

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель УЛАОП

  
подпись Сталькина У.М.  
ФИО  
« 05 » июня 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

  
подпись Перов С.Н.  
ФИО  
« 05 » июня 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Кадровый консалтинг и аудит

название дисциплины

|                                    |                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------|
| Направление подготовки             | <u>38.03.03 Управление персоналом</u>    |
| Профиль подготовки                 | <u>Управление персоналом организации</u> |
| Квалификация                       | <u>бакалавр</u>                          |
| Год начала подготовки по программе | <u>2019</u>                              |
| Форма(ы) обучения                  | <u>очная, заочная</u>                    |
| Кафедра                            | <u>менеджмента</u>                       |

Руководитель  
образовательной программы

  
подпись Карпова Т.П.  
ФИО  
« 05 » июня 2019 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента  
/протокол заседания № 10 от 29.06.2019 г. /

Заведующий кафедрой

  
подпись Горбунова О.А.  
ФИО

Самара  
2019

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

| Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Планируемые результаты освоения ОПОП ВО                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-2)</i></b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Знает:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Основы кадрового контроллинга                                                                                                                                                                                                    |
| Умеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Применять на практике технологии кадрового контроллинга, в деятельности организации.                                                                                                                                             |
| Владеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыками анализа технологий рекрутмента персонала                                                                                                                                                                                |
| <b><i>владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19)</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Знает:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Содержание и процедуры кадрового консалтинга и аудита                                                                                                                                                                            |
| Умеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Проводить экспертную оценку, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала предприятия. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала         |
| Владеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыки проведения экспертной оценки, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала предприятия. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала |
| <b><i>знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал (ПК-26)</i></b>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Знает:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Основы проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                                                                |
| Умеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Собирать и анализировать данные для проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                                   |
| Владеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыки сбора и анализа данных необходимых для проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                         |

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

| Индекс дисциплины по учебному плану | Курс, семестр изучения дисциплины (очная/заочная форма обучения) |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Б1.Б.                               |                                                                  |
| <b>Б1.В.ОД.14</b>                   | <b>3 курс 6 семестр/4 курс</b>                                   |
| Б1.В.ДВ.                            |                                                                  |

### 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Объем дисциплины,

в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов

| Виды учебной работы         | Объем, часов/ЗЕТ     |                        | Распределение по семестрам*<br>(очная/заочная форма обучения) |  |  |  |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                             | очная форма обучения | заочная форма обучения |                                                               |  |  |  |
| Контактная работа, в т.ч.:  | 54                   | 14                     |                                                               |  |  |  |
| Лекции (Л)                  | 18                   | 6                      |                                                               |  |  |  |
| Практические занятия (ПЗ)   | 36                   | 8                      |                                                               |  |  |  |
| Лабораторные работы (ЛР)    |                      |                        |                                                               |  |  |  |
| Самостоятельная работа (СР) | 54                   | 85                     |                                                               |  |  |  |
| Контроль - экзамен          | 36                   | 9                      |                                                               |  |  |  |
| Итого объем дисциплины      | 144/4                | 144/4                  |                                                               |  |  |  |

\*Указывается, если обучение по дисциплине ведется в течение нескольких семестров

#### Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий

| Наименование тематического раздела дисциплины                    | Количество часов<br>(очная/заочная форма обучения) |      |    |       |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|----|-------|
|                                                                  | Л                                                  | ПЗ   | ЛР | СР    |
| Введение в Кадровый консалтинг и аудит                           | 4/1                                                | 8/2  | -  | 9/21  |
| Основные параметры аудита кадровых процессов                     | 4/2                                                | 8/2  | -  | 15/21 |
| Аудит персонала                                                  | 6/2                                                | 8/2  | -  | 15/22 |
| Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования | 4/1                                                | 12/2 | -  | 15/21 |
| Всего                                                            | 18/6                                               | 36/8 | -  | 54/85 |

#### Содержание тематических разделов дисциплины

| Наименование раздела                         | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Введение в Кадровый консалтинг и аудит       | Основы кадрового консалтинга и аудита персонала. История кадрового консалтинга. Золотые годы консультирования. Понятия: «кадровый консалтинг», «кадровый аудит». Предмет консалтинга и аудита. Понятие, сущность и особенности консультационной деятельности. Задачи, цели и методы консалтинга и аудита. Виды консалтинговых услуг. Классификация деловых услуг. Составляющие консалтинговой деятельности. Методы кадрового консалтинга и аудита. Кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, направления и задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации. Технологии рекрутмента персонала. Содержание и процедуры кадрового консалтинга и аудита. |
| Основные параметры аудита кадровых процессов | Параметры аудита Цель, задачи, принципы, задачи, области аудита. Планирование трудовых ресурсов. Набор персонала. Отбор персонала. Адаптация персонала. Система стимулирования. Обучение персонала. Оценка трудовой деятельности. Перемещения сотрудников. Подготовка руководящих кадров. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации. Экспертная оценка, резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала предприятия. Потребность и формирование заказа организации в обучении и развитии персонала.                                                                                                                               |

| Наименование раздела                                             | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аудит персонала                                                  | Основы кадрового контроллинга. Основы проведения аудита и контроллинга персонала. Основные направления, методологию аудита персонала. Персонал и кадровая политика организации, диагностика работы с персоналом, уровни проведения аудита персонала, исследовательские подходы к аудиту персонала, инструментарий проведения аудита персонала, последовательность проведения аудита персонала. Стандарты аудиторской деятельности. Проведение кадрового аудита. Практическая работа аудитора по персоналу. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала, аудит рабочих мест, аудит найма, аудит увольнений, аудит вознаграждений, аудит условий труда, безопасности и здоровья, аудит работы служб управления персоналом. Анализ практики организации и проведения аудита персонала. Технологии кадрового контроллинга, в деятельности организации. Сбор и анализ данных для проведения аудита и контроллинга персонала. |
| Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования | Понятие консалтинга, понятие кадрового консалтинга и его специфика, динамика рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования, процедура отбора из числа претендентов, специфика управления персоналом консалтинговой компании Профессиональные стандарты кадрового консалтинга Причины и международная практика стандартизации управленческого консалтинга, примеры профессиональных кодексов Кадровый аутсорсинг Понятие и причины аутсорсинга, кадровый аутсорсинг Принципы ведения аутсорсинга кадрового учета. Консалтинговые проекты, направленные на совершенствование системы и технологий текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации.                                                                                                 |

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

##### Образовательные технологии

| Наименование технологии    | Содержание технологии                                                                                                                                                                          | Адаптированные методы реализации                                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблемное обучение        | Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся. | Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. |
| Концентрированное обучение | Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в                                                                                                      | Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности                                                                                                                  |

| Наименование технологии          | Содержание технологии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Адаптированные методы реализации                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин.                                                                               | обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.                                                                                                                                                                |
| Развивающее обучение             | Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.                       | Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития.                    |
| Активное, интерактивное обучение | Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.                                      | Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.                                                                  |
| Рефлексивное обучение            | Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию. | Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. |

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Учебная литература, в том числе:**

**Основная:**

Блюмин, А.М. Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования Дашков и К, 2017

Одегов, Ю. Г. Управление персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата Юрайт, 2018

Маслова, В. М. Управление персоналом. Юрайт, 2018

Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу. Юрайт, 2018

Броило. Основы аудита: учеб. пособие. Ухта: УГТУ, 2018. 184 с.

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00842-2; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>
2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников; под ред. А.Е. Илларионовой. - Москва: Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02052-0; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375>
3. Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учебно-практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 232 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02480-6; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448004>
4. Кашин, В.К. Международный консалтинг: учебно-методический комплекс / В.К. Кашин. - Москва: Евразийский открытый институт, 2009. - 79 с. - ISBN 978-5-374-00268-3; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93178>
5. Шестакова, Е.В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие / Е.В. Шестакова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2013. - 199 с.: табл. - Библиогр. в кн.; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>.

#### **Дополнительная:**

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - ISBN 978-985-536-321-8; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>
2. Рогач, О.В. **Основы теории управления и организации:** учебное пособие / О.В. Рогач, Е.В. Фролова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 189 с.: табл. - Библиогр.: с. 176-184. - ISBN 978-5-4475-8692-8; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454225>
3. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 129 с.: ил. - Библиогр. в кн.; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367>

#### **Интернет - ресурсы:**

1. Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области - <http://trud.samregion.ru/home/slugba.aspx>
2. Ассоциации "Союз работодателей Самарской области" - <http://www.srso.ru/>
3. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) - <https://www.rostrud.ru/>
4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации - <http://rosmintrud.ru/>
5. Электронный журнал «Справочник кадровика» <https://e.spravkadrovik.ru/>
6. Журнал «КАДРОВИК». <http://panor.ru/magazines/kadrovik.html>

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор 347 от 30.08.2007)

#### **Профессиональные базы данных:**

Федеральная служба государственной статистики URL: <http://www.gks.ru>

PRO-PERSONAL.RU: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. <https://www.pro-personal.ru/>

Административно-управленческий портал: статьи по управлению персоналом и кадрам – <http://www.aup.ru/articles/personal/>

Интернет-портал Самарской Губернской Думы и представительных органов муниципальных образований в Самарской области URL: <http://samgd.ru/links/3600/>

Портал корпоративного управления – каталог тренинговых компаний, дистанционное обучение, оценка персонала, компетенции, коучинг, аттестация персонала, методы обучения, командообразование, оценка эффективности обучения, e-learning, выставки, конференции по управлению персоналом – [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru)

#### **Информационные справочные системы:**

Справочно-правовая Система «ГАРАНТ». (Договор о взаимном сотрудничестве №869 от 11.01.2016г. с ООО «Гарант-Сервис Самара»)

Справочно-правовая система «Консультант Плюс». <http://www.consultant.ru/>

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических (в т.ч. лабораторные) занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

### **Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного

психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;
- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

### **Методические указания для обучающихся**

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

#### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

#### **Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне междисциплинарных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения;
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

| Планируемые результаты обучения по дисциплине /<br>Планируемые результаты освоения ОПОП ВО                                                                                                     |                                                                                      | Показатели оценивания                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b><i>знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-2)</i></b> |                                                                                      |                                                |
| Знает:                                                                                                                                                                                         | Основы кадрового контроллинга                                                        | Блок 1 контрольного задания выполнен корректно |
| Умеет:                                                                                                                                                                                         | Применять на практике технологии кадрового контроллинга, в деятельности организации. | Блок 2 контрольного задания выполнен корректно |
| Владеет:                                                                                                                                                                                       | Навыками анализа технологий рекрутмента персонала                                    | Блок 3 контрольного                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  | задания выполнен<br>корректно                     |
| <b><i>владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19)</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
| Знает:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Содержание и процедуры кадрового консалтинга и аудита                                                                                                                                                                            | Блок 1 контрольного задания выполнен<br>корректно |
| Умеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Проводить экспертную оценку, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала предприятия. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала         | Блок 2 контрольного задания выполнен<br>корректно |
| Владеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыки проведения экспертной оценки, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала предприятия. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала | Блок 3 контрольного задания выполнен<br>корректно |
| <b><i>знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал (ПК-26)</i></b>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
| Знает:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Основы проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                                                                | Блок 1 контрольного задания выполнен<br>корректно |
| Умеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Собирать и анализировать данные для проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                                   | Блок 2 контрольного задания выполнен<br>корректно |
| Владеет:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Навыки сбора и анализа данных необходимых для проведения аудита и контроллинга персонала                                                                                                                                         | Блок 3 контрольного задания выполнен<br>корректно |

### Типовое контрольное задание

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

##### Выбрать ОДИН правильный ответ

1.1. (ПК-19) Стандарты – это определенные требования:

- a. к самому аудитору
- b. процессу аудита
- c. аудиторскому заключению
- d. все ответы верны

1.2.(ПК-19) Стандарты аудита разделяются следующим образом:

- a. международные
- b. национальные
- c. внутрифирменные
- d. международные, национальные, внутрифирменные

1.3. (ПК-19) В систему международных стандартов аудита входят следующие стандарты:

- a. общие стандарты
- b. рабочие стандарты
- c. стандарты отчетности
- d. специфические стандарты
- e. все ответы верны

**Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)**

1.4. (ПК-26) Этапы аудита персонала:

- a. ознакомительный
- b. подготовительный**
- c. этап сбора информации
- d. этап обработки и анализа информации
- e. заключительный этап**

1.5. (ПК-26) По результатам аудита можно оценить:

- a. коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале
- b. качественную структуру управленческого персонала
- c. потребность в обучении
- d. стили управления
- e. социально-психологический климат
- f. инновационный потенциал
- g. основные источники сопротивления изменениям
- h. штатное расписание

1.6. (ПК-26) Основные источники информации, используемой при проведении аудита в трудовой сфере. Такими источниками являются:

- a. законы и инструкции
- b. трудовые показатели
- c. анкетирования и интервью работников

**Заполнить пропуски**

1.7. (ПК-19) Стандарты аудиторской деятельности – это нормативные правовые документы, регламентирующие \_\_\_\_\_ к порядку осуществления, оформления и оценки качества аудита и сопутствующих ему услуг, а также к порядку подготовки аудиторов и оценки их квалификации.

1.8. (ПК-19) Аудиторские стандарты формируют \_\_\_\_\_ требования, определяющие нормативные требования к качеству и надежности аудита и обеспечивающие определенный уровень гарантии результатов аудиторской проверки при их соблюдении. С изменением экономических условий аудиторские стандарты подлежат периодическому пересмотру для максимального удовлетворения потребностей пользователей финансовой отчетности.

1.9. (ПК-19) Аудит управления персоналом, или кадровый аудит, как его по-другому называют, - это не просто оценка работающего персонала или анализ системы управления персоналом, аудит управления персоналом - это \_\_\_\_\_ исследование системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию.

1.10. (ПК-19) Целью внутреннего кадрового аудита является улучшение деятельности кадровой службы и минимизация возможных \_\_\_\_\_ предприятия, связанных с неправильным ведением кадровой документации.

## БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПК-2) Основные параметры аудита кадровых процессов соотнесите с их содержанием.

| Кадровые процессы                                                                           | Содержание аудита кадровых процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирование трудовых ресурсов                                                              | Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале<br>Оценка программ с точки зрения соответствия целям, организационной культуре, перспективам развития организации                                                                                                                                                                                                                         |
| Набор персонала                                                                             | Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития организации<br>Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации                                                                                                                                                         |
| Отбор персонала                                                                             | Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур<br>Анализ изменений кадрового потенциала организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Адаптация персонала                                                                         | Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала<br>Выявление проблем, возникающих в период адаптации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Система стимулирования                                                                      | Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации<br>Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения                                                                                                                                                                                                                |
| Обучение персонала                                                                          | Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах<br>Разработка и апробация альтернативных программ                                                                                                                                                                                                                            |
| Оценка трудовой деятельности                                                                | Оценка результативности использования методик<br>Адаптация эффективных методик оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Перемещения сотрудников                                                                     | Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга<br>Оценка результативности методов планирования карьеры<br>Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации                                                                                                                                                                     |
| Подготовка руководящих кадров                                                               | Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации<br>Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Мониторинг социально-психологической ситуации и организации коммуникации внутри организации | Диагностика кадровых процессов и социально- психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации<br>Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу)<br>Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях |

## 2.2. (ПК-26) Соотнесите этапы аудита с содержанием.

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

## 2.3. (ПК-19) Сложность объекта аудита персонала предполагает использование многообразных методов проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов. Установите соответствие метода и его содержания.

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

## 2.4. (ПК-19) В систему международных стандартов аудита входят следующие стандарты. Установите соответствие с

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

2.5. (ПК-2) Так же, как и любой Другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах. Установите соответствие.

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

### **БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ**

#### **3.1. (ПК-2), (ПК-19), (ПК-26) Ознакомьтесь с ситуацией:**

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 больший 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?

**Время выполнения задания – 30 минут**

#### **Методические рекомендации к процедуре оценивания**

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством

контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$$

где  $P_i$  – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации  
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

| Результат промежуточной аттестации ( $P$ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Оценка сформированности компетенций                                                                  | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| От 0 до 36                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Не сформирована.                                                                                     | Неудовлетворительно (не зачтено)          | F (не зачтено)  |
| «Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции. |                                                                                                      |                                           |                 |
| От 37 до 49                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.  | Неудовлетворительно (не зачтено)          | FX (не зачтено) |
| «Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.                       |                                                                                                      |                                           |                 |
| От 50 до 59                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Удовлетворительно (зачтено)               | E (зачтено)     |
| «Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                      |                                           |                 |

| Результат промежуточной аттестации (Р)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Оценка сформированности компетенций                                                                            | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.                                                                                                                                                                        |                                                                                                                |                                           |             |
| От 60 до 69                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.        | Удовлетворительно (зачтено)               | D (зачтено) |
| «Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.                                                                                 |                                                                                                                |                                           |             |
| От 70 до 89                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Хорошо (зачтено)                          | C (зачтено) |
| «Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.                                                           |                                                                                                                |                                           |             |
| От 90 до 94                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.                 | Отлично (зачтено)                         | B (зачтено) |
| «Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.  |                                                                                                                |                                           |             |
| От 95 до 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.            | Отлично (зачтено)                         | A (зачтено) |
| «Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения. |                                                                                                                |                                           |             |