 КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ**

---

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

**38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)**

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Очная**

---

*форма(ы) обучения*

Год набора – 2022

Волгоград 2021 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Старший преподаватель кафедры государственного управления и менеджмента  
Чумак Н.А.

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента,  
д.и.н., профессор, Тюменцев И.О.

---

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

РПД одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 23 сентября 2021 года № 2.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....</b>	<b>4</b>
1.1. Осваиваемые компетенции .....	4
1.2. Результаты обучения .....	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины .....</b>	<b>6</b>
3.1. Структура дисциплины .....	6
3.2. Содержание дисциплины .....	7
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....</b>	<b>11</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.....	11
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	12
<b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....</b>	<b>21</b>
5.1. Методы проведения зачета .....	21
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации .....	21
<b>6. Методические материалы по освоению дисциплины .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....</b>	<b>41</b>
7.1. Основная литература .....	41
7.2. Дополнительная литература .....	41
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	41
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы .....	42
7.5. Иные источники.....	42
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....</b>	<b>42</b>

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.14.01 «Кадровый консалтинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме	ПКс-2.2.2.1	Способность применять знания основных принципов и положений аттестации и текущей деловой оценки персонала организации труда

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Достижение определенного уровня культуры мышления и владения навыками восприятия, обобщения и экономического анализа информации, а также обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»)	ПКс-2.2.2.1	На уровне знаний Знает основные принципы, требования, критерии разработки и внедрения программ подбора, отбора, найма, расстановки и оценки персонала для составления программ деловой оценки персонала
		На уровне умений Разрабатывает и внедряет программы аттестации и текущей деловой оценки персонала, практические рекомендации в виде проекта организационных изменений.
		На уровне навыков Проводит диагностику текущего состояния и кадрового потенциала организации, экономический и статистический анализ трудовых показателей, разрабатывает бюджет расходов на персонал, программы кадрового аудита персонала организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.14.01 «Кадровый консалтинг» входит в Блок 2. учебного плана - часть, формируемую участниками образовательных отношений и осваивается по очной форме обучения на 4 курсе в 8 семестре, общая трудоемкость 144 часа (4 ЗЕТ).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области основ теории управления, управления человеческими ресурсами, управленческого консультирования.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины Б1.В.ДВ.14.01 «Кадровый консалтинг» могут быть полезны при итоговом формировании компетенций в рамках выбранного направления подготовки.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 144 часа из них 24 часов лекционных занятий, 24 часа практических занятий и 58 часов выделено на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
<b>Очная форма обучения</b>						
Тема 1	Теоретические основы и история развития кадрового консалтинга и аудита	8	2	2	4	<i>О,Т</i>
Тема 2	Коммуникации и сервис в ходе консультационного процесса	8	2	2	8	<i>О,З,Т</i>
Тема 3	Взаимосвязь кадрового консалтинга, аудита и организационного развития	6	6	6	12	<i>О,Т</i>
Тема 4	Кадровый аудит.	10	6	6	12	<i>О,Т</i>
Тема 5	Прикладные аспекты проведения аудита	8	2	2	12	<i>О,З,Т</i>
Тема 6	Кадровая диагностика, методы и технологии кадрового консалтинга.	10	6	6	6	<i>О,З,Т</i>
	КСР	2				
	Контроль	36				
Промежуточная аттестация						Экзамен 36 Конс 2 ч
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>36</b>

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ganepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

### Содержание дисциплины

### **ТЕМА 1. Теоретические основы и история развития кадрового консалтинга и аудита**

Предмет, методология и понятийный аппарат курса. Классификация видов деловых услуг. Место кадрового консалтинга и аудита в многообразии видов консалтинговой деятельности. Становление кадрового консультирования и аудита в России. Цель и задачи кадрового консалтинга и аудита. Функции кадрового консалтинга и аудита. Принципы кадрового консалтинга и аудита. Место и роль кадрового консалтинга и аудита в системе управления.

### **ТЕМА 2. Коммуникации и сервис в ходе консультационного процесса**

Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент». Коммуникативная компетентность консультанта. Этическая составляющая в деятельности консультанта. Профессиональные объединения консультантов. Профессиональные стандарты в кадровом консалтинге. Профессиональный кодекс консультанта. Общие принципы организации консалтингового сервиса: научность, конкретность, гласность, целенаправленность, правомерность, оперативность, неотвратимость ответственности, результативность. Специальные принципы организации консалтингового сервиса: системность, коммуникация, независимость. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг.

### **ТЕМА 3. Взаимосвязь кадрового консалтинга, аудита и организационного развития**

Фасилитация. Модерация. Тренинг. Коучинг. Посттренинговое сопровождение. Мониторинг и наставничество. Экспертные консультации. Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.

### **ТЕМА 4. Кадровый аудит.**

Кадровый аудит. Кадровая политика организации. Диагностика работы с персоналом, уровни и этапы проведения аудита персонала. Инструментарий проведения аудита.

### **ТЕМА 5. Прикладные аспекты проведения аудита**

Анализ трудовых показателей. Анализ организационной структуры. Анализ локальных нормативных актов относительно работы с персоналом. Аудит рабочих мест. Аудит кадровых процессов. Аудит системы вознаграждения. Аудит условий труда. Аудит работы службы управления персоналом.

### **ТЕМА 6. Кадровая диагностика, методы и технологии кадрового консалтинга.**

Бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии «Assessment Centre». Диагностика трудовой мотивации. Диагностика организационной культуры. Диагностика организационного поведения. Диагностика социально-психологического климата в коллективе. Диагностика конфликтов в организации. Диагностика лояльности персонала.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине Б1.В.05 «Кадровый консалтинг» включает следующие виды работ:

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Вопросы, выносимые на СРС</b>	<b>Форма контроля</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Теоретические основы и история развития кадрового консалтинга и аудита	Спектр задач кадрового консалтинга. Развитие кадрового консалтинга во взаимосвязи с наукой управления персоналом.	О
2.	Коммуникации и сервис в ходе консультационного процесса	Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент». Коммуникативная компетентность консультанта. Специальные принципы организации консалтингового сервиса:	О

		системность, коммуникация, независимость.	
3.	Взаимосвязь кадрового консалтинга, аудита и организационного развития	Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.	О
4.	Кадровый аудит.	Кадровый аутсорсинг. Кадровый аудит.	О
5.	Прикладные аспекты проведения аудита	Планирование и анализ функционирования рабочей силы. Психологическая оценка персонала. Разрешение трудовых конфликтов. Корпоративная культура.	О
6.	Кадровая диагностика, методы и технологии кадрового консалтинга.	Бенчмаркинг, кадровый мониторинг, кадровый контроллинг, технологии «Assessment Centre».	О

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Кадровый консалтинг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Теоретические основы и история развития кадрового консалтинга и аудита	Устный опрос
Тема 2	Коммуникации и сервис в ходе консультационного процесса	Устный опрос
Тема 3	Взаимосвязь кадрового консалтинга, аудита и организационного развития	Устный опрос
Тема 4	Кадровый аудит.	Устный опрос
Тема 5	Прикладные аспекты проведения аудита	Устный опрос
Тема 6	Кадровая диагностика, методы и технологии кадрового консалтинга.	Устный опрос, письменное тестирование

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

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

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

###### **ТЕМА 1. Теоретические основы и история развития кадрового консалтинга и аудита**

###### **Вопросы для устного опроса**

1. Концепция кадрового консультирования как средства развития организации (Т.Ю. Базаров).
2. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга.

3. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
4. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
5. Особенности структуры кадрового консалтинга в России.

## **ТЕМА 2. Коммуникации и сервис в ходе консультационного процесса**

### ***Вопросы для устного опроса***

1. Поведенческие роли консультанта.
2. Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент».
3. Коммуникативная компетентность консультанта.
4. Профессиональные стандарты в кадровом консалтинге. Профессиональный кодекс консультанта.
5. Общие и специальные принципы кадрового консалтинга

## **ТЕМА 3. Взаимосвязь кадрового консалтинга, аудита и организационного развития**

### ***Вопросы для устного опроса***

1. Фасилитация. Содержание, отличительные особенности, технология осуществления, требования к фасилитатору. Стоимость и спектр услуг в России и зарубежом.
2. Модерация. Содержание, отличительные особенности, технология осуществления, требования к модератору. Стоимость и спектр услуг в России и зарубежом.
3. Тренинг. Содержание, отличительные особенности, технология осуществления, требования к тренеру. Стоимость и спектр услуг в России и зарубежом. Посттренинговое сопровождение.
4. Коучинг. Индивидуальный и командный. Содержание, отличительные особенности, технология осуществления, требования к коучу. Стоимость и спектр услуг в России и зарубежом.
5. Мониторинг и наставничество.
6. Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.

## **ТЕМА 4. Кадровый аудит**

### ***Вопросы для устного опроса***

1. Кадровый аудит.
2. Кадровый аутсорсинг как элемент кадрового консалтинга.
3. Внешнее обучение как консалтинговая услуга.

## **ТЕМА 5. Прикладные аспекты проведения аудита**

### ***Вопросы для устного опроса***

1. Диагностика трудовой мотивации.
2. Диагностика организационной культуры.
3. Диагностика организационного поведения.
4. Диагностика конфликтов в организации.
5. Диагностика лояльности персонала.
6. Диагностика организационных коммуникаций.

## **ТЕМА 6. Кадровая диагностика, методы и технологии кадрового консалтинга.**

### ***Вопросы для устного опроса***

1. Бенчмаркинг
2. Кадровый мониторинг



3. Кадровый контроллинг
4. Технологии «Assessment Center».

### Тест к I рейтинговому срезу

*На проверку знаний*

**1. «Золотой век» консалтинга приходится на:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*На проверку умений*

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

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

Г. Квалифицированный спрос

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

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

*На проверку владений*

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

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

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

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

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

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

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

**Тест ко II рейтинговому срезу**

*На проверку знаний*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- А. Голландской ассоциацией (ROA)

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

**9. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:**

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

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

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

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

### **ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»**

**1. «Золотой век» консалтинга приходится на:**

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

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

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

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

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

**4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик,**

**рациональной организации труда и снижении издержек производства**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**решения кадровых проблем**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Г. Дружественны

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

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

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

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

**19. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:**

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

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

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

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

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

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

- А. 20%
- Б. 30%
- В. 40%
- Г. 50%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- А. 1-го года
- Б. 2-х лет



- В. 3-х лет
- Г. 4-х лет

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

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

**30. Фаза диагностики включает:**

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

**31. Фаза внедрения включает:**

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

**32. Фаза подготовки включает:**

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

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

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

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

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

**35. Заключение контракта на консультирование происходит на фазе**

- А. Подготовки

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

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

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

**37. Консультирование предполагает:**

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

**38. К консалтингу следует относиться:**

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

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

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

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

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

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

### **Шкала оценивания**

#### **Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями

оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области кадрового консалтинга
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области кадрового консалтинга
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области кадрового консалтинга
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области кадрового консалтинга

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Письменная работа

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке письменной работы во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке письменной работы является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов письменной работы используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

## 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме	ПКс-2.2.2.1	Способность применять знания основных принципов и положений аттестации и текущей деловой оценки персонала организации труда

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.2.2.1 Способность применять знания основных принципов и положений аттестации и текущей деловой оценки персонала организации труда	Использует основные принципы, требования, критерии разработки и внедрения программ подбора, отбора, найма, расстановки и оценки персонала для составления программ деловой оценки персонала  Разрабатывает и внедряет программы аттестации и текущей деловой оценки персонала, практические рекомендации в виде проекта организационных изменений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демонстрирует знания основных теоретических принципов и положений</li> <li>– Формулирует основные принципы и положения аттестации и деловой оценки персонала</li> <li>– Анализирует и систематизирует собранную информацию для оценки персонала</li> <li>– Составляет программы деловой оценки персонала</li> <li>– Формулирует рекомендации в виде проекта организационных изменений</li> </ul>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»

1. Понятие кадрового консалтинга и место кадрового консалтинга в многообразии видов консалтинговой деятельности.
2. Цели, задачи, функции кадрового консультирования.
3. История развития кадрового консалтинга в России и зарубежом.
4. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов и консалтинговых организаций.
5. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
6. Поведенческие роли консультанта
7. Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент».
8. Коммуникативная компетентность консультанта.
9. Этическая составляющая в деятельности консультанта.
10. Общие и специальные принципы организации консалтингового сервиса.
11. Фасилитация: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
12. Модерация: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
13. Тренинг: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.

14. Коучинг: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
15. Посттренинговое сопровождение: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
16. Мониторинг и наставничество: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
17. Экспертные консультации: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
18. Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.
19. Кадровый аутсорсинг как элемент кадрового консалтинга.
20. Принципы и процедуры кадрового аутсорсинга.
21. Внешнее обучение как консалтинговая услуга.
22. Кадровый аудит. Диагностика работы с персоналом, уровни и этапы проведения аудита персонала.
23. Психологическая оценка персонала.
24. Бенчмаркинг.
25. Кадровый мониторинг.
26. Кадровый контроллинг.
27. Технологии «Assessment Center».
28. Диагностика трудовой мотивации.
29. Диагностика организационных коммуникаций.
30. Диагностика организационной культуры.
31. Диагностика организационного поведения.
32. Диагностика социально-психологического климата в коллективе.
33. Диагностика конфликтов в организации.
34. Диагностика лояльности персонала.

#### **Шкала оценивания.**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «зачтено» или «незачтено». Для дисциплин, формой итогового отчета которых является зачет, приняты следующие соответствия:

- 60% - 100% - «зачтено»;
- менее 60% - «не зачтено».

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

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

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

#### 4.4. Методические материалы

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

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

##### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат. ВУЗ – не менее 60 процентов.

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

##### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

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

##### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

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

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

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

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

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

### **Рекомендации по работе с литературой**

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

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При

этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

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

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

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

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

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

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

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

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

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



внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

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

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

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. *Выписать на поля* значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.

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

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

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

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

### **7.1. Основная литература.**

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519732> (дата обращения: 01.07.2023).
2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов /

- Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065> (дата обращения: 01.07.2023).
3. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13047-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517798> (дата обращения: 01.07.2023).

## 7.2. Дополнительная литература

Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512167> (дата обращения: 25.06.2023).

Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513169> (дата обращения: 25.06.2023).

Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897> (дата обращения: 25.06.2023).

Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339> (дата обращения: 25.06.2023).

## 7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. - М.:Юрайт, 2011. - 488 с.;
2. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. — М.:Юрайт, 2013. — 434 с.;
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.]— М.: Дашков и К, 2014. — 280 с.— Режим доступа:— ЭБС «IPRbooks»;
4. 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, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531687> (дата обращения: 25.06.2023).
5. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511033> (дата обращения: 25.06.2023).
6. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680> (дата обращения: 25.06.2023).

#### **7.4. Интернет-ресурсы.**

1. Официальный сайт Государственной Думы РФ - [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru)
2. Официальный сайт Правительства Волгоградской области - [volganet.ru](http://volganet.ru)
3. Официальный сайт Правительства РФ - [правительство.рф](http://правительство.рф)
4. Официальный сайт Совета Федерации - [council.gov.ru](http://council.gov.ru)
5. СПС «Консультант Плюс»
6. СПС «Гарант»

#### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

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

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

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

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

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

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

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

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 23.09.2022 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ЛВ.14.02 КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ**

---

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

**38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)**

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Очная**

---

*форма(ы) обучения*

Год набора – 2023

Волгоград 2022 г.

## Фонд оценочных средств аттестации по дисциплине

### Вопросы к экзамену:

1. Понятие кадрового консалтинга и место кадрового консалтинга в многообразии видов консалтинговой деятельности.
2. Цели, задачи, функции кадрового консультирования.
3. История развития кадрового консалтинга в России и зарубежом.
4. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов и консалтинговых организаций.
5. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
6. Поведенческие роли консультанта
7. Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент».
8. Коммуникативная компетентность консультанта.
9. Этическая составляющая в деятельности консультанта.
10. Общие и специальные принципы организации консалтингового сервиса.
11. Фасилитация: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
12. Модерация: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
13. Тренинг: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
14. Коучинг: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
15. Посттренинговое сопровождение: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
16. Мониторинг и наставничество: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
17. Экспертные консультации: содержание понятия, специфика применения, требования к процессу и консультанту, примеры применения метода.
18. Понятие обратной связи. Дебрифинг как технология организации обратной связи.
19. Кадровый аутсорсинг как элемент кадрового консалтинга.
20. Принципы и процедуры кадрового аутсорсинга.
21. Внешнее обучение как консалтинговая услуга.
22. Кадровый аудит. Диагностика работы с персоналом, уровни и этапы проведения аудита персонала.
23. Психологическая оценка персонала.
24. Бенчмаркинг.
25. Кадровый мониторинг.
26. Кадровый контроллинг.
27. Технологии «Assessment Center».
28. Диагностика лояльности персонала.
29. Диагностика трудовой мотивации.
30. Диагностика организационных коммуникаций.
31. Диагностика организационной культуры.
32. Диагностика организационного поведения.
33. Диагностика социально-психологического климата в коллективе.
34. Диагностика конфликтов в организации.

## Практические задания к зачету

Задание 1. В вашу организацию обратился молодой человек в поисках работы. Он имеет среднее образование, опыта работы у него нет. Вы имеете несколько свободных рабочих мест, где не нужны особые навыки, но для того, чтобы выбрать для него подходящее, вам нужно провести с ним профориентационную работу и выбрать соответствующее направление приложения его труда

Задание 2. После окончания учебного заведения вы устроились работать на предприятие инспектором отдела кадров. Через год освободилась должность начальника отдела кадров и по уровню образования и результатам труда вас назначили на эту должность. Составьте личный жизненный план карьеры руководителя.

Задание 3. После окончания учебного заведения вы устроились работать на предприятие инспектором отдела кадров. Через год освободилась должность начальника отдела кадров и по уровню образования и результатам труда вас назначили на эту должность. Укажите основные нормативно-правовые и организационные, распорядительные акты в этой области.

Задание 4. Вы устроились работать на предприятие руководителем структурного подразделения. Каки функции и полномочия у вас есть в отношении своего подразделения, в отношении горизонтальных и вертикальных связей?

### ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Требованиям для профессиональной сертификации, установленным Международным советом консалтинговых институтов, является наличие каких рекомендаций (укажите нормативно-правовую базу)
2. Опишите фазы диагностики организации с примерами.
3. Как называется и каковы причины этого процесса - консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций ?
4. Цель изучения проблем, стоящих перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для решения искомой проблемы? Охарактеризуйте на примере конкретной организации.