

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры экономики и  
управления социально-  
экономическими системами  
Протокол № 10 от 25.05.2023 г.

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.07 Кадровый консалтинг
Направление подготовки:	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль):	Управление персоналом организации
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Доктор экономических наук, профессор Круглов Д. В.

Санкт-Петербург  
2023

**1. Цели и задачи дисциплины:***Цель освоения дисциплины:*

Цель данной дисциплины состоит в том, чтобы сформировать у студентов представление о кадровом консалтинге как о целостной системе:обеспечивающей принятие целенаправленных решений, связанных с социально-экономическим развитием организации и их реализацию;имеющей сложную иерархическую структуру, элементы которой взаимодействуют в рамках единого правового, экономического и финансового пространства.

*Задачи дисциплины:*

Сформировать у студентов представление об особенностях консультационной деятельности и консультировании как бизнесеПознакомить студентов с профессиональными и личностными требованиями к консультантуДать представление о различиях между процессным и экспертным консультированиемДать понимание особенностей организационной диагностики в кадровой сфере

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования**

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.1 Знает общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности); порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения организации кадрами; об организации работ на различных участках производства, организации, отрасли; основы психологии и социологии труда; основы экономики, организации труда и управления; технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологии и методы формирования и контроля бюджетов; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; нормы этики делового общения.	07.003 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»

<b>Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)</b>	<b>Примечание</b>
	ПК-1.2 Умеет собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации, особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала, информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда; формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала; вносить корректирующие сведения в требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности); определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и по вопросам привлечения персонала; использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение; составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов; соблюдать нормы этики делового общения.	

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
	<p>ПК-1.3 Способен анализировать: - планы, стратегии и структуру организации, - особенности организации работы и производства на конкретных рабочих местах, - рынок труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах, - рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности); способен формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекции; осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности); осуществлять выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами; проверять информацию о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности); способен размещать сведения о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации; проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; оценивать соответствие кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности); способен информировать и консультировать руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и привлечения персонала с оценкой затрат; готовить предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.</p>	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-1.1. Знает общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности); порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения организации кадрами; об организации работ на различных участках производства, организации, отрасли; основы психологии и социологии труда; основы экономики, организации труда и управления; технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологии и методы формирования и контроля бюджетов; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; нормы этики делового общения.</p>	<p>Знать: основные компоненты рынка труда; основные источники обеспечения организации кадрами; об организации работ на различных участках производства, организации, отрасли; основы психологии и социологии труда; основы экономики, организации труда и управления; технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала</p>

<b>Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
<p>ПК-1.2. Умеет собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации, особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала, информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда; формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала; вносить корректирующие сведения в требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности); определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и по вопросам привлечения персонала; использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение; составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов; соблюдать нормы этики делового общения.</p>	<p>Уметь: решать задачи связанные с информационным обеспечением на конкретных местах; определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и по вопросам привлечения персонала; использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение</p>
<p>ПК-1.3. Способен анализировать: - планы, стратегии и структуру организации, - особенности организации работы и производства на конкретных рабочих местах, - рынок труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах, - рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности); способен формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекции; осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности); осуществлять выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами; проверять информацию о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности); способен размещать сведения о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации; проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; оценивать соответствие кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности); способен информировать и консультировать руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и привлечения персонала с оценкой затрат; готовить предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.</p>	<p>Владеть: способностью проводить детальный анализ стратегии организации; осуществлять выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами ; способен информировать и консультировать руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом и привлечения персонала с оценкой затрат; готовить предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение персонала</p>

**3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
1	Теоретические основы консалтинговой деятельности	ПК-1	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
2	История, современное состояние и перспективы развития консалтинга	ПК-1	Тестирование №1 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
3	Методологические основы консалтинга	ПК-1	Тестирование №1 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
4	Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики	ПК-1	Тестирование №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
5	Консалтинговый сервис и особенности его осуществления	ПК-1	Тестирование №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №2 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №2 (20)
6	Коммуникации в ходе консультационного процесса	ПК-1	Тестирование №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №2 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №2 (20)
7	Профессионально важные качества консультанта	ПК-1	Тестирование №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

**Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа**

**Тема 1:** Теоретические основы консалтинговой деятельности

Предмет, методология и понятийный аппарат курса. Классификация видов консалтинга. Спектр задач кадрового консалтинга. Принципы кадрового консалтинга

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Спектр задач кадрового консалтинга.

**Лабораторная работа:** -

**Тема 2:** История, современное состояние и перспективы развития консалтинга

История зарождения и становления консалтинговых услуг. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития. Развитие кадрового консалтинга во взаимосвязи с наукой управления персоналом. Становление кадрового консультирования в России. Профессиональные объединения консультантов.

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Развитие кадрового консалтинга во взаимосвязи с наукой управления персоналом

**Лабораторная работа:** -

**Тема 3:** Методологические основы консалтинга

Консалтинговый процесс. Подходы К. Макхема, В.И., Алешникова, Г.И. Маринко А.П. Посадского к определению стадий консультирования. Стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная. Оформление отчета и анализ результатов работы как основные составляющие послепроектной стадии консалтингового процесса. Коучинг как разновидность консультирования.

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>	
<b>Лабораторная работа: -</b>	
<b>Тема 4:</b> Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики Подбор персонала. Адаптация новых сотрудников. Оценка персонала. Обучение и развитие персонала. Мотивация персонала. Корпоративная культура. Трудовое право. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Обучение и развитие персонала.	
<b>Лабораторная работа: -</b>	
<b>Тема 5:</b> Консалтинговый сервис и особенности его осуществления Общие принципы организации консалтингового сервиса: научность, конкретность, гласность, целенаправленность, правомерность, оперативность, неотвратимость ответственности, результативность. Специальные принципы организации консалтингового сервиса: системность, коммуникация, независимость. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг. Типология консультационных организаций. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент».	
<b>Лабораторная работа: -</b>	
<b>Тема 6:</b> Коммуникации в ходе консультационного процесса Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Психологические проблемы взаимоотношений в системе «консультант-клиент» <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Специальные принципы организации консалтингового сервиса: системность, коммуникация, независимость.	
<b>Лабораторная работа: -</b>	
<b>Тема 7:</b> Профессионально важные качества консультанта Профессиональный кодекс консультанта. Коммуникативная компетентность консультанта. Этическая составляющая в деятельности консультанта. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Коммуникативная компетентность консультанта.	
<b>Лабораторная работа: -</b>	
<b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом	

*Очная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	65	65
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	43	43
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы консалтинговой деятельности	7	4	2	0	9	2
2	История, современное состояние и перспективы развития консалтинга	7	2	2	0	9	2
3	Методологические основы консалтинга	7	2	2	0	9	2
4	Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики	7	2	4	0	11	4

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
5	Консалтинговый сервис и особенности его осуществления	7	2	2	0	9	2
6	Коммуникации в ходе консультационного процесса	7	2	2	0	9	2
7	Профессионально важные качества консультанта	7	4	4	0	9	4
Итого:			18	18	0	65	18

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	91	91
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	91	91
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	13	13
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические основы консалтинговой деятельности	8	2	0	0	14	2
2	История, современное состояние и перспективы развития консалтинга	8	0	2	0	14	2
3	Методологические основы консалтинга	8	0	0	0	14	2
4	Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики	8	0	0	0	14	4
5	Консалтинговый сервис и особенности его осуществления	8	0	0	0	14	2
6	Коммуникации в ходе консультационного процесса	8	2	0	0	14	2
7	Профессионально важные качества консультанта	8	0	2	0	7	4
Итого:			4	4	0	91	18

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Аудиторные занятия (АЗ):	18	18
Лекционные занятия (Лек)	8	8
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	10	10
Самостоятельная работа студента (СР)	86	86
Курсовая работа	0	0



38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль) "Управление персоналом организации"  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.07 Кадровый консалтинг  
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная  
 Разработана для приема 2023/2024 учебного года

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Другие виды самостоятельной работы*	86	86
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	22	22
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические основы консалтинговой деятельности	8	2	2	0	14	2	
2	История, современное состояние и перспективы развития консалтинга	8	0	2	0	14	2	
3	Методологические основы консалтинга	8	2	0	0	14	2	
4	Прикладные аспекты внутреннего консалтинга в области кадровой политики	8	2	2	0	14	4	
5	Консалтинговый сервис и особенности его осуществления	8	0	2	0	14	2	
6	Коммуникации в ходе консультационного процесса	8	2	0	0	14	2	
7	Профессионально важные качества консультанта	8	0	2	0	2	4	
Итого:			8	10	0	86	18	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник для вузов / Под общ. ред. Фотиной Л.В. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2023 г. - 478 с. - ISBN 978-5-534-14732-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-519732>

2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КОУЧИНГ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник и практикум для вузов / Под ред. Антоновой Н.В., Ивановой Н.Л. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2023 г. - 370 с. - ISBN 978-5-9916-8176-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/konsultirovanie-i-kouching-personala-v-organizacii-511065>

3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД. Учебное пособие для вузов / Забродин В. Ю. - Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения (г. Санкт-Петербург), 2023 г. - 130 с. - ISBN 978-5-534-10127-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlencheskiy-konsalting-sociologicheskij-podhod-514365>

*Дополнительная литература:*

1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. Учебник для вузов / Под общ. ред. Рогова Е. И. - Южный федеральный университет (г. Ростов-на-Дону), 2023 г. - 350 с. - ISBN 978-5-534-03827-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/psihologiya-upravleniya-personalom-511237>

2. **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ** 3-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В., 2023 г. - 208 с. - ISBN 978-5-534-06638-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-513592>

3. **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Мехтиханова Н. Н. - Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова (г. Ярославль), 2023 г. - 195 с. - ISBN 978-5-534-11810-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/psihologicheskaya-ocenka-personala-517572>

**6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Антивирусное программное обеспечение
2. LMS Moodle
3. Операционная система
4. Вебинарная платформа
5. Пакет прикладных офисных программ

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](https://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПБУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

9. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru>. - Текст: электронный

10. [HR-tv.ru](https://thehrd.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

11. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. - Текст: электронный

12. Федеральная служба по труду и занятости: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://www.rostrud.ru>. - Текст: электронный

13. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru): профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru>. - Текст: электронный

14. [Delo-pro.ru](https://delo-pro.ru): профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://delo-pro.ru>. - Текст: электронный

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенной специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенный специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

## 9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	

Уровень сформированности компетенций	Не сформированы	Пороговый	Высокий	Повышенный
--------------------------------------	-----------------	-----------	---------	------------

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/ зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично	
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

#### 9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

##### Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

Задание 1. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации. Контрольные вопросы и задания 1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. 2. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Задание 2

Группа работников ОАО «Завод грузовых автомобилей» приняла решение о создании профессионального союза «Автомобилестроитель». Генеральный директор отказался признать данный профсоюз, указав, что в ОАО уже действует первичная профсоюзная организация профсоюза машиностроителей РФ, поэтому работники не имеют право на создание другой профсоюзной организации, а могут вступить в существующую профсоюзную организацию. Кроме того, в конкретной организации может быть создана только первичная профсоюзная организация, а не профессиональный союз.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте оценку позиции генерального директора и работников.

Задание 3

Генеральный директор ООО «Альтаир» выдал доверенность с правом передоверия своему заместителю для организации коллективных переговоров по заключению коллективного договора. Заместитель генерального директора на основании данной доверенности выдал доверенности для участия в коллективных переговорах руководителям планово-экономической, финансовой и юридической служб ООО «Альтаир».

Председатель профсоюзной организации ООО «Альтаир» отказался признать полномочия указанных лиц, заявив, что представители работодателя для участия в коллективных переговорах должны быть уполномочены непосредственно генеральным директором ООО «Альтаир», а не его заместителем.

Контрольные вопросы и задания

1. Разрешите возникшие разногласия.

### **Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2**

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Контрольные вопросы и задания

1. Как вы будете себя вести?

Кейс задача 2

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Контрольные вопросы и задания

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания. Обоснуйте Ваш выбор

Кейс задача 3

Ваша подчиненная сотрудница - бухгалтер Раиса - постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Контрольные вопросы и задания

Как Вы поступите с Раисой:

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее после дующего увольнения.
2. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.
3. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.
4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

Обоснуйте Ваш выбор.

Деловая игра

Деловая игра «Консультационная деятельность кадрового агентства».

Описание ситуации

Кадровое агентство работает на рынке рекрутинговых услуг шесть лет. У него достаточное количество клиентов. Агентство осуществляет в основном подбор кадров для

представительства иностранных компаний в России. Политика агентства в области подбора кадров формируется так:

«Наша задача не только подыскать, но и отобрать нужных клиенту работников».

К кадровому агентству обратилась иностранная компания «SovTech», которая осуществляет продажу современной

бытовой техники на российском рынке около пяти лет. Дополнительная потребность в персонале у компании появилась в результате увеличения объема продаж бытовой техники.

Для нормальной работы «SovTech» необходимы дополнительно пять менеджеров по продаже бытовой техники, один

техник по гарантийному обслуживанию проданной техники,

а также руководитель службы управления персоналом, потребность в создании которой вызвана увеличением количества штатных сотрудников.

Постановка задачи

1. Определите, к какой категории агентств относится

данное агентство.

2. Определите условия взаимодействия и оплаты работы

кадрового агентства и фирмы-заказчика.

3. Составьте личностную спецификацию по затребованным должностям (менеджер, техник по гарантийному ремонту оборудования, руководитель службы управления персоналом).

4. Составьте схему процесса поиска и отбора каждого

кандидата на вакантную должность.

5. Составьте генеральный договор между кадровым

агентством и организацией-заказчиком работы «SovTech».

6. Определите форму документа, который будет отображать выполненную агентством работу и являться основанием для оплаты этой работы.

Описание хода деловой игры

Группа разбивается на подгруппы по 3–4 человека. Каждый член подгруппы — работник консультационной фирмы.

Каждая подгруппа разрабатывает следующие вопросы:

— определение личностной спецификации на вакантные должности;

— организация поиска кандидатов на вакантные должности (определение источников привлечения кандидатов,

организация рекламной компании, в том числе написание текста объявления, определение каналов связи);

— разработка методики отбора персонала (определение совокупности методов, позволяющих оценить кандидатов на вакантные должности для работы в «SovTech»);

— написание проекта договора, протокола и акта приемки-сдачи работ.

Каждая подгруппа выступает перед всеми членами группы и объясняет выбор своего решения.

Методические рекомендации

Кадровые агентства делятся на две категории: собственно рекрутинговые агентства (обслуживают интересы работодателей) и агентства по трудоустройству (обслуживают интересы тех, кто ищет работу) В свою очередь выделяют агентства поиска и агентства отбора. Агентства поиска стремятся найти как можно больше кандидатов, удовлетворяющих выдвинутому заказчиком

требованиям. При этом отбор производят сами заказчики.

Агентства отбора стремятся выяснить все требования

к кандидату и предоставить в итоге минимум кандидатов

(обычно не более трех), выбор из которых нужной кандидатуры — прерогатива заказчика.

В первую очередь агентства выявляют требования, предъявляемые работодателем-заказчиком к потенциальным кандидатам. Для этого составляется личностная спецификация, вытекающая непосредственно из описания должности (рабочего места), и представляет собой набор требований, которая данная должность (рабочее место) предъявляет к работнику.

После определения требований, предъявляемых к работнику, кадровые агентства разрабатывают систему привлечения потенциальных кандидатов на вакантную должность. Для этого определяются источники привлечения кандидатов, организуется рекламная компания, отрабатываются каналы связи с откликом на рекламу (обычно это телефонная линия, работающая круглосуточно, с фамилией специалиста, ведущего это направление поиска), для фиксации кандидатов, определяется форма подачи информации от кандидатов (анкета, резюме), а также сроки подачи информации. На этом этапе используется информация от информаторов.

Основное внимание уделяется составлению объявления о вакантной должности.

Правильно составленное объявление должно содержать следующую информацию:

- название работы;
- название вакантной должности;
- название организации;
- местонахождение организации;
- характер работы;
- в чьем подчинении будет работать работник;
- требуемая квалификация;
- желательный опыт работы; ~ вид заработной платы;
- перспективы продвижения по службе;
- форма подачи информации о кандидате;
- конечный срок подачи заявления.

Для качественного отбора персонала на вакантные должности кадровые агентства разрабатывают методики отбора.

Методики создаются на основе применения совокупности методов, позволяющих оценить профессиональные, деловые и личностные качества работников. К ним относятся:

1. Анкетирование (ключевое значение имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволят судить об уровне подготовки работника на вакантную должность).
  2. Оценка по реферату, докладу, контрольной работе (работнику на вакантную должность предлагается изложить свою программу в случае назначения на должность). Этот метод также предполагает изучение организаторских способностей у кандидатов.
  3. Тестирование — оценка работника по результатам решения им заранее подготовленных тестов.
- Собеседование. Основная цель — получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли ее выполнить.

Генеральный договор.

Протокольная часть: определяет стороны, подписавшие договор и полномочия подписавших договор сторон.

**Предмет договора.** В разделе устанавливается сам факт заключения отношений по поиску и подбору персонала, указываются условия взаимоотношений сторон в процессе поиска и подбора кадров. При этом особые условия поиска и подбора кадров определяются в протоколах к заключенному договору, а также определяется момент выполнения

услуг кадровым агентством и документ о приемке-сдаче работ, в котором указываются особые условия выполненной

работы (наименование рабочего места, дата найма, вознаграждения за услугу).

**Обязательства сторон.** Здесь обычно указываются обязательства кадрового агентства предоставлять всю информацию о кандидатах заказчику и обязательства заказчика

предоставлять кадровому агентству полное описание работы на данном вакантном рабочем месте, а также информацию об условиях найма работника.

**Вознаграждение за услуги и порядок расчетов.** В этом разделе указываются размер вознаграждения, условия оплаты и время, в течение которого заказчик рассчитывается с агентством, а также санкции в случае просрочки платежа.

**Гарантии.** Как правило, в этом разделе указываются гарантии агентства в том, что в случае, если кандидат,

направленный агентством, был принят на работу, а затем

уволен по какой — то причине в течение оговоренного периода времени, то агентство обеспечивает замену этого сотрудника без дополнительного или с дополнительным вознаграждением.

Здесь также указываются условия возврата вознаграждения в случае, если подходящая замена не будет найдена

или не потребуется.

**Срок действия договора.** Здесь обычно указывается, что договор заключается на календарный год, или от момента подписания и до конца текущего года, или на год с момента подписания.

Далее указываются условия расторжения договора и сроки предоставления услуг по поиску и подбору

кандидатов на каждую вакантную должность.

**Конфиденциальность.** В разделе сообщается, какую информацию стороны считать конфиденциальной, а также даются обязательства по ее неразглашению.

**Дополнительные условия.** В разделе указываются условия выплаты вознаграждения агентству в случае:

а) если кандидат был принят на должность, не оговоренную в данном договоре;

б) если кандидат был принят на работу в течение определенного срока после окончания действия договора

(обычно года);

в) если заказчик направил кандидата на работу в другую организацию, где состоялся его найм. Кроме того, в разделе указываются условия изменения подписанного договора.

**Реквизиты сторон.** Обычно указываются юридические адреса сторон и банковские счета.

Договор подписывают уполномоченные на то работники, как правило, руководители организации.

В дополнение к договору при условии длительной работы между кадровым агентством и заказчиком подписывается протокол, являющийся неотъемлемой частью договора.

В протоколе указывается, к какому договору он относится,

устанавливается вакансия, на которую агентство обязывается искать претендентов, определяется



#### вознаграждение за

поиск и срок предоставления услуги. Обычно для каждой вакансии составляется отдельный протокол.

После того, как агентство выполнило работу по поиску кандидатов на вакантную должность, составляется акт приемки-сдачи работ к договору. В нем указывается, что заказчик и агентство подписывают акт о том, что агентство оказало услуги по поиску и подбору кандидатов на вакантную должность (с указанием конкретной вакансии). Далее указывается, что агентство предоставило заказчику столько-то

кандидатов с указанием их фамилий, а заказчик остановил свой выбор на одном кандидате (указывается фамилия кандидата и дата, с которой он принят на работу).

В последнем пункте акта приемки-сдачи работ указана стоимость услуг.

Задание:

1. Оцените возможности и ограничения использования различных форм оплаты труда консультантов по управлению персоналом.
2. Дайте обоснование выбора формы оплаты, которую вы будете использовать при расчете с консультантами, нанятыми для решения проблемы, предложенной преподавателем.

#### **Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1**

1. Эксперимент в консалтинге как метод исследования персонала организации.
2. Управление консультационным проектом.
3. Экспертное кадровое консультирование.
4. Анализ и сегментирование рынка консалтинговых услуг.
5. Тактические приемы, применяемые в маркетинге консалтинговых услуг.
6. Техника анкетирования как инструмент опроса персонала.
7. Обзор деятельности консалтинговых компаний на российском рынке.
8. Сущность и функции кадрового консалтинга.
9. Структура и содержание предложений в кадровом консалтинге.
10. Аудит и кадровое консультирование.
11. Безопасность организации — новое направление консалтинга.
12. Спрос на консалтинговые услуги на российском рынке.
13. Специфика товара «консультационная услуга».
14. Направления консалтинга в управлении персоналом.
15. Виды кадровых консалтинговых услуг в управлении персоналом.
16. Специфика консалтинговых услуг в системе кадрового управления в России.
17. Аутсорсинговые технологии как форма консалтинговой деятельности.
18. Критерии качества консалтинговых услуг.
19. Консалтинг как форма управления организационными изменениями.
20. Оценка результативности консалтинговой деятельности.

### **Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №2**

1. Разработка стратегии в консалтинговом обслуживании.
2. Метод «фокус-групп» как средство диагностики отношения к инновации.
3. Роль кадрового консалтинга в процессе управления персоналом.
4. Организация кадрового консультирования.
5. Методы и оценка результатов консультирования.
6. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
7. Анализ документов в кадровом консультировании.
8. Характеристика социометрической процедуры как средства изучения социального климата в коллективе.
9. Модели кадрового консультирования.
10. Технические аспекты организации кадрового консультирования.
11. Модель профессиональной компетенции консультанта.
12. Наблюдение как метод диагностики в процессе консалтинга.
13. Методика проведения опроса как основного средства диагностики персонала.
14. Принципы организации отношений между клиентом и консультантами.
15. Планирование как важнейший инструмент управленческого и кадрового консалтинга.
16. Программа исследования в кадровом консалтинге.
17. Методы исследования в кадровом консалтинге.
18. Особенности коммуникационных процессов на рынке труда консалтинговых услуг.
19. Особенности имиджа профессионального консультанта.
20. Виды и формы кадрового консультирования.

### **Тестирование №1**

1. «Золотой век» консалтинга приходится на:  
А. 30-40-е годы 20 века;  
Б. 50-60-е годы 20 века;  
В. 60-70-е годы 20 века;  
Г. 70-80-е годы 20 века
2. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации (Т.Ю. Базаров)  
А. Технологии управления человеческими ресурсами;  
Б. Технологии кадрового консультирования;  
В. Технологии оценки персонала;  
Г. Технологии аттестации персонала
3. В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в:  
А. 1970-х;  
Б. 1950-х  
В. 1980-х;  
Г. 1990-х
4. Консультирование, возникшее во второй половине XIX века, которое концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижении издержек производства  
А. Тейлоризм;  
Б. Организация производства;  
В. Стратегическое консультирование;  
Г. Оперативное консультирование.
5. Стадия формирования консультационного рынка, когда наблюдается пассивный спрос  
А. Фетишизированный рынок

Б. Избирательный спрос

В. Комплексный спрос

Г. Отчужденный рынок

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

А. Фетишизированный рынок

Б. Избирательный спрос

В. Комплексный спрос

Г. Квалифицированный спрос

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

А. Фетишизированный рынок

Б. Избирательный спрос

В. Комплексный спрос

Г. Квалифицированный спрос

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

А. Фетишизированный рынок

Б. Избирательный спрос

В. Комплексный спрос

Г. Квалифицированный спрос

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

А. Фетишизированный рынок

Б. Избирательный спрос

В. Комплексный спрос

Г. Квалифицированный спрос

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

А. По процессу;

Б. По ресурсам;

В. По задачам;

Г. По проблемам

## **Тестирование №2**

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

А. По процессу;

Б. По ресурсам;

В. По задачам;

Г. По проблемам.

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

А. Заказ-задача;

Б. Заказ-проблема;

В. Заказ-заявка;

Г. Заказ-процесс.

3. Заказ на консультирование, в основе которого лежит потребность клиента решить задачу.
- А. Заказ-задача;
  - Б. Заказ-проблема;
  - В. Заказ-заявка;
  - Г. Заказ-процесс.
4. По мнению К.Макхема консультирование включает такие этапы работы:
- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
  - Б. Подготовка-исполнение-завершение
  - В. Аналитический-программирующий этапы
  - Г. Подготовительный-исполнительный-завершающий
5. По мнению А.П. Посадского консультирование включает такие этапы работы:
- А. Препроектный-проектный-послепроектный этапы
  - Б. Подготовка-исполнение-завершение
  - В. Аналитический-программирующий этапы
  - Г. Подготовительный- исполнительный-завершающий
6. Отношения «консультант-клиент» в кадровом консультировании всегда
- А. Формализованы
  - Б. Персонализированы
  - В. Взаимозависимы
  - Г. Дружественны
7. Реально возникающая система отношений между консультантом и клиентом, в которой четко определены места и роли высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.
- А. Система межличностных отношений
  - Б. Система клиента
  - В. Система консультанта
  - Г. Система консультант-клиент
8. В России обучение и сертификация консультантов проводится в рамках проекта «улучшение качества консалтинговой профессии в России» Ассоциацией консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с:
- А. Голландской ассоциацией (ROA)
  - Б. Финляндской ассоциацией (FOA)
  - В. Американской ассоциацией (AOA)
  - Г. Китайской ассоциацией (ChOA)
9. Двумя основными международными объединениями консалтинговых фирм являются:
- А. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
  - Б. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Еврейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
  - В. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Американская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
  - Г. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм и Южнокорейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению
10. Договор, по которому клиент приглашает консультанта 1-3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п., — это договор ...
- А. Периодический
  - Б. Регулярный
  - В. Продолжающийся (абонементный)
  - Г. Частичный

## **9.2. Примерный перечень тем курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

## **9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: зачет**

### **Примерный перечень теоретических вопросов к зачету**

1. Понятие и области кадрового консалтинга.
2. Цели и задачи кадрового консультирования.
3. История развития кадрового консалтинга.
4. Становление кадрового консультирования в России.
5. Сущность проектного консультирования.
6. Аналитический и программирующий этапы консалтинга.
7. Консультационный проект: содержание, порядок реализации.
8. Характеристики проблемы клиента.
9. Порядок разработки контракта на оказание консультационных услуг.
10. Порядок разработки технического задания.
11. Структура и содержание отчетов в консультационном проекте.
12. Оплата труда консультантов: российский и зарубежный опыт.
13. Методический инструментарий консультантов.
14. Статистический метод изучения кадровых проблем.
15. Классификация методов консультирования. Методы решения проблемы.
16. Методы работы с клиентом: содержание и применение.
17. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
18. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов.
19. Характеристики внутреннего и внешнего консультирования.
20. Типология консультационных организаций.
21. Организационные формы кадрового консалтинга.
22. Консалтинговые фирмы и независимые консультанты.
23. Ассоциации консультантов: понятие, принципы работы, направления развития.
24. Профессиональный кодекс консультантов.
25. Этическая составляющая в деятельности консультанта.
26. Компетенции консультанта.
27. Основы консультирования при формировании кадрового состава организации.
28. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности деятельности кадровой службы.
29. Профессиональная помощь в разработке программ удержания персонала организации.
30. Ценообразование на консалтинговые услуги.

### **Примерный перечень практических заданий к зачету**

#### **Задание 1**

Предприятие по производству наукоемкой продукции ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок на его разработку — 1 год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции: инженеры-конструкторы — 2 человека, инженеры-исследователи — 2, руководитель бизнес единицы — 1, экономист по ценам — 1, программисты — 2, технолог-нормировщик — 1, токари — 12, фрезеровщики — 10, комплектовщики — 5. Руководитель предприятия обращается к консультанту (вам) и просит рекомендовать методы привлечения персонала. Что вы ему посоветуете и чем аргументируете свой ответ?

#### **Задание 2**

Какие источники найма персонала являются оптимальными в следующих случаях:

Ситуация

Выбор источника

### Сокращение административного аппарата

Переупрофилирование компании

Изменение организационной структуры

Развитие одного из направлений деятельности

Обновление производственного оборудования

Изменение технологий управления

Возврат к прежним видам бизнеса

### Задание 3

Ниже представлены группы вопросов, позволяющих

оценить личностные и деловые качества кандидатов на вакантные должности. Выберите в каждой группе те, которые

кажутся вам наиболее важными.

1. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность

кандидата к эффективному выполнению требуемой работы.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? Почему вы так считаете?

2. Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходилось работать.

3. Назовите, пожалуйста, три ваших основных функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.

4. Является ли честность всегда лучшей политикой?

5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?

6. Приведите, пожалуйста, пример хорошо подготовленного вами документа.

7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?

8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?

9. Опишите, пожалуйста, свой рабочий день. Например, вчерашний.

10. Что в ваших прежних коллегам у вас вызывало зависть?

2. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

1. Почему вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?

2. Какая работа вас устроила бы больше всего?

3. Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?

4. Кем вы себя видите через пять лет?

5. Как и по каким критериям вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?

6. Опишите ситуацию, когда вы приняли неправильное решение.

7. Что могло бы вас удержать от смены места работы?

8. Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные полномочия?

9. Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?

10. В каком случае вы откажетесь от нашего предложения?

3. Выберите из представленного списка пять выражений, относящихся к управляемости и совместимости, степень выраженности которых у кандидата можно оценить.

1. Факторы, которые привязывают человека к компании.

2. Отношение к негативным высказываниям в свой адрес.

3. Самокритичность человека и адекватность во мнении о себе.

4. Способ принятия решения о выборе новой работы.

5. Здоровье соискателя.

6. Привычки и ожидания поведения в группе.

7. Личные обстоятельства и факторы (семейное положение, место жительства и др.), влияющие на способность выполнять требуемые обязанности.

8. Образование и уровень теоретической подготовленности.

9. Опыт формирования отношений с окружающими.

10. Мотивы перехода на другую работу.

11. Разговорчивость претендента.

12. Формирование обобщающей оценки управляемости и совместимости соискателя.

Задание 4

Как Вы думаете, зависит ли скорость адаптации сотрудника к организации от его коммуникативных способностей?

Пройдите тест и определите свой уровень коммуникативности.

Тест: «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»<sup>2</sup>

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне — «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми,

я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь