

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Факультет Инновационных технологий

Кафедра управления инновациями

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ СТУДЕНТАМИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ПОДГОТОВКИ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

по дисциплине  
КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

составлены кафедрой управления инновациями для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки 27.03.02 «Управление качеством»

Форма обучения очная

Составитель  
Ст. преподаватель кафедры управления инновациями

О.В. Килина  
«29» октября 2018 г.

Томск 2018

**Оглавление**

Введение	3
Содержание разделов и тем лекционного курса	4
Темы и вопросы практических занятий	5
Тестовые вопросы	7
Контрольные вопросы для подготовки к зачету	10
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	11

## Введение

Дисциплина «Кадровый консалтинг» играет важную роль в формировании профессиональных знаний в областях управления качеством. Целью изучения дисциплины является изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления.

К основным задачам дисциплины относят:

- выявлять особенности кадрового состава предприятия как объекта управления, место и роль управления персоналом в системе управления предприятиями, принципы управления человеческими ресурсами;
- знать влияние рыночных условий и многообразие организационно-правовых форм предприятий на кадровую политику и процесс планирования персонала;
- определять потребность в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализировать рынок труда и сферу занятости;
- производить отбор и адаптацию персонала;
- планировать карьеру сотрудников фирмы, их профессиональный и административный рост;
- управлять производительностью труда, разрабатывать системы мотивации эффективной деятельности, обосновывать структуру доходов, степень их дифференциации, проектировать систему оплаты труда;
- оценивать эффективность управления кадровым составом организации.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-7 способностью руководить малым коллективом;
- ПК-12 умением консультировать и прививать работникам навыки по аспектам своей профессиональной деятельностью.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- *знать* как управлять малым коллективом; как консультировать и прививать работникам навыки по аспектам своей профессиональной деятельностью
- *уметь* управлять малым коллективом; консультировать и прививать работникам навыки по аспектам своей профессиональной деятельностью
- *владеть* управлять малым коллективом; консультировать и прививать работникам навыки по аспектам своей профессиональной деятельностью.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемым элементом изучения дисциплины «Кадровый консалтинг».

Самостоятельная работа предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуются самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы, а так же нормативно-технических документов.

Самостоятельно изученные теоретические материалы обсуждаются на практических занятиях и входят в контрольные вопросы для получения зачета по дисциплине.

В процессе самостоятельной работы студенты:

- осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы,
- готовятся к практическим занятиям в соответствии с индивидуальными и/или групповыми заданиями,
- ведут подготовку к промежуточной аттестации и к экзамену по данному курсу.

Целями самостоятельной работы студентов являются:

- формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности;

- выявления и устранения студентами пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса;
- осознания роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой обучаются студенты.

### ***Общие требования***

Самостоятельная работа студентов должна быть обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами:

- основной и дополнительной литературой,
- демонстрационными материалами, представленными во время лекционных занятий,
- методическими указаниями по проведению практических работ,
- перечнем вопросов, выносимых на зачет.

### ***Виды самостоятельной работы студентов***

Самостоятельная работа студентов при изучении данной дисциплины предполагает следующие виды работ, их трудоемкость в часах и формы контроля, представленные в Таблица 1

№п/п	Наименование работы	Кол-во часов	Форма контроля
1.	Проработка лекционного материала	14	Конспект самоподготовки
2.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	22	Опрос на занятиях, домашнее задание
Всего часов самостоятельной работы		36	

### ***Проработка лекционного материала***

Лекционный материал наряду с рекомендуемой литературой является основой для освоения дисциплины. Составной частью самостоятельной работы по лекционному курсу является непосредственная работа на лекциях – ведение конспектов. Самостоятельная проработка материала прочитанных лекций предполагает изучение конспектов лекций, а также материалов лекций по источникам, приведенным в списке основной и дополнительной учебной литературы.

Изучать курс рекомендуется по темам, предварительно ознакомившись с содержанием каждой из них.

### **Содержание разделов и тем лекционного курса**

*Раздел 1 Сущность понятия основ управления человеческими ресурсами.*

Предмет «Кадровый консалтинг», его сущность. Место и роль дисциплины в подготовке бакалавра по направлению «Управление качеством»

*Раздел 2 Основные организационные принципы управления кадрами организации.*

Основные организационные принципы менеджмента. Основные школы управления человеческими ресурсами

*Раздел 3 Формы и методы управления персоналом.*

Целевая модель системы управления организации и персонала. Методы формирования системы управления кадрами организации. Тенденции развития методов формирования системы управления персоналом. Метод анализа процесса управления кадровым ресурсом.

#### *Раздел 4 Технологии управления персоналом*

Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами. Целевые подсистемы системы управления персоналом. Технологии управления человеческими кадрами.

#### *Раздел 5 Планирование, разработка и реализация программ обучения и профессионального совершенствования кадрового потенциала*

Управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Управление кадрами организации. Стили управления кадрами и их основные черты.

#### *Раздел 6 Прогнозирование и диагностика организационной культуры, её анализ и совершенствование*

Характеристики управления человеческими ресурсами. Системный подход (понятие открытой организации, подсистем и границ организации).

### **Подготовка к практическим занятиям, семинарам**

При подготовке к практическим занятиям, семинарам необходимо пользоваться методическими указаниями по проведению практических занятий по данной дисциплине.

В ходе подготовки необходимо:

1. Выполнить домашнее задание, полученное на предыдущем занятии. Если предыдущее занятие было пропущено, выяснить домашнее задание у старосты группы.
2. Познакомиться с темой следующего практического занятия.
3. Прочитать рекомендованные разделы учебного пособия или повторить материалы соответствующей лекции.

### **Темы и вопросы практических занятий**

#### **Тема 1 Сущность понятия основ управления человеческими ресурсами.**

##### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Раскройте сущность понятия «человеческий фактор»
2. Определите основные парадигмы в кадровом менеджменте
3. Какой парадигме кадрового менеджмента присущ технократический подход?
4. Охарактеризуйте содержание доктрины концентрации индивидуальной ответственности.
5. Основная задача управления персоналом – это ...
6. Объясните основные закономерности эволюции концепции управления человеческими ресурсами.
7. Назовите принципы управления человеческими ресурсами.
8. Раскройте понятие «человеческие ресурсы».
9. Охарактеризуйте управление человеческими ресурсами как комплекс видов деятельности

#### **Тема 2 Основные организационные принципы управления кадрами организации.**

##### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что является основной целью Управления персоналом?
2. На каких уровнях осуществляется управление человеческими ресурсами?
3. Что включает в себя комплекс мер по управлению человеческими ресурсами?
4. Какие концепции и подходы к управлению человеческими ресурсами вы знаете?

5. Дайте характеристику экономическому подходу к управлению человеческими ресурсами.
6. В рамках какого подхода сложилась концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами?
7. В чем отличие управления человеческими ресурсами и управления персоналом?
8. Чем отличается политика и тактика управления персоналом
9. Раскройте понятие «персонал организации» Приведите классификации управленческого и производственного персонала.
10. Раскройте понятие «трудовой потенциал» организации и работника
11. Какими компонентами характеризуется «трудовой потенциал»?
12. Назовите основные принципы систем управления человеческими ресурсами.

### **Тема 3 Формы и методы управления персоналом.**

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?
2. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных сотрудников службы?
3. Охарактеризуйте управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации.
4. Что такое профессиограмма? Какова ее структура?
5. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
6. Что относится к основным делопроизводственным функциям системы управления человеческими ресурсами?
7. Какие ведутся унифицированные системы документации при управлении человеческими ресурсами?
8. Что представляет собой информационное обеспечение системы управления информационными ресурсами?
9. Что понимается под техническим обеспечением системы управления человеческими ресурсами?
10. Дайте определение нормативно-методическому обеспечению системы управления человеческими ресурсами.
11. Что входит в правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами?
12. На чем основывается деятельность кадровых служб?

### **Тема 4 Технологии управления персоналом**

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Дайте определение подбора персонала
2. Раскройте сущность понятия «подбор персонала»
3. Сформулируйте важнейшие принципы подбора персонала
4. Чем характеризуется свобода выбора вида трудовой деятельности?
5. На чем основывается деятельность кадровых служб?
6. Какие требования предъявляются при оформлении на работу?
7. Какие документы предъявляются при поступлении на работу?
8. Назовите методы, используемые при подборе персонала
9. Чем определена процедура приема оформления трудового договора?

### **Тема 5 Планирование, разработка и реализация программ обучения и профессионального совершенствования кадрового потенциала**

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. В чем сущность стратегического планирования персонала?
2. Какие факторы влияют на стратегическое планирование персонала?
3. Как создается план организационно-технических мероприятий?
4. Какие факторы учитываются при планировании потребности в человеческих ресурсах?

5. Что является главной задачей планирования привлечения персонала в организацию?
6. При планировании расходов на персонал, какие статьи расходов учитываются?
7. В процессе анализа нехватки персонала на вакантные места, какие факторы учитываются?
8. Как схематически изобразить процесс планирования человеческих ресурсов?
9. Какие методы планирования человеческих ресурсов используют современные организации?
10. Назовите основные методы расчета количественной потребности в персонале
11. Каковы основные задачи прогнозирования потребности в персонале?

### **Тема 6 Прогнозирование и диагностика организационной культуры, её анализ и совершенствование**

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Как достигается выполнение стратегических целей?
2. Что представляет собой аудит человеческих ресурсов?
3. Какие источники могут применяться для оценки эффективности использования человеческих ресурсов?
4. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
5. Какие существуют сферы управления человеческими ресурсами?
6. Для чего руководитель общается с персоналом организации?
7. Как можно классифицировать коммуникации при переговорах?
8. Какие существуют показатели оценки труда персонала?
9. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
10. Какие методы применяются для оценки эффективности управления персоналом?

#### **Тестовые вопросы**

1. Различают несколько уровней кадровой политики
  - А) пять уровней: общенациональная, государственная, муниципальная, корпоративная, внутриорганизационная кадровая политика.
  - Б) три уровня: государственная, корпоративная, внутриорганизационная.
  - В) два уровня: государственная, корпоративная.
  
2. Профессиональная подготовка персонала — это...
  - А) получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и (или) квалификацию.
  - Б) это обновление теоретических и практических знаний работников в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий.
  - В) это процесс обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности.
  
3. Профессиональная переподготовка персонала — это...
  - А) получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и (или) квалификацию.
  - Б) это обновление теоретических и практических знаний работников в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий.
  - В) это процесс обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по

замещаемой должности.

4. Повышение квалификации персонала — это...

- А) получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и (или) квалификацию.
- Б) это обновление теоретических и практических знаний работников в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий.
- В) это процесс обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности.

5. Выберите из приведенного списка определение кадрового аудита, наиболее полно отражающее сущность этого понятия.

- А) Кадровый аудит – это совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.
- Б) Кадровый аудит – одна из технологий оценки соответствия персонала профессиональным стандартам и требованиям.
- В) Кадровый аудит – это предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок экономических субъектов в сфере труда и трудовых отношений.

6. Какая страна считается родиной современного аудиторского дела

- А) Франция
- Б) Италия
- В) Великобритания
- Г) Китай.

7. В зависимости от классифицирующего основания «сфера применения» аудит делится на следующие виды (выберите правильные ответы):

- А) внешний и внутренний;
- Б) обязательный и инициативный;
- В) финансовый и государственный
- Г) управленческий
- Д) первичный и повторный.

8. Из приведенного списка выберите предмет кадрового аудита организации:

- А) трудовой коллектив и его деятельность;
- Б) состояние экономического субъекта;
- В) права и обязанности работников всех уровней, предусмотренных законодательством, и их соблюдение;
- Г) нормирование, условия и охрана труда.

9. Выберите из приведенного списка основные цели кадрового аудита организации:

- А) оценка персонала и его деятельности; установление соответствия полученных при оценке результатов законодательным и правовым актам, действующим в РФ, стандартам и требованиям;
- Б) принуждение руководства организации к устранению несоответствия реальной ситуации формальным требованиям;
- В) выработка на основании результатов проверок конструктивных предложений по совершенствованию системы управления персоналом.



10. Субъектами аудита являются:

- А) аудиторские организации;
- Б) инспекции;
- В) индивидуальные аудиторы.

11. По итогам повышения квалификации работнику, ее прошедшую, выдается:

- А) свидетельство или удостоверение без присвоения новой специализации или квалификации;
- Б) диплом установленного образца;
- В) удостоверение с присвоением новой квалификации.

12. В целях создания инновационной социально ориентированной экономики и достижения ее высшей ступени — «экономики знаний», какие сферы должны поддерживаться государством и финансово, и в части обеспечения высококвалифицированным персоналом в первую очередь:

- А) Сфера образования и здравоохранения;
- Б) Промышленность и энергетика;
- В) Строительство и транспорт.

13. Аттестация персонала организации — это...

- А) Оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности.
- Б) Оценка качества выполненной специалистом работы.
- В) Оценка степени удовлетворенности работника занимаемой должностью и осуществляемой деятельностью.

14. Основными чертами японской модели менеджмента являются:

- А) Контроль качества на каждом рабочем месте, поощрение «кружков качества»;
- Б) Жесткая конкуренция при приеме на работу;
- В) Долгосрочный (а в некоторых случаях и пожизненный наем);
- Г) Высокая ротация кадров;
- Д) Максимальный индивидуализм;
- Е) Компания как семья, интересы которой превыше всего;
- Ж) Практика обновления руководства высшего эшелона каждые 3-5 лет.

15. Профессиональная компетентность — это...

- А) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу.
- Б) высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.
- В) мера способностей и подготовленности лиц в части осуществления своих полномочий.

16. В соответствие с общепринятыми нормами управляемости оптимальное число подчиненных сотрудников руководителю высшего звена составляет:

- А) от 2 до 5 человек;
- Б) от 6 до 8 человек;
- В) от 9 до 15 человек;
- Г) от 16 до 25 человек.

17. Для какой страны принцип долгосрочного найма является характерным принципом кадровой политики?

- А) Германия

- Б) Великобритания
- В) США
- Г) Япония.

18. Определите тип кадровой службы наиболее характерный для государственного органа:

- А) Кадровая служба, выполняющая в большей степени лишь регистрационное и документационное обеспечение, консультирование персонала по кадровым, социально-трудовым вопросам.
- Б) Кадровая служба, ставящая своей целью не только документационное обеспечение кадровых процессов, но и формирование высокопрофессионального кадрового состава, его развитие и поддержание уровня профессионализма с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.
- В) Кадровая служба, для которой кадры организации – самый ценный ее ресурс. В такой организации происходит не отбор кандидатов на должность, а подбор должности под кандидата, так как эффективность деятельности организации прямо пропорциональна профессиональным возможностям, знаниям, умениям, опыту ее сотрудников. Интересы всей организации и кадровой службы в том числе подчинены развитию и усилению кадрового потенциала.

19. Определите тип кадровой службы наиболее характерный для компании, задействованной в наукоемкой отрасли (например, одна из компаний Кремниевой Долины):

- А) Кадровая служба, выполняющая в большей степени лишь регистрационное и документационное обеспечение, консультирование персонала по кадровым, социально-трудовым вопросам.
- Б) Кадровая служба, ставящая своей целью не только документационное обеспечение кадровых процессов, но и формирование высокопрофессионального кадрового состава, его развитие и поддержание уровня профессионализма с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.
- В) Кадровая служба, для которой кадры организации – самый ценный ее ресурс. В такой организации происходит не отбор кандидатов на должность, а подбор должности под кандидата, так как эффективность деятельности организации прямо пропорциональна профессиональным возможностям, знаниям, умениям, опыту ее сотрудников. Интересы всей организации и кадровой службы в том числе подчинены развитию и усилению кадрового потенциала.

20. Отметьте главное назначение системы TQM:

- А) улучшение количественных показателей деятельности организации;
- Б) повышение конкурентоспособности организации;
- В) регулирование отношений между производителем и потребителем;
- Г) повышение качества внутриорганизационных процессов.

### **Контрольные вопросы для подготовки к зачету**

1. Предмет «Кадровый консалтинг», его сущность.
2. Место и роль дисциплины в подготовке бакалавра по направлению «Управление качеством».
3. Основные организационные принципы управления человеческими ресурсами и управления персоналом
4. Основные школы управления человеческими ресурсами и персоналом. Оценка персонала как важная работа в области управления кадровыми ресурсами.
5. Современный и эффективный инструментарий оценки кадров.
6. Функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами и

персоналом.

7. Целевые подсистемы системы управления человеческими ресурсами и персоналом.
8. Технологии управления человеческими ресурсами и персоналом.
9. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
10. Стили управления человеческими ресурсами и персоналом и их основные черты.
11. Характеристики управления человеческими ресурсами и персоналом.
12. Системный подход (понятие открытой организации, кадровых подсистем и границ организации).
13. Рекрутинговая деятельность.
14. Обучение персонала.
15. Набор персонала.
16. Подбор персонала.
17. Отбор персонала.
18. Развитие персонала.
19. Использование тестирования в работе с персоналом.
20. Программы развития кадров.
21. Роль дисциплины «Кадровый консалтинг» в подготовке бакалавра по направлению «Управление качеством»
22. Организационные принципы управления человеческими ресурсами и управления персоналом
23. Основные школы управления человеческими ресурсами и персоналом.
24. Оценка персонала как важная работа в области управления кадровыми ресурсами.
25. Функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами и персоналом.
26. Целевые подсистемы системы управления человеческими ресурсами и персоналом.
27. Технологии управления человеческими ресурсами и персоналом.
28. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
29. Стили управления человеческими ресурсами и персоналом и их основные черты.
30. Характеристики управления человеческими ресурсами и персоналом.
31. Системный подход (понятие открытой организации, кадровых подсистем и границ организации).
32. Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом.
33. Современный и эффективный инструментарий оценки кадров.

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

#### **Основная литература**

1. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Красина Ф. А. - 2013. 158 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/3830>
2. Управление персоналом: Учебник для вузов / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Инфра-М, 2008. - 398 с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 390-399. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

#### **Дополнительная литература**

1. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Ирина Аругтюновна Оганесян. - Минск : Амалфея, 2000. - 256 с.: ил, табл. - Библиогр. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)
2. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Всероссийский заочный финансово-экономический институт; ред. : П. Э. Шлен- дер. - М. : Вузовский учебник, 2006.- 223с. (наличие в библиотеке ТУСУР - 20 экз.)