

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



А.Н.Леухин

«11» июня 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

«11» июня 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И АУДИТ

Составитель

**Минева О.К., профессор,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмент**

Направление подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направленность (профиль) ОПОП

**Управление персоналом в условиях цифровой
трансформации**

Квалификация

магистр

Форма обучения

заочная

Год приема

2023

Курс

3

Семестр

5

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит» является подготовка магистров к решению профессиональных задач, требующих изучения стратегии, процессов и практики управления человеческими ресурсами в разрезе кадрового консалтинга и аудита.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит»:

- углубление знаний за счет включения более широкого круга проблем, связанных с постановкой и развитием на предприятиях методов и инструментов управленческого учета и анализа;
- акцент на выяснение теоретических и практических вопросов внедрения методов и инструментов управленческого анализа на предприятиях разных видов производств и отраслей;
- выработка навыков самостоятельного исследования конкретных проблем стратегического менеджмента, существующих на отечественных предприятиях;
- раскрытие имеющихся в современной отечественной и зарубежной науке концепций по различным аспектам кадрового консалтинга и аудита.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» относится к базовой части Блока 1 учебного плана. Шифр Б.1.Б.14. Дисциплина изучается в 5 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

– Современные проблемы управления персоналом

Знания: передовые практики управления персоналом

Умения: применять разные формы взаимодействия для адаптации передовых практик управления персоналом

Навыки: способами взаимодействия для достижения эффективной адаптации передовых практик управления персоналом

- Теория организации и организационное моделирование

Знания: методов организационного анализа и основы управления изменениями в организации

Умения: разрабатывать проекты организационных изменений

Навыки: разработки проекта организационных изменений

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» является теоретической и эмпирической базой, необходимой для усвоения материала по учебным дисциплинам профессионального цикла по направлению подготовки «Управление персоналом». В процессе последующего освоения указанных дисциплин компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные:

УК-6 – Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

ИДК_{УК6.1}. Оценивает свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), целесообразно их использует;

ИДК_{УК6.2} Определяет образовательные потребности и способы совершенствования собственной (в том числе профессиональной) деятельности на основе самооценки;

ИДК_{УК6.3} Выбирает и реализует с использованием инструментов непрерывного образования возможности развития профессиональных компетенций и социальных навыков

УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

ИДК_{УК6.1}. Формулирует проблемную ситуацию стратегических изменений на основе глобальных информационных и «сквозных» технологий;

б) Общепрофессиональные:

ОПК – 1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ИДК_{ОПК 1.1}. Формулирует проблемную ситуацию стратегических изменений на основе глобальных информационных и «сквозных» технологий

в) Профессиональные: нет

Таблица 1 Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК-6 – Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.1.1- методы системного анализа; ИУК-6.2.1.- методы сбора и оценки информации; ИУК – 6.5.1. – методы разработки программ развития персонала и управления талантами	ИУК-6.2.1- анализировать проблемную ситуацию и выявлять взаимосвязь структурных элементов системы; ИУК-6.2.2- оценивать потребность в информации; ИУК 6.2.5. – разрабатывать собственную программу развития	ИУК-6.3.1-навыками структуризации проблемных ситуаций, выявлением взаимосвязей и закономерностей; ИУК-1.3.2- навыками сбора и оценки информации; ИУК – 1.5.3. – навыками разработки собственной программы развития
ОПК – 1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов,	ИОПК – 1.1.1. - подходы к определению проблемной ситуации стратегических изменений на основе глобальных информационных и «сквозных» технологий	ИОПК – 1.2.1. – выбирать рациональный метод определения проблемной ситуации стратегических изменений на основе глобальных информационных и «сквозных» технологий	ИОПК – 1.3.1. – навыками применения методов формирования стратегических изменений на основе глобальных информационных и «сквозных» технологий

Код и наименование	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
обобщения и критического анализа практик управления			

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов очной форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах			2
Объем дисциплины в академических часах			72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):			12
- занятия лекционного типа, в том числе:			
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:			12
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
Самостоятельная работа обучающихся (час.)			60
Форма промежуточной аттестации обучающегося (зачет), семестр	не реализуется	не реализуется	Экзамен – 5 семестр

Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КП			
Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы			6					30		Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма
	Л	В т.ч. ПП	ПЗ	В т.ч. ПП	ЛР	В т.ч. ПП	КР / КП			
Тема 2. Кадровый консалтинг			6					30		Ответы на вопросы, представле ние отчета о выполнени и задания
Консультации										
Контроль промежуточной аттестации										
ИТОГО за семестр:	72		12					60		
Итого за весь период	72		12					60		Экзамен

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК -6	ОПК - 1	
Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы	36	+	+	2
Тема 2. Кадровый консалтинг	36	+	+	2
Итого	72			

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы

Ограничения предложения персонала на рынке труда. Подходы к оптимизации имеющегося персонала. Современные подходы и методы работы с персоналом в части максимизации компетенций. Понятие аудита персонала. Его цели и задачи. Субъекты и объект кадрового аудита. Уровни кадрового аудита. Место аудита персонала в системе управления организацией. Аудит кадрового потенциала организации. Функции системы управления персоналом организации с точки зрения кадрового консалтинга и аудита. Оценка организационной структуры и функционального разделения труда в организации. Направления анализа экономической эффективности деятельности по управлению персоналом в организации. Технология проведения аудита персонала. Этапы проведения аудита персонала. Их характеристики и особенности. Виды аудиторской информации. Требования к аудиторской информации. Методы получения и источники информации для оценки системы управления персоналом в организации. Общая и специальная части нормативно-правового обеспечения аудита персонала. Обзор федерального трудового законодательства, регулирующего трудовые отношения в организации. Законодательство регламентирующее нормативно-правовое обеспечение кадрового аудита. Локальные НПА организации по регулированию трудовых отношений. Принципы и методы проведения кадрового аудита. Этапы разработки программы аудита персонала в организации. Их характеристики и особенности. Ответственность за реализацию программы. Виды рисков связанных с оценкой эффективности системы управления человеческими ресурсами организации. Структура аудиторского заключения по результатам проведения кадрового аудита. Требования к составлению итоговой части аудиторского заключения. Выводы и

рекомендации по результатам кадрового аудита в разрезе различных уровней системы управления персоналом.

Тема 2. Кадровый консалтинг

Консультационная поддержка деятельности организации по совершенствованию кадрового потенциала организации. Оптимизация структуры кадрового состава. Совершенствование использования рабочего времени в организации. Консультирование по вопросам улучшения социально-психологического климата в организации. Консультационная поддержка по вопросам планирования, маркетинга и привлечения персонала в организацию. Оптимизация деятельности специализированных функциональных подразделений по управлению персоналом. Совершенствование программ развития персонала в организации. Разработка мер и мероприятий с целью снижения текучести кадров и повышения производительности труда. Управление многообразием приема на работу, выбор и организация коллективной и индивидуальной работы персонала. Выявление резервов роста производительности, интенсивности труда, снижения трудоемкости. Кадровый коучинг. Техники кадрового коучинга. Модель SMART «Колесо» баланса. Техника Уолта Диснея. Колесо времени. Три уровня слушания.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1.Кадровый аудит – современные подходы и методы	30	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – задача 3. Презентация кадрового аудита организации
Тема 2.Кадровый консалтинг	30	1. Ответы на вопросы

		2. Кейс задачи 3. Презентация кадрового консалтинга предприятия 4. Групповое обсуждение с примерами из практики реальных компаний
--	--	---

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

_____ Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

_____ При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Кадровый консалтинг	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;

- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/

5	<p>Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек.</p> <p>http://mars.arbicon.ru</p>
6	<p>Справочная правовая система КонсультантПлюс.</p> <p>Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила.</p> <p>http://www.consultant.ru</p>

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции и	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы	УК -6 ОПК - 1	1. Вопросы 2. Кейс «Кадровый аудит в компании «Фарм и К» 3. Презентация кадрового аудита предприятия
2	Тема 2. Кадровый консалтинг	УК -6 ОПК - 1	1. Вопросы 2. Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group» 3. Кейс – задача «Кейс «Таланты и поклонники» 4. Презентация кадрового консалтинга на предприятии 5. Групповое обсуждение с примерами из практики реальных компаний (по возможности)

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«хорошо»	изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тема 1. Кадровый аудит – современные подходы и методы

Ответьте на вопросы:

1. Понятие аудита персонала. Субъекты и объект кадрового аудита.
2. Цели и задачи кадрового аудита.
3. Место аудита персонала в системе управления организацией. Уровни кадрового аудита.
4. Принципы и методы проведения кадрового аудита.
5. Аудит кадрового потенциала организации.
6. Функции системы управления персоналом организации с точки зрения кадрового аудита.
7. Направления анализа экономической эффективности деятельности по управлению персоналом в организации.
8. Этапы проведения аудита персонала. Их характеристики и особенности.
9. Понятие кадрового консалтинга. Субъекты и объект кадрового консалтинга.
13. Виды аудиторской информации.

14. Требования к аудиторской информации.
15. Методы получения и источники информации для оценки системы управления персоналом в организации.
16. Локальные НПА организации регламентирующие проведение кадрового аудита.
17. Виды рисков связанных с оценкой эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.
18. Методы снижения рисков, возникающих при проведении кадрового аудита.
19. Структура аудиторского заключения по результатам проведения кадрового аудита.
20. Требования к составлению итоговой части аудиторского заключения.
21. Подходы к анализу показателей кадрового аудита. Примеры расчета показателей

Активные и интерактивные методы обучения:

1. Кейс «Кадровый аудит в компании «Фарм и К»

1. В компании «Фарм и К» был проведен тренинг «Эффективные коммуникации с клиентами» для фармацевтов-провизоров, осуществляющих консультирование посетителей аптек. Количество участников составило 15 человек. Продолжительность тренинга - 16 часов (два дня по 8 часов). Тренинг проводился на территории стороннего консалтингового центра, обучение осуществляли два приглашенных тренера-модератора. Участникам был обеспечен трансфер до/от места проведения тренинга, питание, раздаточные материалы. После проведения тренинга участникам мероприятия было предложено оценить его эффективность по 10 бальной шкале на основе 12 показателей. Суммарный средний балл эффективности составил 8,6. Через три месяца после прохождения тренинга объем продаж вырос на 7%, количество клиентов сети аптек «Фарм и К» увеличилось на 8%, текучесть персонала снизилась на 12%.

На основе приведенных сведений в целях кадрового аудита:

а) составьте анкету, которая предположительно была предоставлена участникам тренинга для оценки его эффективности, включающая 12 показателей со 10-тью бальными шкалами. Может ли суммарный балл 8,6 быть использован для демонстрации эффективности результатов обучения сотрудников компании?

б) возможно ли оценить эффективность обучения с помощью показателя ROI (отдача от инвестиций)? Какие сведения вам необходимы? Рассчитайте данный показатель. Недостающая информация может быть найдена Вами посредством проведения анализа рыночных условий вашего региона. Для этого необходимо воспользоваться доступными веб- и прочими ресурсами.

3. Заполните таблицы (С и D) для оценки результатов обучения в эмоциональной (установки) и психомоторной (навыки) областях.

Таблица С

Оценка эффективности результатов обучения в эмоциональной области.

Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Восприятие	
Реагирование	
Осознание ценности	
Организация личной системы ценностей (приспособление)	
Усвоение системы ценностей	

При заполнении таблиц воспользуйтесь веб-ресурсами для ознакомления с активными глаголами, предложенными Блумом для каждого уровня.

Оценка эффективности результатов обучения в психомоторной области.

Уровень	Действия, подтверждающие прохождение уровня
Имитация	
Управление	
Точность исполнения	
Интеграция	
Натурализация	

На основе заполненных Вами таблиц подберите инструменты, которые могут быть использованы для оценки достижения каждого уровня сотрудниками организации, проходящими обучение.

4. Презентация кадрового аудита предприятия**Тема 2. Кадровый консалтинг****Задания для контроля и самопроверки:****Ответьте на вопросы:**

1. Понятие кадрового консалтинга. Субъекты и объект кадрового консалтинга.
2. Цели и задачи кадрового консалтинга.
3. Место консалтинга персонала в системе управления организацией. Уровни кадрового Консалтинга.
4. Цели и задачи объект кадрового консалтинга.
5. Принципы и методы проведения кадрового консалтинга.
6. Психологические, экономические и управленческие технологии и подходы к проведению кадрового консалтинга.
7. Методы анализа социально-психологического климата в организации.
8. Механизмы улучшения социально-психологического климата в организации.
9. Оптимизация деятельности специализированных функциональных подразделений по управлению персоналом.
10. Механизмы совершенствования программ развития персонала в организации.
11. Механизмы планирования и оптимизации затрат на персонал.
12. Механизмы снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

Активные и интерактивные методы обучения:**1. Кейс « Управление знаниями в компании Volvo Group»**

Volvo Group производит грузовую и строительную технику, промышленные двигатели под различными брендами. Разработка новой линейки, например, грузовых автомобилей, невозможна без детальной информации о предыдущих разработках. Соответственно цели системы управления знаниями в компании Volvo Group- сбор, анализ, хранение и распространение знаний внутри организации. В Volvo Group есть различные бизнесы и подразделения, в том числе и Volvo IT, по сути, собственная ИТ-компания. Соответственно, важно обеспечивать управление знаниями в области разработки и поддержки ИТ-решений. Для этого используется управление знаниями в R&D. (Research&Development) - это научно-исследовательские и опытно- конструкторские работы (НИОКР), комплекс мероприятий, включающий в себя как научные исследования, так и производство опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. У компании должна быть информация по всем проектам, и она должна быть

доступна сотрудникам. Причем, пользу могут принести не только истории успеха, но и ошибочные решения. Результаты анализа основных причин по всем проблемным вопросам учитываются при запуске новых проектов. Volvo Group имеет разветвленную организационную структуру и штат профессиональных сотрудников по всему миру. Соответственно активно используется тэгирование информации на внутреннем портале, применяются различные фильтры при публикации новостей, что позволяет быстро найти нужного сотрудника, понять, в каких проектах он был задействован. Или, например, найти нужный документ в огромном массиве хранящейся информации. Кроме того, у компании есть отдельный корпоративный портал по обучению, где можно получить доступ к опыту и навыкам, накопленным Volvo Group за десятилетия работы по всему миру.

Задание.

Ответьте на вопросы и обоснуйте свое мнение примерами из кейса.

1. Какие бизнес-стимулы обусловили внедрение системы управления знаниями в компаниях?
2. Какие социальные инструменты и инструменты для совместной работы используются при управлении знаниями?
3. Как внедрение новых технологий управления знаниями повлияло на дальнейшую деятельность компаний?
4. С какими проблемами сталкиваются компании при внедрении системы управления знаниями?
5. Чему компании научились, управляя знаниями, и совершенствуя данный процесс?
6. Какие у компаний дальнейшие планы по изменениям и доработкам системы управления знаниями.

2. Кейс «Таланты и поклонники»

В московское представительство туристической компании «TUI Россия», крупнейшего международного туристического холдинга TUI Group, Олег Клементьевич Чемаданов был принят 2 года назад на должность руководителя отдела по работе с проектами. До этого он успешно проработал

5 лет в лидирующем на рынке крупного региона турагентстве «Путешественник», заместителем генерального директора. Руководство туристической компании «TUI Россия» с самого начала рассматривало Олега Клементьевича как ключевого сотрудника, профессионала и лидера, имеющего не только реальный опыт проектной деятельности, но и обширную клиентскую базу, наработанную благодаря личным способностям и коммуникативным навыкам, а также широкий круг партнеров, которые обеспечивали сопровождение различных программ турагентства

«Путешественник». Чемаданову предстояло участие в проекте по предоставлению клиентам уникальных дифференцированных продуктов, не имеющих аналогов у других туроператоров. Причем бюджет данного проекта по ориентировочным оценкам должен был составлять половину годового бюджета компании «TUI Россия». Руководство приветствовало все его начинания, поощряло активность и предоставило Олегу Клементьевичу полную свободу действий, включая формирование собственной команды специалистов, разработку технологий реализацией своей части проекта и управление внутренними бизнес-процессами. Он быстро заработал уважение топ-менеджмента за умение взаимодействовать и устанавливать партнерские отношения с руководителями других структурных подразделений компании, многие из них стали обращаться к нему за консультациями. Совещания не проводились и решения не принимались без учета мнения и позиции Чемаданова. Его личное обаяние не раз помогало при проведении компанией переговоров на высшем уровне. Доверие и отсутствие критики руководства, уважение сотрудников, авторитет у подчиненных создали полную уверенность Олега Клементьевича в собственной уникальности, а главное незаменимости. Он стал принимать стратегические решения без согласований, пообещал сотрудникам

подразделения увеличение заработной платы в два раза, все внешние контакты замкнул только на себя. Постепенно Чемаданов стал игнорировать тех, кто не разделял его точку зрения по тем или иным вопросам, начинал "вставать в позу" или вести себя некорректно в спорных ситуациях. Полгода назад в связи с экономическим кризисом у компании возникли серьезные финансовые проблемы, и руководство приняло решение о сокращении затрат на персонал. Олег Клементьевич не только категорически отказался подчиниться распоряжению, но и стал требовать выполнения обещания, данного им своим сотрудникам, о повышении оплаты труда. Более того, Чемаданов заявил, что, если не будут выполнены намеченные планы по укреплению его подразделения, в знак протеста он напишет заявление об увольнении и "уведет с собой" значительную часть клиентов компании к конкурентам.

Задание

1. Можно ли считать, что Олег Клементьевич Чемаданов является ценным сотрудником для туристической компании «ТУИ Россия»?
2. Какие ошибки, на Ваш взгляд, были допущены руководством компании в процессе взаимоотношений с Олегом Клементьевичем?
3. Должно ли руководство компании согласиться с требованиями Чемаданова?
4. Предложите вариант регулирования данной ситуации.

3. Презентация кадрового консалтинга на предприятии

4. Групповое обсуждение с примерами из практики реальных компаний (по возможности)

1. Какие проблемы в области управления персоналом вы наблюдаете в своей компании?
2. Какие методы вы используете для оценки эффективности работы сотрудников?
3. Какие методы вы используете для мотивации сотрудников?
4. Какие методы вы используете для развития профессиональных навыков сотрудников?
5. Какие методы вы используете для улучшения коммуникации внутри компании?
6. Какие методы вы используете для улучшения корпоративной культуры в компании?
7. Какие методы вы используете для улучшения процесса найма новых сотрудников?
8. Какие методы вы используете для улучшения процесса обучения новых сотрудников?
9. Какие методы вы используете для улучшения процесса оценки результатов работы сотрудников?
10. Какие методы вы используете для улучшения процесса увольнения сотрудников?

Эти вопросы могут помочь начать обсуждение тем, связанных с кадровым консалтингом и коучингом, и определить, какие проблемы нужно решить в вашей компании.

Перечень вопросов, выносимых на экзамен

1. Понятие аудита персонала. Субъекты и объект кадрового аудита.
2. Цели и задачи кадрового аудита.
3. Место аудита персонала в системе управления организацией. Уровни кадрового консалтинга и аудита.
4. Принципы и методы проведения кадрового аудита.
5. Аудит кадрового потенциала организации.
6. Этапы проведения аудита персонала. Их характеристики и особенности.
7. Понятие кадрового консалтинга. Субъекты и объект кадрового консалтинга.
8. Цели и задачи объект кадрового консалтинга.
9. Принципы и методы проведения кадрового консалтинга.

10. Психологические, экономические и управленческие технологии и подходы к проведению кадрового консалтинга.
11. Виды аудиторской информации.
12. Требования к аудиторской информации.
13. Методы получения и источники информации для оценки системы управления персоналом в организации.
14. Локальные НПА организации регламентирующие проведение кадрового аудита.
15. Кадровый коучинг
16. Методы и техники карьерного коучинга
17. Структура аудиторского заключения по результатам проведения кадрового аудита.
18. Требования к составлению итоговой части аудиторского заключения.
19. Подходы к анализу показателей кадрового аудита. Примеры расчета показателей, используемых для оценки эффективности системы управления персоналом.
20. Механизмы совершенствования программ развития персонала в организации.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-6 – Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки				
1.	Задание закрытого типа	Как идентифицировать наличие проблемной ситуации? 1) наблюдение 2) анкетирование 3) из СМИ	1,2,3	1
2.		Системный подход это: 1) любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь 2) неформальная система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой	1	1
3.		При использовании системного подхода НЕ следует рассматривать 1) взаимосвязь компонентов, не входящих в системную связь между ними 2) взаимосвязь с внешней средой	1	1
4.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении критического	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		анализа проблемной ситуации 1) да 2) нет		
5.		Критический анализ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) общественного мнения	1, 2	1
6.		Какие вопросы следует решать компании самостоятельно, а какие лучше доверить кадровому консультанту? а) Все вопросы следует решать самостоятельно б) Все вопросы следует доверить кадровому консультанту с) Компания самостоятельно решает оперативные вопросы, а кадровый консультант помогает с решением стратегических вопросов	с	1
7.		Какие задачи может решить карьерный коучинг? а) Только личностные проблемы б) Только кадровые вопросы с) Широкий спектр задач, включая личностные и кадровые вопросы	с	1
8.		Какие техники используются в карьерном коучинге? а) Только обратная связь б) Только задавание вопросов с) Различные техники, включая задавание вопросов и обратную связь	с	1
9.		В систему задач стратегического управления персоналом НЕ входят? 1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией 2) рост удовлетворенности потребителей 3) формирование внутренней среды организации таким образом, что	2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового потенциала и совершенствование стратегического управления		
10.		Субъектами стратегического управления персоналом являются 1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители. 2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом	1	1
11.		Объектами стратегического управления персоналом являются 1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители. 2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом	2	1
12.		Стратегическое управление персоналом направлено на: 1) стратегию постоянного улучшения – стратегия «от достигнутого» 2) стратегию скачка	1, 2	1
13.		Обучение персонала является	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		элементом стратегии управления персоналом: 1) да 2) нет		
14.		Что означает приоритет собственной деятельности? а) Не имеет значения, какие задачи являются наиболее важными б) Устанавливать приоритеты в соответствии с целями деятельности с) Определять приоритеты на основе мнения коллег	b	1
15.		Какие навыки необходимы для определения приоритетов собственной деятельности? а) Оценка своих сильных и слабых сторон б) Умение работать в команде с) Знание иностранных языков	a	1
16.		Зачем важно уметь определять приоритеты собственной деятельности? а) Для удовлетворения интересов коллег б) Для эффективного управления своей деятельностью и достижения поставленных целей с) Для увеличения зарплаты	b	1
17.		Что означает совершенствование деятельности на основе самооценки? а) Оценка деятельности других сотрудников б) Оценка своей деятельности и разработка плана действий для ее улучшения с) Оценка деятельности руководства компании	b	1
18.		Какие навыки необходимы для совершенствования деятельности на основе самооценки? а) Умение критически оценивать свою деятельность б) Умение критически оценивать деятельность других	a	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		сотрудников с) Умение критически оценивать деятельность руководства компании		
19.		Зачем важно совершенствовать свою деятельность на основе самооценки? а) Для удовлетворения интересов коллег б) Для повышения зарплаты с) Для улучшения своей производительности и эффективности работы	с	1
20.		Что такое надпрофессиональные навыки? а) Навыки, необходимые для выполнения основных обязанностей по работе б) Навыки, которые выходят за рамки основных обязанностей по работе с) Навыки, которые не имеют отношения к работе	б	1
21.		Какие навыки могут относиться к надпрофессиональным? а) Навыки работы с компьютером б) Навыки коммуникации и презентации с) Навыки выполнения основных обязанностей по работе	б	1
22.		Зачем важно развивать надпрофессиональные навыки? а) Для выполнения основных обязанностей по работе б) Для повышения зарплаты с) Для улучшения профессионального роста и карьерных возможностей	с	1
23.		Что такое профессиональные навыки? а) Навыки, необходимые для выполнения основных обязанностей по работе б) Навыки, которые выходят за рамки основных обязанностей по работе с) Навыки, которые не имеют отношения к работе	а	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
24.		<p>Какие навыки могут относиться к профессиональным?</p> <p>а) Навыки работы с компьютером</p> <p>б) Навыки коммуникации и презентации</p> <p>с) Навыки выполнения основных обязанностей по работе</p>	с	1
25.		<p>Зачем важно развивать профессиональные навыки?</p> <p>а) Для выполнения основных обязанностей по работе</p> <p>б) Для повышения зарплаты</p> <p>с) Для улучшения профессионального уровня и карьерных возможностей</p>	с	1
26.	Задание открытого типа	В чем заключается системный подход к менеджменту (обоснуйте)	Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.	5
27.		Ситуационная задача: Что такое критический анализ (приведите пример)	Критический анализ — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда, путем изучения предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			анализа строится обратная связь в системе руководитель — подчиненный.	
28.		Ситуационная задача: Метод критического пути – что это такое и приведите пример	Определение наиболее длительной последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути (критические задачи), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля, в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути.	5
29.		Ситуация: Вы работаете в компании, где вам необходимо часто общаться с клиентами. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков коммуникации, чтобы эффективно общаться с клиентами. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо	В данной ситуации вам необходимо развить навыки коммуникации и презентации, чтобы эффективно общаться с клиентами.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		развить?		
30.		Вы работаете в компании, где вам необходимо работать с большим объемом данных. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков работы с компьютером, чтобы эффективно обрабатывать данные. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо развить?	В данной ситуации вам необходимо развить навыки работы с компьютером, чтобы эффективно обрабатывать данные.	5
31.		Ситуация: Вы работаете в компании, где вам необходимо часто выступать перед публикой. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков презентации, чтобы эффективно выступать перед публикой. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо развить?	В данной ситуации вам необходимо развить навыки коммуникации и презентации, чтобы эффективно выступать перед публикой.	5
32.		Вы работаете в компании, где один из ваших коллег переживает сложный период в жизни и часто приходит на работу в плохом настроении. Как вы можете проявить эмпатию и помочь коллеге?	В данной ситуации вы можете проявить эмпатию, поговорив с коллегой и выслушав его проблемы. Вы можете предложить ему свою помощь и поддержку, а также посоветовать обратиться к специалисту, если проблема требует профессиональной помощи.	5
33.		Ситуация: Вы являетесь руководителем команды, где один из сотрудников испытывает трудности в выполнении своих обязанностей. Как вы можете проявить эмпатию и помочь сотруднику?	В данной ситуации вы можете проявить эмпатию, поговорив с сотрудником и выслушав его проблемы. Вы можете предложить ему свою помощь и поддержку, а также посоветовать обратиться к коллегам за помощью или	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			предложить дополнительное обучение, чтобы помочь ему справиться с трудностями. Важно проявлять понимание и поддержку, чтобы сотрудник чувствовал себя в команде важным и уважаемым.	
34.		Ситуация: Вы являетесь руководителем команды, где возникла конфликтная ситуация между двумя сотрудниками. Как вы можете проявить лидерство и решить конфликт?	В данной ситуации вы можете проявить лидерство, выслушав обе стороны и попытавшись найти компромиссное решение. Вы можете предложить сотрудникам обсудить свои проблемы и найти взаимоприемлемое решение, а также посоветовать им обратиться к вам за помощью в случае, если конфликт не удастся решить самостоятельно.	5
35.		Ситуация: Вы являетесь руководителем проекта, где возникли трудности в выполнении задач. Как вы можете проявить лидерство и помочь команде достичь целей проекта?	В данной ситуации вы можете проявить лидерство, предложив команде свою помощь и поддержку. Вы можете провести совещание, где обсудите проблемы и найдете решения, а также посоветовать команде обратиться к вам за помощью в случае, если возникнут трудности в выполнении задач.	5
36.		Ситуационная задача: Проект менеджер А считает, что следует обязательно обучать персонал. Ваше мнение. Обоснуйте	Любой проект предполагает наличие компетенций персонала на требуемые. «Разрывы» должны	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			быть преодолены путем осуществления программ обучения	
37.		Ситуационная задача: Как стратегию Алого и Голубого океана Чан Кина можно использовать при выявлении и оценивании новых рыночных ниш	Напрямую. Единственная установка – стратегия Голубого океана не должна быть направлена на то, что новый продукт должен быть дешевым	5
38.		Ситуационная задача: Изменился ли подход к бенчмаркингу в VUCA мире	Бенчаркинг ушел с фронта принятия управленческих решений при выявлении и оценивании новых рыночных ниш	5
39.		Ситуационная задача: Какими сквозными цифровыми технологиями можно воспользоваться при разработке развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	1.Субтехнологии 2. Технологии VR/ AR 3. Технологии распределенного реестра и тд.	5
40.		Ситуационная задача: Технология «4 Почему» приведите конкретный пример как им воспользоваться при разработке развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	1.Почему? 2. А почему бы и «нет»? 3. А почему бы и не я? 4. А почему бы не сейчас?	5
41.		Ситуационная задача: Какие задачи должны HR решать при реализации стратегии управления персоналом (перечислите)	1.Привлечение персонала 2.Отбор и найм персонала 3 Изучение и анализ рабочих мест и условий производственной деятельности и тд.	5
42.		Ситуационная задача: Перечислите этапы процесса стратегического управления и приведите примеры	1.Стратегический анализ; 2.Стратегический выбор (собственно планирование); 3.Реализация стратегии	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			(реализация принятого решения)	
43.		Ситуационная задача: Сформулируйте основную цель стратегического анализа персонала компании по производству мебели	Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.	5
44.		Ситуационная задача: Вам предложили провести стратегический анализ управления персоналом мебельной компании. Какие методы вы можете использовать.	1. Модель жизненного цикла продукта (ЖЦП), 2. Модель БКГ 3. модель Мак-Кинси, 4. SWOT-анализ и т.д.	5
45.		Ситуационная задача: При формировании стратегии управления персоналом можно ли использовать термин «Использование» и какую смысловую нагрузку это несет	Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников	5
46.		Что значит «способен организовать работу по операционному управлению персоналом и работу структурного подразделения»	Это означает, что человек имеет навыки и знания, необходимые для организации работы по управлению персоналом и структурным подразделениям компании. Это включает в себя умение планировать, координировать и контролировать работу персонала, а также определять и решать проблемы, связанные с управлением персоналом. Кроме того, такой человек	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			должен иметь понимание организационной структуры компании и умение работать с ней, чтобы обеспечить эффективное функционирование структурных подразделений.	
47.		Что может выявить аудит персонала в гостинице	Проблемы в области управления персоналом, а также предложить разработку рекомендаций по улучшению ситуации в этой области	5
48.		Задача: Сотрудник компании не уверен, какие навыки ему нужно развивать, чтобы продвинуться по карьерной лестнице. Как бы вы применили технику "Стол менторов", чтобы помочь ему определиться с карьерными целями?	- Шаг 1: Попросите сотрудника описать свои текущие навыки и опыт работы. Это поможет определить, какие навыки ему уже есть и какие ему нужно развивать. - Шаг 2: Попросите сотрудника определить свои карьерные цели. Например, он может хотеть стать менеджером, руководителем проекта или перейти в другую отрасль. - Шаг 3: Попросите сотрудника определить, какие навыки ему нужно развивать, чтобы достичь своих карьерных целей. Например, если он хочет стать менеджером, ему может понадобиться развивать навыки управления проектами, коммуникации и мотивации сотрудников.	10
49.		Ситуационная задача: Ваш	Вы можете	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>клиент - молодой предприниматель, который только что запустил свой бизнес. Он чувствует, что его жизнь стала несбалансированной, и он не может найти равновесие между работой и личной жизнью. Как вы можете помочь ему с помощью техники "колесо баланса"?</p>	<p>использовать технику "колесо баланса", чтобы помочь вашему клиенту определить, какие аспекты его жизни нуждаются в большем внимании. Попросите его нарисовать круг, разделенный на несколько секторов, каждый из которых представляет определенный аспект его жизни, например, работу, личные отношения, здоровье, финансы и т.д. Затем попросите его оценить каждый аспект на шкале от 1 до 10, где 1 - это очень плохо, а 10 - это идеально. После этого попросите его определить, какие аспекты его жизни нуждаются в большем внимании, и что он может сделать, чтобы улучшить каждый аспект. Например, если его работа занимает слишком много времени, он может найти способы делегировать задачи или нанять дополнительных сотрудников.</p>	
50.		<p>Ситуационная задача: Ваш клиент - молодой специалист, который хочет достичь успеха в своей карьере. Он чувствует, что не может определиться с целями и не знает, какие шаги нужно предпринять, чтобы достичь успеха. Как вы можете помочь ему с помощью техники "линия времени"?</p>	<p>Вы можете использовать технику "линия времени", чтобы помочь вашему клиенту определить свои цели и разработать план действий для их достижения. Попросите его нарисовать линию на листе бумаги, где слева будет дата вашей</p>	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			коуч-сессии, а справа - дата, когда он достигнет своей цели. Затем попросите его определить, какие шаги ему нужно предпринять, чтобы достичь своей цели, и расположить их на линии времени. Попросите его также определить, какие ресурсы ему нужны для достижения каждого шага, и как он может их получить. Например, если его цель - получить повышение на работе, он может определить, какие навыки ему нужно развить, чтобы стать более квалифицированным работником, и какие курсы или тренинги ему нужно пройти	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ОПК – 1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления				
51.	Задание закрытого типа	1. Какие вопросы может решить кадровый консалтинг? а) Только вопросы, связанные с подбором персонала б) Широкий спектр кадровых вопросов с) Только вопросы, связанные с увольнением сотрудников	б	1
52.		Какие компании чаще всего пользуются услугами кадрового консалтинга? а) Только крупные компании б) Только малые и средние компании с) Компании любого размера	с	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
53.		Какие преимущества может получить компания от кадрового консалтинга? а) Улучшение качества продукции б) Сокращение расходов на зарплату сотрудников с) Решение кадровых вопросов и повышение эффективности работы компании	с	1
54.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении самоанализа 1) да 2) нет	1	1
55.		Самоанализ НЕ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) аппликации профессиональных требований и собственных способностей	1, 2	1
56.		Что помогает выявить кадровый аудит? а) Недочеты в управлении персоналом б) Недостатки в производственном процессе с) Нарушения в бухгалтерской отчетности	а	1
57.		Какие документы и информацию анализирует аудитор при проведении кадрового аудита? а) Только трудовые договоры б) Только отчеты по заработной плате с) Различные документы и информацию, связанные с управлением персоналом	с	1
58.		Какие преимущества может получить компания от проведения кадрового аудита? а) Улучшение эффективности управления персоналом б) Увеличение налоговых платежей с) Сокращение численности	а	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
59.		<p>сотрудников</p> <p>Какие вопросы охватывают таблицы кадрового оформления и охраны труда?</p> <p>а) Только вопросы охраны труда</p> <p>б) Только вопросы оформления на работу</p> <p>с) Вопросы охватывают все статьи Трудового кодекса Российской Федерации</p>	с	1
60.		<p>В систем задач стратегического управления персоналом НЕ входят?</p> <p>1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией</p> <p>2) рост удовлетворенности потребителей</p> <p>3) формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового потенциала и совершенствование стратегического управления</p>	2	1
61.		<p>Субъектами стратегического управления персоналом являются</p> <p>1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители.</p> <p>2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического</p>	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
62.		<p>управления персоналом</p> <p>Объектами стратегического управления персоналом являются</p> <p>1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители.</p> <p>2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом</p>	2	1
63.		<p>Стратегическое управление персоналом направлено на:</p> <p>1) стратегию постоянного улучшения – стратегия «от достигнутого»</p> <p>2) стратегию скачка</p>	1, 2	1
64.		<p>Обучение персонала является элементом стратегии управления персоналом:</p> <p>1) да</p> <p>2) нет</p>	1	1
65.		<p>В систем задач стратегического управления персоналом НЕ входят?</p> <p>1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией</p> <p>2) рост удовлетворенности потребителей</p> <p>3) формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового потенциала и совершенствование</p>	2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		стратегического управления		
66.		Что такое стратегический консалтинг? а) Консалтинг, связанный с разработкой стратегии компании б) Консалтинг, связанный с управлением персоналом с) Консалтинг, связанный с маркетингом и продажами	а	1
67.		Какой этап консалтинга предшествует анализу ситуации в компании? а) Этап планирования б) Этап реализации с) Этап контроля	а	1
68.		Какие вопросы следует решать компании самостоятельно, а какие лучше доверить кадровому консультанту? а) Все вопросы следует решать самостоятельно б) Все вопросы следует доверить кадровому консультанту с) Компания самостоятельно решает оперативные вопросы, а кадровый консультант помогает с решением стратегических вопросов	с	1
69.		Какие задачи может решить карьерный коучинг? а) Только личные проблемы б) Только кадровые вопросы с) Широкий спектр задач, включая личные и кадровые вопросы	с	1
70.		Какие техники используются в карьерном коучинге? а) Только обратная связь б) Только задавание вопросов с) Различные техники, включая задавание вопросов и обратную связь	с	1
71.		Какие преимущества может получить клиент от коучинга? а) Решение всех проблем клиента	с	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>b) Развитие лидерских качеств клиента</p> <p>c) Решение конкретных задач и развитие лидерских качеств клиента</p>		
72.		<p>Какие виды карьерного коучинга существуют?</p> <p>a) Только индивидуальный коучинг</p> <p>b) Только групповой коучинг</p> <p>c) Индивидуальный и групповой коучинг</p>	с	1
73.		<p>Какие вопросы следует решать компании самостоятельно, а какие лучше доверить кадровому консультанту?</p> <p>a) Все вопросы следует решать самостоятельно</p> <p>b) Все вопросы следует доверить кадровому консультанту</p> <p>c) Компания самостоятельно решает оперативные вопросы, а кадровый консультант помогает с решением стратегических вопросов</p>	с	1
74.		<p>Какие задачи может решить карьерный коучинг?</p> <p>a) Только личные проблемы</p> <p>b) Только кадровые вопросы</p> <p>c) Широкий спектр задач, включая личные и кадровые вопросы</p>	с	1
75.		<p>Какие техники используются в карьерном коучинге?</p> <p>a) Только обратная связь</p> <p>b) Только задавание вопросов</p> <p>c) Различные техники, включая задавание вопросов и обратную связь</p>	с	1
76.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Динара С. считает, что она толстая, поэтому она не может работать помощником руководителя (обоснуйте)	Внешние характеристики по очень ограниченному перечню профессий действительно являются ограничением	5
77.		Ситуационная задача: Для занятия должности помощника	Можно пройти профессиональный	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		руководителя требуется знание английского языка, как провести идентификацию его знания	экзамен TOIFL или независимое тестирования и его результаты использовать для дальнейшего развития	
78.		Ситуационная задача: Самооценка Виктора М. довольно высока по его навыкам вождения автомобиля. Как подтвердить ее?	Пройти независимый профессиональный тест и выявить (при наличии) навыки, необходимые для развития	5
79.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения компьютерной грамотностью	1.Выявление критических маркеров уровня владения компьютерной грамотностью конкретного работодателя/профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
80.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения навыками публичного выступления	1.Выявление критических маркеров уровня демонстрации навыков публичного выступления для конкретной профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
81.		Что такое кадровый аудит?	Кадровый аудит - это процесс анализа и оценки управления персоналом в организации.	5
82.		Какие вопросы помогает решить кадровый аудит?	Кадровый аудит помогает решить вопросы, связанные с эффективностью управления персоналом, причинами	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			возникающих трудовых конфликтов, квалификационной характеристикой сотрудников и т.д.	
83.		Ситуационная задача: Компания решила увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?	<p>- Конкретная: Увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала.</p> <p>- Измеримая: Измерить продажи каждую неделю и сравнить с базовым уровнем. - Достижимая: Увеличение продаж на 20% является реалистичной целью, учитывая текущие ресурсы и рыночные условия.</p> <p>- Релевантная: Увеличение продаж поможет компании увеличить прибыль и укрепить свои позиции на рынке.</p> <p>- Ограниченная по времени: Цель должна быть достигнута в течение следующего квартала.</p>	5
84.		Ситуационная задача: Менеджер хочет улучшить свои навыки коммуникации с сотрудниками. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?	<p>- Конкретная: Улучшить навыки коммуникации с сотрудниками.</p> <p>- Измеримая: Оценить уровень удовлетворенности сотрудников отношениями с менеджером до и после обучения.</p> <p>- Достижимая: Улучшение навыков коммуникации является реалистичной целью, учитывая доступные обучающие программы и ресурсы.</p> <p>- Релевантная: Улучшение коммуникации</p>	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
85.		Какие преимущества может получить компания от проведения кадрового аудита?	Компания может получить улучшение эффективности управления персоналом, оптимизацию HR-службы, а также рекомендации по совершенствованию управления персоналом.	5
86.		Задача: Команда разработчиков программного обеспечения столкнулась с проблемой, что они не могут прийти к единому решению по поводу нового проекта. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь им разрешить эту проблему?	-Фантазер: Попросите команду представить идеальный проект, который они хотели бы создать. Пусть они не ограничивают себя реалистичностью и деталями. - Реалист: Попросите команду рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на проект. Пусть они определят, что реально возможно сделать. - Критик: Попросите команду рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном проекте. Пусть они определят, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить.	10
87.		Задача: Менеджер хочет разработать новый продукт для своей компании, но не знает, с чего начать. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь ему разработать новый продукт?	1. Фантазер: Попросите менеджера представить идеальный продукт, который он хотел бы создать. Пусть он не ограничивает себя реалистичностью и деталями. Например, какой продукт он хотел бы создать, если бы не было ограничений по бюджету, времени и ресурсам. 2. Реалист: Попросите менеджера рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			на создание продукта. Пусть он определяет, что реально возможно сделать, учитывая бюджет, время и доступные ресурсы. 3. Критик: Попросите менеджера рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном продукте. Пусть он определяет, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить. Например, какие проблемы могут возникнуть при производстве продукта, какие проблемы могут возникнуть при маркетинге продукта и т.д.	
88.		Какие документы и информацию анализирует аудитор при проведении кадрового аудита?	Аудитор анализирует различные документы и информацию, связанные с управлением персоналом, такие как трудовые договоры, отчеты по заработной плате и т.д.	15
89.		Какие основные этапы включает в себя процесс кадрового аудита?	Процесс кадрового аудита включает в себя несколько этапов: подготовительный, сбор и анализ информации, формирование рекомендаций, разработку плана действий и контроль за его выполнением.	15
90.		Какие документы и информацию анализирует аудитор при проведении кадрового аудита?	Аудитор при проведении кадрового аудита анализирует различные документы и информацию, связанные с управлением персоналом, такие как трудовые договоры, отчеты по заработной	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			плате, кадровые анкеты, отчеты по охране труда и т.д.	
91.		Какие преимущества может получить компания от проведения кадрового аудита?	Компания может получить ряд преимуществ от проведения кадрового аудита, таких как улучшение эффективности управления персоналом, оптимизация HR-службы, сокращение затрат на персонал, а также рекомендации по совершенствованию управления персоналом.	15
92.		Какие вопросы помогает решить кадровый аудит?	Кадровый аудит помогает решить ряд вопросов, связанных с управлением персоналом, таких как эффективность управления персоналом, причины возникающих трудовых конфликтов и тд	15
93.		Ваша компания столкнулась с проблемой текучести кадров. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы текучести кадров можно предпринять следующие меры: улучшить условия труда и оплату труда, провести анализ причин ухода сотрудников, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников, улучшить систему обучения и развития персонала.	15
94.		Ваша компания столкнулась с проблемой низкой эффективности управления персоналом. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы низкой эффективности управления персоналом можно предпринять следующие меры: провести кадровый аудит, определить причины низкой эффективности, разработать план	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			действий по улучшению управления персоналом, провести обучение и развитие персонала, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников.	
95.		Ваша компания столкнулась с проблемой недостатка квалифицированных сотрудников. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	<p>1. Провести анализ потребностей в персонале и определить требования к кандидатам на вакансии.</p> <p>2. Разработать программу обучения и развития персонала, включающую в себя курсы повышения квалификации, тренинги и семинары.</p> <p>3. Улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников, включая увеличение заработной платы, предоставление бонусов и премий.</p> <p>4. Расширить каналы поиска кандидатов, включая использование социальных сетей, профессиональных сообществ и рекрутинговых агентств.</p> <p>5. Провести кадровый аудит, чтобы выявить причины недостатка квалифицированных сотрудников и разработать план действий по улучшению ситуации.</p>	15
96.		Как может помочь кадровый аудит при недостатке денег у организации	Кадровый аудит может помочь компании с дефицитом денег, так как он позволяет оптимизировать затраты на персонал. В рамках аудита можно проанализировать	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>эффективность использования кадрового потенциала, выявить причины текучести кадров и низкой производительности, а также определить возможности сокращения штата сотрудников без ущерба для бизнеса. Кроме того, аудит кадров может помочь определить необходимость проведения обучения и развития персонала, что может повысить их квалификацию и эффективность работы. В результате, компания сможет сократить затраты на персонал и повысить эффективность своей деятельности.</p>	
97.		<p>Совет молодых специалистов хочет осуществить инициативный кадровый аудит – что это значит</p>	<p>Инициативный кадровый аудит инициируется не руководством компании, а сотрудниками или командой, которые заинтересованы в улучшении ситуации в области управления персоналом.</p> <p>Инициативный кадровый аудит может включать в себя следующие шаги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей и задач аудита. В этом случае цели и задачи могут быть определены командой, которая инициировала аудит. 2. Сбор информации о персонале и его деятельности. Это может включать в себя опросы, интервью, анализ 	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>документов и другие методы сбора информации.</p> <p>3. Анализ полученной информации для оценки эффективности деятельности организации и эффективного использования трудового потенциала.</p> <p>4. Оценка соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе.</p> <p>5. Анализ социально-трудовых отношений в компании.</p> <p>6. Разработка рекомендаций по улучшению ситуации в области управления персоналом.</p> <p>Таким образом, инициативный кадровый аудит проводится по аналогии с обычным кадровым аудитом, но иницируется сотрудниками или командой, которые заинтересованы в изменениях</p>	
98.		<p>Ваш клиент - менеджер в крупной компании, который чувствует, что его команда не работает эффективно. Он хочет улучшить коммуникацию внутри команды и повысить ее производительность. Как вы можете помочь ему с помощью уровня слушания в коучинге?</p>	<p>Вы можете использовать уровень слушания в коучинге, чтобы помочь вашему клиенту улучшить коммуникацию внутри команды и повысить ее производительность.</p> <p>Попросите его провести встречу со своей командой и задать им вопросы, чтобы выяснить, как они видят текущую ситуацию и</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>какие проблемы они испытывают. Затем попросите его применить уровень слушания, чтобы понять, что говорят его сотрудники, и как они себя чувствуют. Например, если один из сотрудников говорит, что он чувствует себя недооцененным, то менеджер может задать ему вопросы, чтобы лучше понять, почему он чувствует себя таким образом, и что можно сделать, чтобы исправить ситуацию. После этого менеджер может применить полученную информацию, чтобы разработать план действий для улучшения коммуникации внутри команды и повышения ее производительности.</p>	
99.		<p>Ситуационная задача: Ваш клиент - руководитель небольшой компании, который хочет улучшить работу своей команды. Он чувствует, что сотрудники не мотивированы и не работают на полную мощность. Как вы можете помочь ему с помощью поверхностного уровня слушания в коучинге?</p>	<p>Вы можете использовать поверхностный уровень слушания в коучинге, чтобы помочь вашему клиенту понять, что происходит в его компании и какие проблемы у сотрудников. Попросите его провести встречу со своей командой и задать им вопросы, чтобы выяснить, как они видят текущую ситуацию и какие проблемы они испытывают. На этом уровне слушания внимание сосредоточено на себе, на своих мыслях и чувствах, а не на собеседнике. Поэтому руководитель может</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			просто слушать, что говорят его сотрудники, и не вдаваться в детали. Например, он может задать вопросы о том, что им нравится в работе, что не нравится, что они хотели бы изменить и т.д. Это поможет ему понять, какие проблемы у сотрудников и какие изменения нужно внести в компанию, чтобы улучшить работу команды.	

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	2	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	6/5	30	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			50	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		20	
Всего			30	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено
Ниже 60		

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Каширская, Л. В., Аудит персонала и кадровой безопасности. : учебник / Л. В. Каширская, О. Г. Гордеева. — Москва : КноРус, 2024. — 231 с. — ISBN 978-5-406-12182-5. — URL: <https://book.ru/book/950760> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.
2. Пуляева, В. Н., Кадровый консалтинг : учебное пособие / В. Н. Пуляева. — Москва : Русайнс, 2023. — 106 с. — ISBN 978-5-466-01792-2. — URL: <https://book.ru/book/946798> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4. — URL: <https://book.ru/book/950347> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.
2. Семенова, В. В., Управление персоналом. Инновационные технологии управления (ожидания, достоинства, иллюзии) : учебное пособие / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — Москва : Русайнс, 2023. — 115 с. — ISBN 978-5-4365-9921-2. — URL: <https://book.ru/book/945234> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.
3. Тебекин, А. В., Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. — Москва : КноРус, 2023. — 718 с. — ISBN 978-5-406-10920-5. — URL: <https://book.ru/book/947037> (дата обращения: 10.06.2025). — Текст : электронный.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru
- Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru
3. Справочная правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru>
4. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекционные и практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).