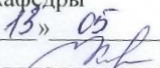


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 24.10.2024 14:21:41
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bff679172803da5b7b559091e1

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ
(МГОУ)
Экономический факультет
Кафедра Управление персоналом

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
Протокол от «13» 05 2020 г., № 14
Зав. кафедрой  Козлова Е.Г.

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

По учебной дисциплине
Основы кадрового консалтинга

Направление подготовки:
38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки:
Управление персоналом организации

Квалификация
Бакалавр

Формы обучения
Очная, заочная

Мытищи
2020

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
ОПК -5 «способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации»	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)
ОПК-8 «способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты»	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)
ПК-14 «владеть навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике»	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)
ПК – 15 «владеть навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации»	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)
ПК –25 «способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений»	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)
ПК –31 «способность и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и

<p>трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива»</p>	<p>дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)</p>
---	--

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
ОПК -5	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)	Опрос Тест Курсовая работа Кейс Экзамен	61-100 баллов
ОПК-8	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов

		основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;		
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)	Опрос Тест Курсовая работа Кейс Экзамен	61-100 баллов
ПК-14	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок	Опрос Тест Курсовая работа Кейс Экзамен	61-100 баллов

		практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)		
ПК – 15	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости	Опрос Тест Курсовая работа Кейс Экзамен	61-100 баллов

			населения и пр.)		
ПК – 25	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)	Опрос Тест Курсовая работа Кейс Экзамен	61-100 баллов
ПК – 31	пороговый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6) 2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы)	знать основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;	Опрос Тест Курсовая работа Экзамен	41-60 баллов
	продвинутый	1.Работа на учебных занятиях (лекции: п/з Темы 1-6)	знать основы возникновения и разрешения	Опрос Тест	61-100 баллов

		2.Самостоятельная работа (углубленное изучение темы с использованием основной и дополнительной литературы, Интернет-ресурсов, подготовка к практическим занятиям, подготовка к выполнению тестовых заданий, подготовка курсовой работы, подготовка к выполнению кейсов)	трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; уметь анализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом; владеть навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.)	Курсовая работа Кейс Экзамен	
--	--	---	--	------------------------------------	--

3. Контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Тестовые задания по дисциплине

Тест 1. Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования

1. Какое определение термина «кадровое консультирование» является более полным и более системным:

А) Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) – это вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровням лояльности (преданности) сотрудников.

Б) Кадровый консалтинг – это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и (или) культуры организации с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

В) Кадровый консалтинг – это профессиональное консультирование, которое затрагивает все аспекты деятельности организации по учету личного состава, ведению кадрового делопроизводства и применению Трудового Кодекса.

Г) Кадровый консалтинг – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению кадрами.

2. К предпосылкам развития консультационной деятельности можно отнести (укажите четыре правильных ответа):

А) возрастающее количество факторов эффективного производства;

Б) сокращение средних размеров производства;

В) глобализация финансовых операций;

Г) потребности профессионального решения возникающих проблем;

Д) усложнение управления;

Е) дефицит профессиональных кадров и высокая стоимость их труда, невозможность и нецелесообразность привлечения их к работе на постоянных условиях.

3. Из перечисленного: 1) правильный подбор консультантов; 2) время; 3) трудовые услуги; 4) уровень подготовки; 5) коммуникация; 6) знания; 7) деньги; 8) понимание целей и задач; 9) объективность – к факторам, обуславливающим успех взаимодействия клиента с консультантом, относятся:

А) 1,4, 5, 8;

Б) 2, 3, 6, 7;

В) 3, 5, 8, 9;

Г) 4, 6, 7, 9.

4. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ, - это преимущество:

А) внешних консультантов;

Б) внутренних консультантов.

5. Какой подход к независимости консультанта наиболее правильный:

А) всю ответственность за результаты применения этого совета несет консультант;

Б) консультант не обладает полномочиями принимать решения об изменениях в работе организации и является только советником.

6. При возникновении конфликта консультант:

А) не может и не должен участвовать в решении внутренних конфликтах клиента;

Б) ищет решения для отдельных лиц или групп людей.

7. Недостаточное количество информации о компании является:

А) недостатком внешних консультантов;

Б) недостатком внутренних консультантов.

8. В Европейском справочнике – указателе консультантов по менеджменту выделено:

А) 6 групп консультационных услуг;

Б) 84 группы консультационных услуг;

В) 8 групп консультационных услуг;

Г) 12 групп консультационных услуг.

9. К какой отрасли народного хозяйства относятся консультационные услуги:

А) информационные услуги;

Б) маркетинговые услуги.

10. К какой группе консультационных услуг относится консультационная услуга «автоматизация»:

А) пенсии;

Б) реклама и содействие сбыту;

В) производство.

11. Какая консультационная услуга относится к группе «администрирование»:

А) управление офисом;

Б) системный учет;

В) международное управление.

12. Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованному пользователю – это вид консультационной услуги:

А) инвестиционный консалтинг;

Б) аудит;

В) управление качеством.

13. Фандрайзинг является одним из базовых видов:

А) инвестиционного консалтинга;

Б) инжиниринга.

14. Если фирма обратилась к консультантам с целью подбора и оценке кадров, то данный вид услуги называется:

А) рекрутмент;

Б) инжиниринг;

В) аудитинг;

Г) аутплейсмент.

15. Приведите в соответствие:

1) Клиентская организация	А) организация, специализирующаяся на оказании консультационных услуг
2) Консультационная фирма	Б) специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применять их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.
3) Клиент	В) организация, которая заключает контракт с консультационной фирмой (консультантом)
4) Консультант	Г) лицо, которое играет ведущую роль в консультационном проекте: ведет переговоры, подписывает

16. Наиболее типичными организационно-правовыми формами консультационных организаций являются (укажите два правильных ответа):

- А) полное товарищество;
- Б) товарищество на вере;
- В) хозяйственные товарищества и общества;
- Г) общество с ограниченной ответственностью;
- Д) частные предприятия;
- Е) общество с дополнительной ответственностью.

17. Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению:

- А) АСМЕ;
- Б) FEACO;
- В) ИМС.

18. Существует ли единый справочник консультантов?

- А) да;
- Б) нет.

19. Какой из двух вариантов является более рациональным?

- А) формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант;
- Б) собирается дополнительная информация, оценивается ситуация, принимается решение о приглашении консультанта.

20. Для глобальных организационных преобразований в больших и стабильных организациях, разработки и внедрения изменений, которые могут значительно повлиять на сложившуюся практику деятельности в организации целесообразно пригласить:

- А) внешнего консультанта;
- Б) внутреннего консультанта.

21. Для разработки внедрения системы планового обучения и развития, деловой оценки или аттестации (например, рядового персонала) целесообразно пригласить:

- А) внешнего консультанта;
- Б) внутреннего консультанта.

22. Для реализации задач, функций и проектов, где аспекты системности и непрерывности важнее, чем аспекты, связанные с неопределенностью, кардинальными организационными преобразованиями, и деятельность носит скорее «эволюционный», нежели «революционный» характер, целесообразно пригласить:

- А) внешнего консультанта;
- Б) внутреннего консультанта.

23. Из перечисленного: 1) поиск и оценка кадров; 2) отбор претендентов на работу; 3) оптимизация производственных процессов; 4) разработка программ поощрения труда; 5) совершенствование и укрепление внутренних организационных связей, коммуникаций; 6) обеспечение эффективной

интеграции бизнес – процессов; 7) разработка стратегии в области использования информационных технологий; 8) составление трудовых соглашений; 9) разрешение конфликтов; 10) проверка внутренних документов клиента на соответствие требованиям законодательства; 11) проведение тренингов; 12) постановка и внедрение бухучета; 13) разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности; 14) постановка финансового планирования и системы бюджетирования – кадровый консалтинг как услуга включает в себя:

- А) 3; 6; 7; 10; 12; 13; 14;
- Б) 1; 3; 4; 7; 8; 9; 10;
- В) 1; 2; 4; 5; 8; 9; 11;
- Г) 2; 3; 4; 6; 7; 8; 14;
- Д) 1; 3; 5; 7; 9; 11; 13.

Тест 2. Основные модели и этапы кадрового консалтинга

1. К моделям кадрового консультирования относятся (укажите два правильных ответа):

- А) консультирование по процессу;
- Б) консультирование по продукту;
- В) консультирование по задачам;
- Г) консультирование по ресурсам;
- Д) консультирование по функциям.

2. Типы профессиональной компетентности, обуславливающие эффективность деятельности консультанта по кадровому консалтингу – это (укажите три правильных ответа):

- А) методическая компетентность;
- Б) социальная компетентность;
- В) нормативная компетентность;
- Г) организационная компетентность;
- Д) все вышеперечисленные.

3. К принципам совместной работы консультанта по кадровому консалтингу с заказчиком над проблемой относятся (укажите три правильных ответа):

- А) принцип научности;
- Б) принцип справедливости;
- В) принцип привлекательности;
- Г) принцип реальности;
- Д) принцип единоначалия;
- Е) принцип управляемости или контролируемости;
- Ж) принцип централизации и децентрализации.

4. Кадровое консультирование осуществляется:

- А) в два основных этапа;
- Б) в три основных этапа;
- В) в четыре основных этапа;
- Г) в пять основных этапов.

5. Типы заказов на кадровое консультирование можно разделить на (укажите два правильных ответа):

- А) заказы – задачи;
 - Б) заказы – проекты;
 - В) заказы – проблемы;
 - Г) заказы – программы.
6. Выбор консультантом модели кадрового консультирования будет, прежде всего, зависеть от (укажите два правильных ответа):
- А) особенностей заказа;
 - Б) особенностей сложившейся ситуации;
 - В) инструментария, которым он владеет;
 - Г) денежных возможностей заказчика.
7. Модель консультирования по процессу обычно применяется, когда заказ формулируется как:
- А) проблема;
 - Б) задача;
 - В) проект;
 - Г) программа.
8. Реализация аналитического этапа начинается с (укажите два правильных ответа):
- А) уяснения темы;
 - Б) уяснения задач консультирования;
 - В) активизации человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов;
 - Г) уяснения методов консультирования.
9. Модель консультирования по ресурсам обычно применяется, когда заказ формулируется как:
- А) проблема;
 - Б) задача;
 - В) проект;
 - Г) программа.
10. К основным видам деятельности на аналитическом этапе можно отнести (укажите четыре правильных ответа):
- А) анализ предыстории событий;
 - Б) сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации;
 - В) формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;
 - Г) диагностика ситуации на объекте консультирования;
 - Д) создание условий для протекания процесса;
 - Е) перевод модельного процесса в саморегулирующийся;
 - Ж) уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования.
11. Основные профессиональные роли для консультанта по кадровому консалтингу - это (укажите три правильных ответа):
- А) узкий специалист – советник;
 - Б) «свободный художник»;

- В) информатор;
- Г) связующее звено;
- Д) транспрофессионал;
- Е) инициатор;
- Ж) миротворец.

12. К профессиональным требованиям, предъявляемым к консультанту по кадровому консалтингу, относятся (укажите три правильных ответа):

- А) умение идентифицировать и анализировать кадровые процессы в организации;
- Б) умение программировать работу с человеческими ресурсами;
- В) умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- Г) умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени;
- Д) владение искусством управления человеческими ресурсами;
- Е) владение искусством налаживания внешних связей с организациями – партнерами и органами управления;
- Ж) умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

13. Консультанты, умеющие свободно переходить из одной области деятельности в другую, конфигурируя необходимые средства и способы для решения комплексных задач, называются:

- А) узкие специалисты – советники;
- Б) «свободные художники»;
- В) транспрофессионалы;
- Г) тренингисты;
- Д) предметники;
- Е) консультанты-системщики.

Тест 3. Методы кадрового консалтинга

1. Методы консультирования – это:

- А) правила проведения консультационных работ в организации клиента;
- Б) совокупность действий, сформированная на базе опыта ранее выполненных консультационных работ, позволяющая обеспечить достижение поставленной клиентом цели.

2. По исследуемому объекту методы консультирования подразделяются на:

- А) технологические, изменение структуры, управление человеческими отношениями;
- Б) кабинетные, лабораторные, полевые;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) низкочатратные, незатратные, затратные.

3. Этот метод активизации творческого мышления позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени:

- А) метод разложения на части;
- Б) метод синектики;

- В) метод «мозговой атаки»;
 - Г) метод принудительных взаимосвязей;
 - Д) метод «группового гения».
4. Процедура тестирования включает в себя:
- А) инструктирование испытуемых, выбор тестовых методик, контроль за выполнением заданий и интерпретацию результатов, подведение итогов тестирования;
 - Б) выбор тестовых методик, инструктирование испытуемых, контроль за выполнением заданий и интерпретацию результатов, подведение итогов тестирования;
5. Игра отличается от тестирования:
- А) большей сложностью;
 - Б) взаимозависимостью решаемых задач;
 - В) большей сложностью и взаимозависимостью решаемых задач;
 - Г) нет правильного ответа.
6. Оперативность и быстрота оценки является:
- А) преимуществом тренинга;
 - Б) преимуществом тестирования;
 - В) преимуществом имитационной игры.
7. К подготовительному этапу имитационной игры относится:
- А) сбор, систематизация и обработка экспертной информации;
 - Б) обеспечение игры техническими средствами;
 - В) погружение в игру;
 - Г) глубокое погружение участников в игровой материал.
8. К игровому этапу имитационной игры относится:
- А) тестирование;
 - Б) инструктаж;
 - В) знакомство с игровыми материалами;
 - Г) погружение в игру;
 - Д) сочетание отдельных блоков игры.
9. Специфика тренинга заключается в том, что он:
- А) используется для достижения сравнительно узких целей;
 - Б) служит для отработки определенных образцов поведения;
 - В) подчинен непосредственному решению практических задач;
 - Г) все вышеперечисленное верно;
 - Д) нет правильного ответа.
10. Общая схема тренинга заключается в реализации цикла:
- А) демонстрация – рассказ – тренировка;
 - Б) рассказ – демонстрация – тренировка;
 - В) тренировка – рассказ- демонстрация.
11. Тренинг – это:
- А) совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиентов;

Б) стандартизованное и ограниченное по времени испытание, результаты которого позволяют получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик;

В) механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта, причем главным в этом процессе является сам процесс деятельности ее участников.

12. По типу организации процесса тренинги подразделяются на:

А) тренинги личностного роста, командные тренинги, тренинги выработки умений;

Б) процедурные, самоорганизующиеся, модульные;

В) кабинетные, лабораторные, полевые;

Г) тренинги продаж, тренинги лидерства, тренинги переговоров;

13. Игра – это:

А) совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиентов;

Б) стандартизованное и ограниченное по времени испытание, результаты которого позволяют получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик;

В) механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта, причем главным в этом процессе является сам процесс деятельности ее участников.

14. Этот метод активизации творческого мышления схож с методом «мозговой атаки»:

А) метод принудительных взаимосвязей;

Б) метод разложения на части;

В) метод синектики;

Г) метод «дневных грез».

15. Тестирование – это:

А) совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиентов;

Б) стандартизованное и ограниченное по времени испытание, результаты которого позволяют получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик;

В) механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта, причем главным в этом процессе является сам процесс деятельности ее участников.

16. Тренинги данного типа более чувствительны к особенностям участников и эффективны при диагностике:

А) процедурные;

Б) самоорганизующиеся;

В) модульные.

17. Тренинги данного типа эффективны для постановки стандартизованных навыков и решения типовых задач:

А) процедурные;

Б) самоорганизующиеся;

В) модульные.

18. Процесс творческого мышления включает в себя следующие стадии:

А) инкубация, подготовка, мыслительные усилия, озарение, оценка;

- Б) озарение, инкубация, подготовка, мыслительные усилия, оценка;
В) подготовка, мыслительные усилия, инкубация, озарение, оценка.
19. Тренинги данного типа опираются в основном на психологические, этические, философские знания:
- А) тренинги личностного роста;
Б) командные тренинги;
В) тренинги выработки умений.
20. Тренинги данного типа характеризуются достаточно высокой степенью управляемости и более высокой гибкостью и чувствительностью к уникальности складывающейся ситуации:
- А) процедурные;
Б) самоорганизующиеся;
В) модульные.
21. Специфика организационно - деятельностных игр заключается в том, что руководители игры решают каждый свою задачу. Какой из руководителей стремится в первую очередь получить решение поставленной проблемы:
- А) руководитель-исследователь;
Б) руководитель-организатор;
В) руководитель- тренер.
22. Оптимизация требований к участникам игры – это мероприятие относится к этапу:
- А) подготовки;
Б) формирования игровой группы;
В) руководства процессом игры;
Г) подведения итогов;
Д) оценки результатов.

Тест 4. Развитие консультант – клиентских отношений на рынке услуг по кадровому консалтингу

1. Правильный алгоритм действий в процессе оказания консалтинговых услуг:
- А) спецификация проблемы; понимание проблемы и готовность клиента ее решить; понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса; принятие клиентом диагностики проблемы.
- Б) понимание проблемы и готовность клиента ее решить; спецификация проблемы; принятие клиентом диагностики проблемы; понимание проблемы и готовность клиента ее решить.
- В) понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса; спецификация проблемы; принятие клиентом диагностики проблемы; понимание проблемы и готовность клиента ее решить.
- Г) принятие клиентом диагностики проблемы; спецификация проблемы; понимание проблемы и готовность клиента ее решить; понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса.
2. Основным правилом в консультант - клиентских отношениях является:
- А) никогда не удивляйте клиента;

- Б) никогда не удивляйте консультанта.
3. Если фирма собирается помочь клиенту в проекте анализа и исследования, то ему следует больше внимания обращать на:
- А) внедрение полученных данных;
Б) процесс получения данных.
4. Профессиональные консультанты фокусируются прежде всего на:
- А) методе решения бизнес - проблемы;
Б) бизнес - проблеме.
5. Профессиональные консультанты по кадровому консалтингу работают с клиентами на (укажите два правильных ответа):
- А) межличностном уровне;
Б) межгрупповом уровне;
В) внутриличностном уровне;
Г) внутриорганизационном уровне;
Д) уровне решения сущности проблемы.
6. При этом подходе и клиент, и консультант активно вовлечены в постановку целей, сбор данных, анализ и разрешение проблемы, разделяя ответственность за успех или провал:
- А) системный подход;
Б) процессный подход;
В) ситуационный подход;
Г) партнерский подход;
Д) методический подход.
7. Метод эффективного воздействия на клиента относится к:
- А) методам прямого маркетинга;
Б) методам непрямого маркетинга.
8. Консультанту необходимо отстаивать:
- А) свою точку зрения;
Б) точку зрения клиента.
9. Консультант должен указывать на ошибки клиента:
- А) прямо;
Б) косвенно.
10. Консультант никогда не должен говорить клиенту о том (укажите два правильных ответа):
- А) как будет выполнять свою работу;
Б) что и когда собирается делать;
В) кого еще надо будет привлечь для решения проблем клиента;
Г) как будет добиваться желаемого результата
Д) как он будет держать клиента в курсе дела;
11. Этические проблемы кадрового консультирования можно разделить на:
- А) две группы;
Б) четыре группы;
В) три группы.
12. Ключ к реализации результатов процесса разрешения проблемы:
- А) обязательство клиента;

Б) обязательство консультанта.

13. Работа с бизнес - проблемами более эффективна посредством:

А) связи специальных навыков консультанта со знанием клиента конкретной ситуации;

Б) связи специальных навыков клиента со знанием консультантом конкретной проблемной ситуации.

14. Сбор данных и анализ осуществляется:

А) клиентом;

Б) консультантом;

В) клиентом и консультантом.

15. Поиском основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

А) клиент;

Б) консультант.

16. При анализе и решении проблем консультант должен использовать подход:

А) всесторонний;

Б) от общего к частному;

В) от частного к общему.

17. Из перечисленного: 1) коммуникация; 2) уровень подготовки; 3) правильный алгоритм действий в процессе оказания консалтинговых услуг; 4) правильный подбор консультанта; 5) спецификация проблемы; 6) понимание целей и задач; 7) принятие клиентом диагностики проблемы; 8) понимание проблемы и готовность клиента ее решать – к основным факторам, влияющим на консультант – клиентские отношения, относятся:

А) 1; 2; 4; 6;

Б) 3; 4; 5; 8;

В) 3; 5; 7; 8;

Г) 1; 3; 5; 7.

18. Итогом совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности является:

А) получение технического задания на консалтинг;

Б) осуществление консультационного проекта.

19. Этот метод влияния наиболее эффективен, когда консультанта по кадровому консалтингу воспринимают как человека, который знает, о чем говорит, и считается относительно объективным:

А) демонстрация технических знаний;

Б) проявление профессиональной честности в работе;

В) использование настойчивого убеждения;

Г) выработка общего взгляда;

Д) использование участия и доверия;

Е) использование поощрений и наказаний;

Ж) использование чувства напряженности и тревоги.

20. Этот метод влияния совершенно необходим при консультировании на принципах сотрудничества, когда особо подчеркивается активное участие

клиента и его «владение» проблемой, а также вовлечение в принятие решений, представляющих конечный результат задания:

- А) демонстрация технических знаний;
- Б) проявление профессиональной честности в работе;
- В) использование настойчивого убеждения;
- Г) выработка общего взгляда;
- Д) использование участия и доверия;
- Е) использование поощрений и наказаний;
- Ж) использование чувства напряженности и тревоги.

Тест 5. Маркетинг услуг по кадровому консалтингу

1. Для привлечения повторных заказов консалтинговые компании должны выделить своих ключевых клиентов, с которыми следует работать и после окончания проекта. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплён:

- А) консультант;
- Б) маркетолог.

2. Какой из вариантов для консультационных компаний является самым сложным:

- А) приглашение маркетолога со стороны;
- Б) «выращивание» маркетолога из собственных консультантов;
- В) приглашение «готового» успешного маркетолога из другой консультационной компании.

3. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда:

- А) определен конкретный консультант, который будет выполнять работу;
- Б) определен конкретный перспективный клиент;
- В) определена конкретная консультационная фирма, которая может предложить свои услуги.

4. Этапы маркетинговой деятельности по организации продажи услуг по кадровому консалтингу:

- А) план продвижения на рынок; разработка предполагаемых клиентов; определение услуг по кадровому консалтингу и предполагаемых клиентов; продажа услуг по кадровому консалтингу;
- Б) определение услуг по кадровому консалтингу и предполагаемых клиентов; разработка предполагаемых клиентов; план продвижения на рынок; продажа услуг по кадровому консалтингу;
- В) план продвижения на рынок; определение услуг по кадровому консалтингу и предполагаемых клиентов; разработка предполагаемых клиентов; продажа услуг по кадровому консалтингу;
- Г) определение услуг по кадровому консалтингу и предполагаемых клиентов; план продвижения на рынок; разработка предполагаемых клиентов; продажа услуг по кадровому консалтингу.

5. Стадии процесса организации продажи услуг по кадровому консалтингу:

А) улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах по кадровому консалтингу; определение предполагаемых клиентов; встреча с предполагаемым клиентом; подготовка предложений; заключение сделки;

Б) встреча с предполагаемым клиентом; определение предполагаемых клиентов; улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах по кадровому консалтингу; подготовка предложений; заключение сделки;

В) определение предполагаемых клиентов; улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах по кадровому консалтингу; встреча с предполагаемым клиентом; подготовка предложений; заключение сделки.

6. Одним из специфических свойств такого товара, как услуга по кадровому консалтингу является:

А) осязаемость;

Б) несохраняемость.

7. Работу маркетолога должны оценивать:

А) клиенты;

Б) консультанты.

8. Оценка результатов работы консультанта по кадровому консалтингу осуществляется:

А) путем подсчета экономического эффекта от работы клиента;

Б) путем определения реальных положительных изменений в организации – клиенте;

В) путем подсчета экономического эффекта от работы консультанта и путем определения реальных положительных изменений в организации – клиенте;

Г) нет верного ответа.

9. Способность к признанию, уважению убеждений, действий клиента – это принцип:

А) консюмеризма;

Б) толерантности.

10. Адекватность той или иной цены на услугу по кадровому консалтингу определяется:

А) консультантом;

Б) клиентом.

11. Первоочередной задачей маркетологов консультационных компаний является:

А) поддержание оптимально высоких цен на консультационную услугу;

Б) поддержание оптимально низких цен на консультационную услугу.

12. Консультант ни при каких обстоятельствах не должен снижать цену более чем на:

А) 30 % первоначальной;

Б) 50 % первоначальной;

В) 40 % первоначальной.

13. Фиксированная оплата неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от:
- А) клиента, чем от консультанта;
 - Б) консультанта, чем от клиента.
14. Решение о способе консультирования вырабатывается:
- А) руководителем;
 - Б) консультантом;
 - В) совместно руководителем и консультантом.
15. Консультационный проект является «совместным предприятием»:
- А) маркетолога и консультанта;
 - Б) консультационной фирмы и организации клиента.
16. Рост неопределенности и сложности среды бизнеса в мире за последнее время обуславливает:
- А) рост спроса на консультационные услуги;
 - Б) спад спроса на консультационные услуги.
17. Если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 15%, а сводный индекс акций компаний – клиентов – на 45%, то «индекс успешности проектов» равен:
- А) 60;
 - Б) 30;
 - В) 3.
18. Форма получения гарантированной базовой оплаты и премии:
- А) почасовая оплата;
 - Б) комбинированная оплата;
 - В) фиксированная оплата за проект.

Тест 6. Качество услуг по кадровому консалтингу

1. Свойство, при котором услугу по кадровому консалтингу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления, называется:
- А) доступность;
 - Б) компетентность;
 - В) отзывчивость;
 - Г) надежность;
 - Д) осязаемость.
2. Свойство, при котором услуги по кадровому консалтингу предоставляются аккуратно и на стабильном уровне:
- А) доступность;
 - Б) компетентность;
 - В) отзывчивость;
 - Г) надежность;
 - Д) осязаемость.
3. Этот уровень управления качеством, согласно ФЕАКО, сосредоточен на разработке политики качества услуг по кадровому консалтингу:
- А) уровень А;

Б) уровень Б;

В) уровень В.

4. Этот уровень управления качеством, согласно ФЕАКО, сконцентрирован на контроле всех этапов процесса кадрового консультирования:

А) уровень А;

Б) уровень Б;

В) уровень В.

5. Этот уровень управления качеством, согласно ФЕАКО, сосредоточен на обеспечении и развитии квалификации консультантов, уровня их образования и опыта:

А) уровень А;

Б) уровень Б;

В) уровень В.

6. Из перечисленного: 1) качество управления консультационным бизнесом; 2) качество процесса кадрового консультирования; 3) качество рекомендаций консультантов по кадровому консалтингу; 4) качество взаимоотношений «консультант-клиент»; 5) качество системы контроля услуг по кадровому консалтингу; 6) качество опыта консультантов по кадровому консалтингу; 7) качество опыта клиента; 8) качество обслуживания клиентов; 9) качество используемых ресурсов; 10) качество системы мотивации консультантов по кадровому консалтингу; 11) качество маркетинговых исследований; 12) качество информационно-методического обеспечения – к факторам, определяющим качество услуг по кадровому консалтингу, по мнению В.И. Алешниковой, относятся:

А) 4,5,8,9,10,11;

Б) 1,2,3,4,5,6;

В) 1,3,5,7,9,11;

Г) 1,2,3,6,7,12.

7. Чтобы получить качественную услугу по кадровому консалтингу клиенту, прежде всего, необходимо решить проблему:

А) своевременного приглашения консультанта по кадровому консалтингу;

Б) с отношением к делу и мотивацией;

В) оценки результатов работы консультанта по кадровому консалтингу;

Г) оплаты и премии консультанту по кадровому консалтингу.

8. Из перечисленного: 1) клиент; 2) консультант; 3) маркетолог; 4) информация; 5) финансы; 6) цена; 7) задача - к ключевым элементам, определяющим качество консультирования, относятся:

А) 3,4,5;

Б) 1,2,7;

В) 5,6,7;

Г) 4,5,6.

9. Оценить качество консалтинговых услуг гораздо:

А) сложнее, чем качество товаров;

Б) легче, чем качество товаров;

В) методики оценки качества одинаковы.

10. Этот вариант определения качества консультационного продукта обычный в прошлом и все еще широко применяемый в настоящем:

- А) управление и проблемы бизнеса;
- Б) специальные методы и системы;
- В) функциональные или предметные области вмешательства;
- Г) применение методологии консультирования

Кейсы по дисциплине

Кейс 1. Компания начинала свою деятельность как импортер европейского оборудования, включая системы отопления и вентиляции, для строительных организаций. Численность персонала 170 человек. Срок работы на рынке 9 лет. Постепенно ассортимент был расширен за счет других производителей, в том числе отечественных. С началом кризиса 2008 г. компания стала испытывать серьезные сложности со сбытом, резко возросла дебиторская задолженность, увеличилась доля безнадежных долгов. Руководитель предприятия, он же единственный собственник, пытался решить все проблемы сразу. Вместе с тем сотрудники все больше времени тратили на обсуждение ситуации в контексте «выживем – не выживем». Все чутко прислушивались к любым новостям и интерпретировали их по-разному. Молодежь активно общалась в Интернете на форуме. В итоге внимание персонала сместилось с рабочих вопросов на страхи и опасения. Руководителю было не до того, он ситуацию не замечал, и слухи множились с каждым днем. Увольняться сотрудники не собирались, так как понимали, что найти новую работу будет сложно, но производительность большинства из них снизилась. Эту проблему пытался решить менеджер по персоналу, однако ему сказали, что «все это ерунда, на повестке дня вопрос выживания».

Постепенно прекратились ежедневные совещания. Руководителю просто не хватало на них времени. К тому же на всех последних собраниях он только и делал, что объяснял что-то своим подчиненным, отвечал на их вопросы и успокаивал. Это требовало слишком много энергозатрат, и казалось, что время расходуется впустую. А вскоре начались сбои в исполнении поручений. Решения руководитель принимал быстро, чутко реагируя на любые изменения рынка, а вот их реализация затягивалась. Попытки выяснить причину не привели к однозначному результату. В некоторых случаях исполнитель, которому дали задание, забывал о нем, а иногда просто не понимал. Были ситуации, когда сотрудники не могли разобраться, зачем дано поручение, и в итоге совершали ошибки. Задавать уточняющие вопросы руководителю не осмеливались, так как знали о его большой загрузке, и старались лишней раз не беспокоить.

В итоге намеченные меры становились уже ненужными, и приходилось все начинать сначала. В определенный момент руководитель понял, что происходит системный сбой. Он попросил своих заместителей и начальников отделов собраться и обсудить ситуацию в компании. Все сошлись во мнении, что основная сложность на текущий момент – непонимание персоналом (и ими самими в том числе), что происходит и чего

ждать. В результате обсуждения было принято решение обратиться за помощью к консультанту по кадровому консалтингу.

Консультант проанализировал ситуацию и предложил три подхода к решению проблемы. **Какой вариант вам представляется наиболее оптимальным в данной ситуации? Свой выбор обоснуйте.**

А) Когда сотрудник не понимает смысла задания, он не может выполнить его качественно. Если же такая ситуация распространяется на весь персонал и касается не просто поручений, а вообще стратегии и направления движения, то самое главное – устранить это непонимание. Поэтому важно хорошо разобраться в ситуации, выяснить причины опасений сотрудников, истоки слухов и постараться все это устранить.

В качестве первоочередных мер консультант по кадровому консалтингу предложил:

1. Провести общее собрание коллектива, где дать слово руководителю с тем, чтобы он описал ситуацию. Предоставить возможность каждому желающему задать свой вопрос.

2. В Интернете на форуме выбрать вопросы, которые касаются сложившейся ситуации, - руководитель должен подробно на них ответить. Отдельная тема для обсуждения – «Перспективы компании: что нас ждет в ближайшее время». Все поступившие вопросы распределить между начальниками отделов, ответить на них и добиться понимания персонала.

3. Организовать «горячую линию» руководителя – каждый день с 18.00 до 19.00, в ходе которой сотрудники смогут лично задать ему вопрос.

4. Всем начальникам отделов начать работу по обсуждению с подчиненными планов каждого из них на месяц. В конце месяца также анализировать отчеты. В ходе обсуждений фокусировать внимание сотрудников на выполненных задачах.

Б) Когда в компании много слухов и царит нерабочая атмосфера, важно переключить внимание персонала со страхов на выполнение конкретных, срочных и понятных задач. Тогда времени для сплетен просто не останется.

Поэтому обязательно нужно разъяснить смысл антикризисной программы и дать каждому конкретное задание.

В качестве первоочередных мер консультант по кадровому консалтингу предложил:

1. Подготовить короткое обращение руководителя и поместить его в Интернете. В сообщении следует изложить текущее состояние дел, необходимые меры и их смысл, т.е. результат, к которому они должны привести. Не нужно сгущать краски, но и нельзя приукрашивать ситуацию. Людям важно понимать: если намеченные меры будут быстро реализованы, компания сможет выжить.

2. Ввести каскадные совещания. Еще раз обсудить антикризисный план и наметить конкретные шаги по его реализации. Потом каждому руководителю следует провести аналогичные встречи с подчиненными – начальниками групп и секторов, а тем, в свою очередь, - со своими

сотрудниками. Чтобы не было соблазна уклониться, нужно составить график, и на всех совещаниях должен присутствовать менеджер по персоналу.

3. Каждую задачу из антикризисного плана оформить как отдельный проект, детализировать вплоть до действий, наметить исполнителей, точные сроки и контролировать его реализацию. Через месяц провести цикл совещаний о ходе каждого проекта.

В) В условиях кризиса нельзя тратить время на долгие обсуждения и разъяснения - надо действовать быстро и жестко. Также важно показать персоналу, что ситуация на рынке труда изменилась, и теперь уже не работодатели стараются удержать сотрудников, а они сами должны заботиться о том, чтобы сохранить свое место в компании.

В качестве первоочередных мер консультант по кадровому консалтингу предложил:

1. Выпустить приказ об утверждении «Плана антикризисных мер». Разработать санкции за нарушения сроков, предусмотреть наказания за срыв намеченных мероприятий. Под роспись ознакомить всех сотрудников с приказом и санкциями за нарушения плана.

2. Назначить начальника службы безопасности ответственным за контроль соблюдения сроков. Ввести еженедельную отчетность. В случае нарушения сроков готовить приказы о наказаниях, вплоть до увольнения.

3. Разработать и утвердить систему штрафов в компании. Заместителю директора провести анализ уже данных поручений и выявить злостных нарушителей, сделать им предупреждения. В случае повторных срывов – наказать по новой системе штрафов.

Кейс 2. Профиль деятельности — компания по обслуживанию и ремонту спецтехники. Численность персонала — 100 человек. Срок работы на рынке — 12 лет. Руководство компании, столкнувшись с проблемой сбыта, с начала 2009 года решило действовать по ранее апробированному сценарию. Было проведено сокращение штата во всех подразделениях, больше всего пострадал административно-управленческий персонал. Минимальные сокращения были на производстве, где уволили только рабочих с плохой трудовой дисциплиной и низкой квалификацией. Конечно, принимая такое непопулярное решение, руководство понимало, что это может отразиться на качестве ремонтных работ и сроках исполнения заказов. Но при этом существенным аргументом выступало то, что во время дефолта 1998 года эти меры спасли компанию. Однако неизвестно, как долго продлится нынешний кризис.

Уже спустя 5 месяцев после сокращения оказалось, что компания занимается только текущей работой. Все проекты по развитию были заморожены, никаких антикризисных мероприятий не проводилось. Такая ситуация не могла устроить руководителя. Ему необходимо было решить, как в условиях жесткой экономии обеспечить человеческими ресурсами проекты, направленные на развитие бизнеса. С этой проблемой он обратился к консультанту по кадровому консалтингу. В ходе своей работы консультант предложил три варианта выхода из сложившейся ситуации. **Какой вариант**

вам (как руководителю компании) представляется наиболее оптимальным?

А) Создание инноваций – это обязанность руководителей. Освободить руководителей подразделений от «текучки» и «непрофильных» функций с тем, чтобы они могли заниматься проработкой стратегических задач. Сначала перераспределить некоторые их функции на профильные подразделения – бухгалтерию, отдел кадров, секретариат (например, проверка заявок, оформление документов, сверка долгов). Далее функции, которые руководители взяли на себя после сокращения части своих подчиненных, передать оставшимся сотрудникам на постоянной основе. А также каждому начальнику провести ревизию своего рабочего времени, и определить, какие еще функции они могут делегировать. Поскольку люди и сейчас перегружены, это может вызвать недовольство. Но в условиях растущей безработицы они согласятся на такую ситуацию. Тем более что с момента сокращения прошло уже достаточно времени и работники адаптировались к новым условиям, когда им пришлось выполнять обязанности уволенных коллег. При этом часть функций, как не самых актуальных в сложившихся условиях, отсеялась сама собой. Кроме того, нужно объяснить персоналу, что работы, проводимые руководством, направлены на создание устойчивого положения компании в будущем. Таким образом, можно получить столь необходимые и к тому же высококвалифицированные человеческие ресурсы для реализации проектов по развитию и без дополнительных финансовых затрат.

Б) Использовать идеологию «кружков качества». Поскольку перераспределение функций «снизу вверх» – логичный ход при «сжатии» бизнеса, то разделить их необходимо по разным «корзинам»: простые возложить на специалистов, сложные – на непосредственного начальника. Руководствуясь этой идеологией, нужно организовать разные по уровню проектные команды. Каждая из них должна будет разработать один инновационный проект. Группу следует формировать таким образом, чтобы она могла самостоятельно проработать все аспекты проекта с точки зрения техники, экономики и т. д. Топ-менеджеров тоже нужно организовать в группу, задача которой – определить общую стратегию и курировать работу остальных команд (ставить задачи, помогать, оценивать результат, определять, как мотивировать лучших). Важно, чтобы инновационными проектами они занимались во вне рабочее время. Основное отличие такой схемы от «кружков качества» – в последних сотрудники участвуют на добровольных началах, а в этом случае предполагается добровольно-принудительное участие.

В) Набрать на рынке труда новых более «дешевых» специалистов (двух по цене одного). На рынке труда сейчас наблюдается вторая волна сокращений и свободными становятся даже высококвалифицированные кадры, поэтому появилась возможность, воспользовавшись моментом, нанять новых исполнителей. А так как найти новую работу сейчас сложно даже хорошим кадрам, то их можно привлечь за значительно меньшую зарплату. Новые

сотрудники, которые почувствовали на себе, что такое быть безработными, своей старательностью и целеустремленностью повысят рабочий тонус коллектива. Кроме того, есть вероятность, что новички принесут новые для компании, но уже апробированные в других местах инновационные идеи для развития бизнеса. Конечно, для реализации этого плана, возможно, потребуется уволить кого-то из давно работающего персонала, но если организовать последовательную передачу бизнес-процессов от «старичка» новичку, то можно безболезненно для компании провести эту замену. Для обеспечения функционирования данного направления имеются следующие ресурсы: избыток профессионалов на рынке труда, готовность кандидатов приложить все усилия для того, чтобы долго и успешно работать в компании, позвавшей их в трудную для них минуту, а также руководители подразделений, заинтересованные в наличии большего количества необходимых ресурсов.

Кейс 3. Анна Р. – начальник проектного отдела крупной производственной компании. На совещании с топ-менеджерами организации ей было поручено выбрать из числа своих лучших специалистов руководителя рабочей группы по разработке и внедрению нового продукта. В отделе такими специалистами были Ольга М. и Дарья В. Анна вызвала их к себе в кабинет и рассказала о поручении руководства. И что по результатам работы за первое полугодие будет приниматься решение о назначении одной из них руководителем нового проекта. В конце разговора она добавила, что у девушек есть еще два месяца, чтобы повысить эффективность своего труда.

Через какое-то время Анна стала замечать, что атмосфера в коллективе ухудшилась, да и отношения между сотрудницами стали холоднее. Девушки перестали вместе пить чай по утрам и обедать, а коллектив разделился на два лагеря. Одни поддерживали Ольгу, другие, соответственно, – Дарью. При этом сотрудницы часто стали приходить к Анне с жалобами друг на друга. Да и эффективность деятельности отдела заметно снизилась. Анна решила обратиться за помощью к HR - консультанту Инне С., в надежде, что она поможет найти выход из этой непростой ситуации.

Задание:

Помогите HR - консультанту Инне С. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

- В чем была ошибка Анны?
- Как правильно нужно было организовать профессиональное соревнование между сотрудницами?
- Какими способами можно нормализовать ситуацию в коллективе и возможно ли это сейчас?

Кейс 4. Валерий Д. – руководитель стоматологической клиники, которая уже более 10 лет оказывает услуги по лечению и протезированию зубов. За это время удалось наработать большую базу постоянных клиентов, причем многие из них ходят к определенному врачу. Недавно к Валерию обратился один из лучших врачей-стоматологов Даниил В. и сообщил о своем намерении уволиться. Он объяснил, что недоволен графиком работы и

уровнем зарплаты. Но главное – ему хочется развиваться профессионально, то есть посещать практические семинары, лекции, ходить на специализированные форумы и выставки, работать на новом оборудовании и т. п. А руководство клиники не уделяет развитию персонала должного внимания. Все попытки Валерия узнать, в какую компанию хочет уйти Даниил, были тщетны. Увольнение одного из лучших врачей, грозило тем, что большая часть клиентов могла перейти обслуживаться в другую клинику. А этого Валерий никак не мог допустить. Он обратился за помощью к HR - консультанту Валентине Ф., чтобы она помогла ему решить, что делать в такой ситуации. Попытайтесь удержать или отпустить работника?

Задание:

Помогите HR - консультанту Валентине Ф. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

- Какими способами можно удержать работника, и в каких случаях этого делать не стоит?
- Если отпустить врача, то как сохранить хотя бы часть клиентов, которые у него обслуживались?
- Если попытка удержать работника будет удачной, то как избежать шантажа со стороны других сотрудников?

Вопросы к экзамену

1. Понятие, сущность и содержание кадрового консалтинга.
2. Современное состояние кадрового консалтинга.
3. Причины обращения клиента к консультанту.
4. Преимущества и недостатки внешних консультантов.
5. Преимущества и недостатки внутренних консультантов.
6. Основные типы консультационных организаций.
7. Российская классификация консультационных услуг: управленческий консалтинг, инвестиционный консалтинг, аудитинг.
8. Российская классификация консультационных услуг: фондовый консалтинг, консультирование в области управления качеством, инжиниринг.
9. Российская классификация консультационных услуг: информационно-технологический консалтинг, маркетинговый консалтинг, консалтинг в сфере рекламы и PR.
10. Российская классификация консультационных услуг: кадровый консалтинг, консалтинг в сфере безопасности организации, юридический консалтинг.
11. Европейская классификация консультационных услуг: общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами.
12. Европейская классификация консультационных услуг: маркетинг, производство, информационная технология, специализированные

услуги.

13. Модели кадрового консалтинга.
14. Типы заказов на кадровое консультирование.
15. Основные этапы кадрового консалтинга: аналитический.
16. Основные этапы кадрового консалтинга: программирующий.
17. Принципы совместной работы консультанта по кадровому консалтингу с клиентом.
18. Основные типы профессиональной компетентности консультанта по кадровому консалтингу.
19. Профессиональные требования, предъявляемые к консультанту по кадровому консалтингу.
20. Понятие и классификация методов консультирования.
21. Тестирование в процессе кадрового консалтинга.
22. Имитационные игры в процессе кадрового консалтинга.
23. Тренинг в процессе кадрового консалтинга.
24. Методы активизации творческого мышления в процессе кадрового консалтинга: метод «мозговой атаки», метод синектики, метод разложения на части.
25. Методы активизации творческого мышления в процессе кадрового консалтинга: метод принудительных взаимосвязей, морфологический анализ, латеральное мышление.
26. Методы активизации творческого мышления в процессе кадрового консалтинга: опросные листы, метод «дневных грез», метод «группового гения».
27. Факторы, влияющие на отношения «консультант – клиент».
28. Особенности коммуникационных процессов в консультант – клиентских отношениях.
29. Партнерский подход к разрешению проблем и построению эффективных консультант – клиентских отношений.
30. Методы влияния консультанта по кадровому консалтингу на клиента: демонстрация технических знаний, проявление профессиональной честности в работе, использование настойчивого убеждения.
31. Методы влияния консультанта по кадровому консалтингу на клиента: выработка общего взгляда, использование участия и доверия, использование поощрений и наказаний, использование чувства напряженности и тревоги.
32. Этические проблемы кадрового консультирования: взаимодействие консультантов между собой.
33. Этические проблемы кадрового консультирования: поведение консультантов по отношению к клиентам.
34. Этические проблемы кадрового консультирования: поведение клиентов по отношению к консультантам.
35. Роль маркетологов в привлечении заказов.
36. Маркетинг и организация продажи услуг по кадровому консалтингу.
37. Специфика товара – услуга по кадровому консалтингу.

38. Особенности ценообразования на рынке услуг по кадровому консалтингу.
39. Особенности качества услуг по кадровому консалтингу.
40. Уровни управления качеством услуг по кадровому консалтингу.
41. Факторы, определяющие качество услуг по кадровому консалтингу.
42. Варианты определения качества консультационного продукта.

Вопросы для проведения устного опроса на практических занятиях по дисциплине

1. Методы активизации творческого мышления в процессе кадрового консалтинга: опросные листы, метод «дневных грез», метод «группового гения».
2. Факторы, влияющие на отношения «консультант – клиент».
3. Особенности коммуникационных процессов в консультант – клиентских отношениях.
4. Партнерский подход к разрешению проблем и построению эффективных консультант – клиентских отношений.
5. Методы влияния консультанта по кадровому консалтингу на клиента: демонстрация технических знаний, проявление профессиональной честности в работе, использование настойчивого убеждения.
6. Методы влияния консультанта по кадровому консалтингу на клиента: выработка общего взгляда, использование участия и доверия, использование поощрений и наказаний, использование чувства напряженности и тревоги.
7. Этические проблемы кадрового консультирования: взаимодействие консультантов между собой.
8. Этические проблемы кадрового консультирования: поведение консультантов по отношению к клиентам.
9. Этические проблемы кадрового консультирования: поведение клиентов по отношению к консультантам.
10. Роль маркетологов в привлечении заказов.
11. Маркетинг и организация продажи услуг по кадровому консалтингу.
12. Специфика товара – услуга по кадровому консалтингу.
13. Особенности ценообразования на рынке услуг по кадровому консалтингу.
14. Особенности качества услуг по кадровому консалтингу.
15. Уровни управления качеством услуг по кадровому консалтингу.
16. Факторы, определяющие качество услуг по кадровому консалтингу.
17. Варианты определения качества консультационного продукта.

Темы курсовых работ

1. Российские HR – консалтинговые компании: формы, методы и стиль работы (на примере...).
2. Зарубежные HR – консалтинговые компании: формы, методы и стиль работы (на примере...).

3. Консультант по кадровому консалтингу - требования к личности, знаниям, навыкам и умениям.
4. Маркетинг услуг по кадровому консалтингу.
5. Обучение и повышение квалификации консультантов по кадровому консалтингу.
6. Оценка и оплата труда консультантов по кадровому консалтингу.
7. Качество услуг по кадровому консалтингу.
8. Современные тенденции и перспективы развития кадрового консалтинга в России.
9. Мотивация деятельности HR - консультанта.
10. Нарушение этических норм в кадровом консалтинге.
11. Тестирование в процессе кадрового консалтинга.
12. Имитационные игры в процессе кадрового консалтинга.
13. Тренинг в процессе кадрового консалтинга.
14. История развития кадрового консалтинга за рубежом.
15. Организация документооборота HR - консалтинговой компании (на примере...).
16. Анализ рынка кадрового консалтинга (на примере региона...)
17. Анализ законодательной базы кадрового консалтинга в России.
18. Анализ законодательной базы кадрового консалтинга за рубежом.
19. Содержание и особенности труда кадрового консультанта.
20. Развитие консультант – клиентских отношений на рынке услуг по кадровому консалтингу.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Основными формами текущего контроля являются тесты, кейсы, устный опрос, курсовая работа.

Соотношение вида работ и количества баллов в рамках процедуры оценивания

Вид работы	количество баллов
Опрос	до 10 баллов
Кейс	до 10 баллов
Тест	до 10 баллов
Курсовая работа	до 30 баллов
Экзамен	до 40 баллов

4.1 Написание *теста* оценивается по шкале от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *теста*: 8-10 баллов (80-100% правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 6-7 баллов (70-75 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка хорошо); 5 баллов (50-65 % правильных ответов) - компетенции считаются освоенными на пороговом уровне (оценка удовлетворительно); 0-

4 баллов (менее 50 % правильных ответов) - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

4.2 Устный *опрос* оценивается от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания устного *опроса*: 9-10 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 6-8 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка хорошо); 3-5 баллов - компетенции считаются освоенными на пороговом уровне (оценка удовлетворительно); 0-2 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщать, выводы	0-2
2. Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне	0-2
3. Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами	0-3
4. Понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей	0-3

5.4.3 Выполнение *кейса* оценивается от 0 до 10 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания *кейса*: 8-10 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 6-7 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка хорошо); 5 баллов - компетенции считаются освоенными на пороговом уровне (оценка удовлетворительно); 0-4 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Критерии оценивания	Интервал оценивания
Даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.	8-10
Даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.	6-7
Даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на	5

уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.	
Затрудняется при выполнении практических задач, в выполнении своей роли, работа проводится с опорой на преподавателя или других студентов.	0-4

5.4.4 *Курсовая работа* оценивается по шкале от 0 до 30 баллов. Освоение компетенций зависит от результата написания и курсовой работы: 27-30 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка отлично); 22-26 баллов - компетенции считаются освоенными на продвинутом уровне (оценка хорошо); 15-21 баллов - компетенции считаются освоенными на пороговом уровне (оценка удовлетворительно); 0-14 баллов - компетенции считаются не освоенными (оценка неудовлетворительно).

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
отлично	содержание работы соответствует выбранной теме работы; работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению; показано знание информационной (при необходимости – нормативной) базы, использованы актуальные данные; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию; широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники; по содержанию и форме работы полностью соответствует всем предъявленным требованиям, указанным в методических рекомендациях	27-30
хорошо	содержание работы в целом соответствует теме работы; работа актуальна, написана самостоятельно; дан анализ степени теоретического исследования проблемы; основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне; теоретические положения сопряжены с практикой; представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию; практические рекомендации обоснованы; имеются отдельные несоответствия требованиям к курсовой работе и неточности в оформлении работы	22-26
удовлетворительно	имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью; нарушена логика изложения материала, задачи решены не полностью; в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, информационные базы данных, а также материалы исследований; теоретические положения слабо связаны с практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер; содержание	15-21

	приложений не отражает решения поставленных задач; имеются многочисленные неточности в оформлении работы	
неудовлетворительно	содержание работы не соответствует теме; работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений; курсовая работа носит компилятивный характер; предложения автора четко не сформулированы	0-14

4.5 Шкала оценивания экзамена

Критерии оценивания	Интервал оценивания
студент быстро и самостоятельно готовится к ответу; при ответе полностью раскрывает сущность поставленного вопроса; способен проиллюстрировать свой ответ конкретными примерами; демонстрирует понимание проблемы и высокий уровень ориентировки в ней; формулирует свой ответ самостоятельно, используя лист с письменным вариантом ответа лишь как опору, структурирующую ход рассуждения	31-40
студент самостоятельно готовится к ответу; при ответе раскрывает основную сущность поставленного вопроса; демонстрирует понимание проблемы и достаточный уровень ориентировки в ней, при этом затрудняется в приведении конкретных примеров.	21-30
студент готовится к ответу, прибегая к некоторой помощи; при ответе не в полном объеме раскрывает сущность поставленного вопроса, однако, при этом, демонстрирует понимание проблемы.	10-20
студент испытывает выраженные затруднения при подготовке к ответу, пытается воспользоваться недопустимыми видами помощи; при ответе не раскрывает сущность поставленного вопроса; не ориентируется в рассматриваемой проблеме; оказываемая стимулирующая помощь и задаваемые уточняющие вопросы не способствуют более продуктивному ответу студента.	0-9

При неудовлетворительной сдаче экзамена (менее или равно 9 баллам) или неявке по неуважительной причине на экзамен экзаменационная составляющая приравнивается к нулю (0). В этом случае студент в установленном в Университете порядке обязан пересдать экзамен.

Уровень сформированности компетенций оценивается в соответствии с таблицей 1

Таблица 1

для очной и заочной форм обучения

№ п/п	ФИО	Сумма баллов, набранных в семестре					ИТОГО 100 баллов
		Опрос до 10 баллов	Курсовая работа до 30 баллов	Кейс до 10 баллов	Тест до 10 баллов	Экзамен до 40 баллов	
1	2	3	4	5	6	7	8
1							