

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Рег. № ГМ.04-25
« 05 » 11 20 15 г.

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры

Протокол от « 15 » 10 20 15 г. № 2

Заведующий кафедрой

И.Э. Толстова
(подпись)

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Б1.В.ДВ.5.2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Новосибирск 2015

Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<i>Раздел 1. Сущность и типология консультирования</i>			
1	Тема 1. Предмет, методология и понятийный аппарат курса	ОПК-2	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (текущий и итоговый контроль)</i>
2	Тема 2. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов	ОПК-2	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (текущий и итоговый контроль)</i>
3	Тема 3. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг	ОПК-2	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тесте (текущий и итоговый контроль)</i>
<i>Раздел 2. Организация управленческого консалтинга</i>			
4	Тема 4. Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы	ОПК-2	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тесте (текущий и итоговый контроль)</i>
5	Тема 5. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура	ОПК-2	<i>Кейс-задача. Задания в тестах (текущий и итоговый контроль)</i>
6	Тема 6. Сценарии работы консалтинговых фирм с корпоративными организациями	ОПК-2	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (текущий и итоговый контроль)</i>
7	Тема 7. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента	ОПК-2	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Задания в тесте (текущий и итоговый контроль)</i>

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Перечень тем устных сообщений для семинара по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг (наименование дисциплины)

Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ КУРСА

1. Основные компоненты структуры деловых услуг.
2. Компоненты общего управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в области администрирования.
4. Вопросы, решаемые управленческим консультированием в области финансового менеджмента.
5. Консультирование по управлению персоналом.
6. Направления консультирования области маркетинга.
7. Предмет консультирования в области производственного менеджмента.
8. Консультационные услуги в области информационных технологий.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по

теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе;

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

«_____» _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ КУРСА

1. Комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации.

- А) концепция;
- Б) консалтинг;
- В) мониторинг.

2. Когда наблюдается повышение спроса на консалтинговые услуги со стороны организации?

- А) на начальной стадии развития хозяйства;
- Б) на более поздних стадиях развития хозяйства;
- В) в течение всего процесса функционирования организации.

3. В рамках данного вида консультирования консультант производит диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению.

- А) экспертное;
- Б) процессное;
- В) обучающее.

4. В рамках данного вида консультирования консультанты постоянно взаимодействуют с клиентом, оценивают его идеи, предложения, проводят при его содействии анализ проблем и подготовку решений.

- А) экспертное;
- Б) процессное;
- В) обучающее.

5. Сопоставьте дисциплины с вопросами, знание которых необходимо при изучении данной дисциплины:

Дисциплина	Вопросы (темы), знание которых необходимо при изучении данной
1. Менеджмент	А. Внешняя и внутренняя среда организации. Корпоративная культура
2. Исследование систем управления	Б. Управление группами и командами. Организационные изменения и организационное развитие.
3. Поведение в организации	В. Системные свойства организации. Организация как система. Методы
4. Теория организации	Г. Организационные отношения а системе менеджмента. Динамика групп и лидерства. Управление человеком и
5. Управление персоналом	Д. Личность как активный субъект. Взаимосвязь личности и общества. Роль теории личности. Социальный
6. Социология	Е. Планирование деловой карьеры. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности, оценка

6. Сколько выделено видов консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?

- А) 87;
- Б) 94;
- В) 97;
- Г) 103.

7. Какие виды консалтинговых услуг входят в блок «управление кадрами»?

- А) определение эффективности системы управления;
- Б) стратегическое планирование;
- В) организация и методы управления;
- Г) культура корпорации;
- Д) планирование рабочей силы.

8. Консультанты какой специализации решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами?

- А) по общему управлению;
- Б) по административному управлению;
- В) по финансовому управлению.

9. Управленческое консультирование – это ...

А) организация и ведение предпринимательской деятельности, осуществление маркетинговых исследований, разработка маркетинговых программ, изучение рынка;

Б) вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом;

В) система побуждения работника к осуществлению своей профессиональной деятельности для достижения цели организации.

10. Деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или фирмы – это ...

А) рекрутмент;

Б) обеспечение информационными технологиями;

В) реклама и отношения с общественностью;

Г) лоббирование.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.

- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.

- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;

- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Перечень тем устных сообщений для семинара по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг (наименование дисциплины)

Тема: ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

1. Опыт «Deloitte and Touche» по оказанию консалтинговых услуг.
2. Опыт «Ernst and Young» по оказанию консалтинговых услуг.
3. Опыт «PriceWaterhouseCoopers» по оказанию консалтинговых услуг.
4. Опыт «KPMG» по оказанию консалтинговых услуг.
5. Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;
- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах

материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе;

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

Тема: ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

1. Что является предпосылками возникновения консалтинговых услуг?

- А) учащение проверок деятельности организаций со стороны органов контроля и надзора;
- Б) поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;
- В) попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;
- Г) логика развития организационной науки.

2. На рубеже каких веков стало активно развиваться управленческое консультирование?

- А) XVIII и XIX вв.;
- Б) XIX и XX вв.;
- В) XX и XXI вв.

3. Этот американский инженер был одним из основателей классической школы управления, которая систематизировала накопленный опыт в области управленческого консультирования в период бурного развития промышленности и общественных преобразований, связанных с промышленной революцией. Впоследствии он сам в последние годы своей работы основным видом деятельности сделал консультирование. О ком идет речь?

- А) Э. Вуз;
- Б) Л. Якокка;
- В) Ф. Тейлор;
- Г) Дж.О. Мак-Кинси.

4. Когда была создана первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования и как она называлась?

- А) 1898 г. «Служба организационного консультирования»;
- Б) 1914 г. «Служба деловых исследований»;
- В) 2001 г. «Консалтинговая корпорация по управлению».

5. Члены знаменитой «большой четверки» транснациональных аудиторско-консалтинговых компаний:

- А) ACME;
- Б) «Deloitte and Touche»;
- В) «Ernst and Young»;
- Г) BKG Profit Technology;
- Д) KPMG;
- Е) «Price Waterhouse Coopers».

6. Это одно из ведущих международных профессиональных объединений консалтинговых фирм, основанное в 1960 г. в Париже. В настоящее время членами этого объединения являются 25 национальных ассоциаций стран Европы.

- А) Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм;
- Б) Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению;
- В) Международная ассоциация консультантов по организационному развитию.

7. Это объединение функционирует в России, объединяя 220 консультационных, аудиторских, юридических, тренинговых, рекрутинговых фирм и индивидуальных консультантов — это более 3000 специалистов.

- А) Ассоциация консультантов по экономике и управлению;
- Б) Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР);
- В) *Международный денежный фонд консультантов.*

8. Инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

- А) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса;
- Б) международные стандарты качества предоставления услуг;
- В) правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;

- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Перечень дискуссионных вопросов для семинара по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг (наименование дисциплины)

Тема: КОНСАЛТИНГОВЫЙ СЕРВИС И РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

1. Объяснение тенденции, в соответствии с которой отечественные клиенты все больше привлекают к консалтинговой работе российские фирмы.
2. Этапы выбора консультационной фирмы.
3. Преимущества иностранных консультационных компаний.
4. Преимущества отечественных консультационных фирм.
5. Смена приоритетов в консультационной деятельности.
6. Источники информации при осуществлении поиска консультационных фирм.
7. Выявление потенциальных консультантов.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ
Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

**Тема: КОНСАЛТИНГОВЫЙ СЕРВИС И РЫНОК
КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

1. Какая доля приходится на консультирование по вопросам корпоративной стратегии среди 40 крупнейших управленческих консалтинговых фирм?

- А) 6 %;
- Б) 17 %;
- В) 31 %.

2. К факторам, стимулирующим развитие современного рынка консалтинговых услуг относятся:

- А) глобализация;
- Б) централизация;
- В) повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий;
- Г) детерминация;
- Д) бурный рост электронного бизнеса.

3. Развивающий консалтинг - это

А) консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту;

Б) перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики к т.д.

В) передача знаний и информации о принятии решений.

4. О каком типе консультирования идет речь, если в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.н.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации, и принимает соответствующие управленческие решения?

- А) консультирование путем взаимообучения;

- Б) учебное консультирование;
- В) экспертное консультирование;
- Г) консультирование процесса.

5. При этой форме оплаты консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования. Как правило, при этом ссылаются на цены аналогичных проектов, а также на существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента.

- А) повременная оплата;
- Б) оплата по конечному результату;
- В) фиксированная (недифференцированная) оплата;
- Г) комбинированная оплата.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно.
- оценка «хорошо» - если допущена 1 ошибка.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 3 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 2 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Перечень дискуссионных вопросов для семинара по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг (наименование дисциплины)

Тема: ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ КОНСУЛЬТАНТ. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. «Происхождение» современных российских консультантов.
2. Сильные и слабые стороны внешних консультантов.
3. Сильные и слабые стороны внутренних консультантов.
4. Психолого-педагогические средства воздействия на клиента в процессе консультирования.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

«___» _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управление консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ КОНСУЛЬТАНТ. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Эта группа консультационных организаций охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50—100. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.

- А) крупные многофункциональные консультационные фирмы;
- Б) службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм;
- В) малые и средние консультационные фирмы;
- Г) организации, оказывающие специальные технические услуги.

2. Эта группа консультационных организаций весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам.

- А) крупные многофункциональные консультационные фирмы;
- Б) нетрадиционные источники услуг по консультированию;
- В) малые и средние консультационные фирмы;
- Г) консультативные подразделения в управленческом учреждении.

3. Профессиональный внутренний консультант – это ...

- А) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;
- Б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

В) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области.

4. Консультант по управлению – это ...

А) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;

Б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

В) профессиональный высококвалифицированный специалист, обладающий обширными и основательными знаниями, умениями и опытом в области проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических проблем в конкретной организации и при распространении положительного опыта.

5. Этап процесса управленческого консультирования, когда консультанты дают клиенту различного рода рекомендации, детализируют разработанные ими и принятые клиентом предложения, вносят коррективы, нередко обучают работников организации-клиента.

А) подготовка к консультированию;

Б) диагностика организации;

В) разработка предложений;

Г) внедрение предложений.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно.

- оценка «хорошо» - если допущена 1 ошибка.

- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 3 тестовых заданий без ошибки;

оценка «неудовлетворительно» - 2 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Кейс-задача

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управление консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА

Задание: Система пожизненного найма

Сергей звонил своему давнему другу Сане, с которым еще полгода назад они вместе работали в компании «БиК». Ему не терпелось поделиться новостью, которая вызвала в нем различные эмоции: от злости и нежелания вспоминать о предыдущей работе до радости от осознания, что в конце концов он оказался прав. Именно его подход к работе наиболее целесообразен и именно его все по праву считают профессионалом. На другом конце провода подняли трубку. Сергей выпалил, не дожидаясь ответа: «Представляешь, он позвонил мне и пригласил встретиться, уговаривал вернуться на прежнее место, обещал обсудить все возможные варианты по заработной плате». Судя по голосу, Александр, как ни странно, совершенно не был удивлен: «Вот видишь, как мы и предполагали, не понятно только почему это случилось именно сейчас. Надеюсь, ты отказался». Сергей не смог удержаться от сарказма: «Нет, я согласился, очень хочется еще на пару лет застрять в этом болоте и каждый день думать, а что ему еще придет завтра в голову»...

Все началось сразу после кризиса 1998 года. Владимир Ахметьев, собственник (человек, который теперь предлагал Сергею вернуться работать к нему) владел очень маленьким торговым бизнесом, который постепенно умирал и даже не удовлетворял потребностей семьи владельца. Будучи человеком с живым умом, достаточно предприимчивым и самоуверенным, он постоянно искал возможности заняться более масштабным бизнесом с хорошими перспективами на будущее. Вскоре такая возможность появилась. В результате эффекта импортозамещения товары многих западных производителей оказались не востребованы, российские же, напротив, увеличивали обороты от месяца к месяцу. Найдя подходящего отечественного производителя фирму «СКАРД» в Подмосковье, Ахметьев договорился об официальной дистрибуции его продукции в Санкт-Петербурге. Продукция являлась товаром массового спроса, но рынок продукции был совершенно не

знаком Владимиру, фактически, предстояло все начинать с нуля. Необходимо было организовать весь процесс дистрибьюции, начиная от доставки товара в северную столицу и заканчивая правильным представлением производителя и его товара как оптовым, так и конечным покупателям.

Объехав несколько оптовых покупателей, продемонстрировав товар, собственник собрал достаточное количество предварительных заявок, благо, продукция «СКАР-ДА» была дешевой и весьма востребованной. Ситуация, правда, несколько осложнялась тем, что средств, необходимых для закупки первоначальной партии у Ахметьева не было, не говоря уже о средствах на наем необходимого персонала, который будет заниматься распространением продукции в пределах города. В то время, когда новоявленный владелец удачно начинающегося бизнеса находился в тяжких раздумьях по поводу денег и персонала, как это нередко случается, все разрешилось само собой. «СКАРД» предоставил товарный кредит на один месяц, а также встретились два старых знакомых, одним из которых был Сергей.

Ребята давно знали друг друга, имели за плечами опыт совместного обучения в военном училище и военной службы, Володя достаточно красочно расписал Сергею перспективы, открывающиеся перед бизнесом, и вопрос был решен — Сергей и Саня сразу согласились работать с Ахметьевым в качестве наемных работников. Естественно, у них не было опыта работы в продажах и соответствующего образования.

Ахметьева это не смущало, он считал, что в продажах все вопросы можно решить на уровне здравого смысла, как до сих пор делал он сам. Несмотря на более чем скромную заработную плату Сергей был полон оптимизма. Во-первых, он практически ничего не терял в сравнении с заработной платой охранника, которым он работал в момент встречи. Во-вторых, его устраивал дух команды, к которому он так привык в армии, и которого ему так не хватало. В-третьих, Владимир сразу пообещал, что как минимум двадцать процентов от прибыли он готов использовать в качестве премии для сотрудников, то есть для двоих своих друзей.

Работа завертелась. Сергею приходилось делать все. Он ездил в Москву за товаром, контролировал отгрузку, сам работал в качестве грузчика, договаривался с клиентами, искал новых клиентов, развозил товар по оптовым фирмам. Обороты фирмы росли. К 2000 году молодой компании удалось сделать торговую марку региональным брендом. Все оптовые фирмы города прекрасно знали товар, а среди потребителей сформировался устойчивый круг поклонников именно данной марки. Во многих достижениях в продажах была заслуга именно Сергея. Будучи по характеру человеком очень живым, общительным, он легко входил в контакт с незнакомыми

менеджерами по закупкам, заводил знакомства, со многими из сотрудников оптовых компаний к тому времени у него сложились дружеские личные отношения. Это позволяло ему решать многие вопросы, возникавшие в процессе деятельности, начиная с увеличения закупок продукции и заканчивая существенно более ранними оплатами от покупателей в случае возникновения у фирмы дефицита средств.

Первое напряжение между Сергеем и Ахметьевым возникло в том же 2000 году. Фирма получала прибыль, означенная Владимиром премия, зависевшая от величины прибыли, выплачивалась регулярно и вместе с окладом обеспечивала Сергею приемлемый уровень дохода. Однако средств хватало только на одежду и еду, к тому же Сергею приходилось снимать квартиру. Процедура подсчета прибыли была понятна, разумеется, только Ахметьеву, поскольку все, что касалось учета денежных средств, находилось в ведении его супруги и приходящего главного бухгалтера. Оклад Сергея и Сани ни разу не повышался с 1998 года. Сам Ахметьев к тому времени уже обзавелся квартирой в Санкт-Петербурге и престижной «BMW». Справедливо рассудив, что поскольку дела у фирмы идут более чем хорошо, Сергей и Александр решили, что пора напомнить их приятелю-собственнику о необходимости увеличения оклада и сделать более прозрачной процедуру расчета прибыли. Владимир на удивление быстро согласился увеличить оклады своим армейским сослуживцам на 50% и пообещал со следующего месяца показывать им всю структуру доходов и расходов при расчете премии, добавив при этом, что какие могут быть секреты между людьми, работающими в одной команде. Однако радость Сергея с Саней была недолгой: придя следующим утром на работу, Ахметьев заявил, что будет достаточно и 25% увеличения окладов, поскольку бизнес постоянно расширяется и величины премии должно всем хватать для достойного существования. Что касается величины прибыли и механизмов ее расчета, то Владимир заявил, что приятели должны доверять ему, как и он доверяет им, когда отпускает в Москву с крупными суммами наличных денег для покупки товара. Надо отметить, что ни Сергей, ни Саня не были специалистами в учете, но и им казалось странным, почему, например, стоимость купленного для нужд предприятия грузовичка целиком попала в расходы, лишив предприятие прибыли на три месяца вперед. Несмотря на то, что ситуация вызывала внутреннее недовольство, ребята решили, что слишком много вложено в дело труда, чтобы обращать внимание на какие-то глупости и продолжили трудиться дальше в надежде на то, что через пару лет, когда фирма вырастет, всем воздастся по заслугам.

К этому времени в фирме появились два новых работника. Они, как и Сергей с Александром, были хорошо знакомы с Ахметьевым со времени службы в армии. Один из новичков стал обеспечивать юридическое обеспечение растущему бизнесу, другой — Дмитрий — подключился к продажам продукции вместе с Сергеем. Таким образом, наемных работников стало четверо, в связи с чем Ахметьев объявил, что теперь в качестве премии будет распределяться 25% прибыли, и это правило будет распространяться только на четверых. Если в фирме будут появляться новые сотрудники, они не будут участвовать в прибыли. Стоит отметить, что ни одна из озвученных Владимиром инициатив по распределению прибыли не была закреплена на бумаге, и юридически он оставался стопроцентным владельцем бизнеса.

Внешняя среда бизнеса стремительно менялась. Норма прибыли в торговле быстро падала, к тому же появилось достаточно много подделок продукта, которым торговала фирма, поскольку не было возможности запатентовать товарный знак. После непродолжительного раздумья Ахметьев принял решение об организации собственного производства и разработке собственных марок продукции. Рынки сбыта к тому времени были хорошо изучены, и имелось четкое представление о том, что можно выпускать и по каким ценам реализовывать.

Производство организовали в течение шести месяцев. За эти полгода фирма выросла с четырех до тридцати пяти человек, из них двадцать-пять сотрудников являлись рабочими цеха и склада. Началось структурирование фирмы по функциональному признаку: отдел закупок сырья и комплектующих, отдел продаж, лаборатория, бухгалтерия, склад сырья, склад готовой продукции, два производственных цеха. Все, кто начинал деятельность, получили в организации высокие позиции: коммерческий директор, генеральный директор (собственник не желал юридически числиться руководителем предприятия). Сергей и Дмитрий по-прежнему занимались продажами, составляя вдвоем отдел продаж, причем не существовало четкого разделения на начальника и подчиненного. На всех совещаниях присутствовали вдвоем.

К весне 2002 года ассортимент производственной компании составлял уже более сорока наименований. Компания была широко известна в городе среди оптовиков, но Владимир не останавливался на достигнутом и разрабатывал амбициозные стратегические планы развития. Планировалось к началу 2003 года договориться о поставках продукции с большинством крупных московских оптовиков и представить продукцию не менее чем в десяти крупнейших городах европейской части России. Рассматривалось два возможных варианта реализации стратегии.

- Создать в Москве и крупнейших городах представительства, которые будут заниматься сбытом на региональном рынке, зная его специфику. Региональный представитель должен был отвечать за работу со всеми клиентами в регионе, а обязанности контроля самого регионального представителя ложились на Сергея и Дмитрия.

- Сергей и Дмитрий продолжают вдвоем нарабатывать клиентскую базу путем краткосрочных командировок по России и при этом продолжают обслуживать существующую клиентскую базу. В данном варианте поставки товара предполагалось осуществлять либо контейнерами напрямую клиентам, либо через Москву, используя столицу как логистический центр страны.

Владимиру Ахметьеву второй подход казался более оправданным. Во-первых, по его мнению, работа с имеющейся клиентской базой не требовала слишком много дополнительных усилий, поскольку большинство клиентов сами звонили для заказа продукции. Во-вторых, для организации представительств требовались значительные финансовые ресурсы. А по мнению Ахметьева, если ежемесячно договариваться хотя бы с двумя региональными покупателями, в течение года можно добиться того же эффекта, что и при открытии представительств.

Разделение обязанностей между двумя специалистами по продажам Сергеем и Дмитрием фактически не существовало. Любую работу в отделе выполнял тот из них, кто был менее загружен. Тем временем компания стремительно росла, в том числе и численно. Генеральный директор однажды предложил на совещании упорядочить внутреннюю структуру, разработать должностные инструкции для каждого сотрудника, формализовать организационную структуру с четким определением того, кто за что отвечает и кому подчиняется. Идея, однако, была отвергнута всеми участниками совещания. Считали, что в организации все и так понятно, порядки и схемы взаимодействия за четыре года устоялись, а лишние бумажки писать времени нет. Особенно эмоционально против нововведений выступил Сергей, заявив, что вне зависимости от того, будет ли формализована организационная структура и подготовлены должностные инструкции, в его повседневной деятельности ничего не изменится. Он и так прекрасно знает, что нужно делать, а подчиняться кроме собственника Ахметьева он больше никому не собирается. На этом обсуждение было закончено, все посчитали, что устами людей, близких к потребителю, глаголет истина, так что пусть делают как им удобно.

Летом 2002 года собственником отделу продаж было поставлено две основные задачи:

- в течение года представить имеющуюся у предприятия продукцию не менее чем в десяти крупных российских регионах, в том числе московском;
- поскольку в производственных планах на год значился запуск пяти новых продуктовых серий, увеличивавших имеющийся ассортимент вдвое, своевременно представлять новинки старым и новым клиентам.

Сергей начал активно работать с московскими оптовыми фирмами. Он стал часто рассказывать на совещаниях об уровне организации закупок и работы с поставщиками в крупных московских оптовых фирмах, о менеджерах по закупкам, достаточно часто употреблявших профессиональную лексику и имеющих очень широкий кругозор по аналогичной продукции, представленной на рынке. Сергей внутренне ощущал, что, несмотря на солидный опыт в продажах ему недостает базовых знаний в этой области, а без них общаться в профессиональной среде становилось все труднее.

В сентябре 2002 года Сергей обратился к Ахметьеву с просьбой поддержать его в стремлении найти курсы повышения квалификации. Владимир даже обрадовался, сказал, что сам давно думал о необходимости повышения квалификации для отдела продаж и дал «добро». Полный энтузиазма, желая некоторым образом сменить обстановку и отойти от привычной жизни по схеме «работа-дом», Сергей стал подыскивать стоящие курсы. О возможных курсах он советовался со всеми, включая сотрудников бухгалтерии и финансовой службы. В результате двухнедельных поисков была отобрана трехмесячная программа с внушительным количеством часов и соответствующей стоимостью в солидном учебном заведении. Радость Сергея была недолгой — когда он предоставил собственнику информацию о курсах, тот заявил, что был неправильно понят. По мнению Владимира, Сергей и так более чем достаточно знает о продажах, чтобы тратить на учебу подобные суммы, и предложил Сергею разделить с фирмой затраты на обучение, либо найти себе курсы не дороже пяти тысяч рублей. Выделить деньги из семейного бюджета Сергей не мог, так как жена не работала, находясь с маленьким ребенком, кроме того, он по-прежнему снимал жилье. В результате он посетил совместно с Дмитрием трехдневный семинар «Управление продажами в современной компании», вынеся оттуда знание о правиле Парето, которое сразу же применил, отсортировав должным образом клиентскую базу.

Осенью начался сезонный подъем продаж. Бизнес имел ярко выраженную сезонность, и в зимние месяцы объемы реализации в три раза отличались от летних. Сергей с Дмитрием продолжали вдвоем выполнять всю работу. Составляли документы, передавали их на склад, заказывали

транспорт, контролировали отгрузку, организовывали доставку наличных денег из Москвы, пытались звонить новым клиентам, показывать новую продукцию старым, организовывали бартерные цепочки... Кроме того, вновь появившийся финансовый директор, который никак не мог добиться от руководства, кто же в компании отвечает за возврат средств от покупателей, требовал от отдела продаж снижения сроков оборачиваемости дебиторской задолженности (что это такое, отдел продаж вначале не знал). Нередко Сергей являлся на работу к восьми часам утра, чтобы к приходу водителей подготовить все отгрузочные документы, а уходил в восемь часов вечера после правильного проведения в программе документов за текущий день.

Несмотря на возрастающую нагрузку заработная плата у сотрудников отдела продаж не увеличилась. Ахметьев продолжал руководствоваться правилом «25% прибыли — на премиальный фонд», оклады изменились в среднем на 10% за год. Премиальный фонд при этом делился уже не на четверых, а на всех сотрудников офиса, которых к тому моменту стало пятнадцать. Кроме того, фирма активно приобретала производственное оборудование и транспорт, расходы на покупку которых в учете у собственника целиком списывались в расходы. Совещания проводились дважды в неделю. На каждом совещании Сергей пытался поставить вопрос об оплате за переработки и упрощении процедуры расчета прибыли. В ответ обычно получал гневную отповедь Ахтемьева, выказывавшим недовольство темпами работы отдела продаж, отсутствием инициативы и несоблюдением графика роста, который был принят всеми на совещании еще в июле. Главным аргументом Владимира в подтверждение нерационального использования времени отделом продаж было то, что он два раза застал Сергея раскладывающим пасьянс за компьютером.

К зиме Сергей стал раскладывать пасьянс все чаще... В общении с Дмитрием он часто любил заводить разговор о новых приобретениях недвижимости собственником, переезде в Санкт-Петербург его многочисленных родственников, при этом страшно распалялся и пересчитывал, какое количество денег, причитающихся ему по договоренности 1998 года, вложено в оборудование и имущество фирмы.

Несмотря на первоначальную позицию Ахтемьева в вопросе организации представительств в других городах к осени 2002 года в Москве был открыт филиал фирмы. Филиалу была поставлена задача работать со всеми клиентами (имеющимися и потенциальными) Москвы и Московской области. Руководителем филиала Ахметьевым был назначен его племянник Аркадий, проживающий в Подмосковье. Первоначально Сергей и Дмитрий отвечали за организацию работы филиала, наличие необходимого ассор-

тимента и стратегию продвижения товара в Москве. После нескольких месяцев работы глава московского филиала категорично заявил дяде Володе, что ему необходима полная свобода действий в регионе, включая инициативу по ценообразованию, а в обязанности Сергея должно входить только обеспечение бесперебойных поставок товара в Москву. Ахметьев посчитал доводы племянника вескими и, несмотря на возмущение Сергея и его напоминание о том, что он был некогда назначен главным по всем продажам фирмы, уступил требованиям главы московского филиала. Сергей прекрасно понимал, что в перспективе две трети оборота фирмы потеряны для его контроля.

Аналогичных фирм-производителей становилось все больше, и, несмотря на то, что объемы продаж росли, Владимир Ахтемьев знал из многочисленных маркетинговых исследований, что темпы роста самого рынка еще выше. Единственная причина, которую он видел — медленная и непрофессиональная работа отдела продаж. Он упоминал об этом на каждом производственном совещании, по результатам работы за один из месяцев даже оштрафовал Сергея и Дмитрия на величину начисленной им премии. В следующем месяце отдел продаж был оштрафован за неудовлетворительные параметры оборачиваемости дебиторской задолженности. Иногда критика работы Сергея переходила всякие границы с использованием ненормативной лексики, при этом в пример приводились сотрудники других подразделений, например, лаборатории, которые все время полны идей по разработке новой продукции и закупке новых современных комплектующих и сырья. В результате долгих раздумий о возможности улучшения работы отдела Ахтемьев на очередном совете директоров объявил, что все беды оттого, что в отделе продаж никто ни за что не отвечает. И тут же назначил Сергея начальником отдела, а Дмитрия сделал его заместителем. Также было объявлено, что Сергей как руководитель подразделения теперь лично будет отвечать собственной заработной платой за результаты выполнения плана продаж и развитие региональной дистрибуции. Для усиления отдела на должность менеджера по продажам был представлен очередной родственник владельца — довольно апатичный молодой человек Виталий, не имевший никакого опыта в продажах, и жизненная философия которого мешала ему подчиняться кому бы то ни было.

Сергей, несмотря на свой новый статус, продолжал выполнять всю работу в отделе, даже иногда выходил на склад и помогал грузчикам, когда возникала напряженная ситуация с отгрузкой в регионы. В это время Дмитрий вдруг сильно заинтересовался маркетингом и стал часто пропадать в кабинете Ахметьева, обсуждая с ним различные идеи внедрения новых

продуктов, разработки дизайна упаковки и варианты организации различных каналов сбыта продукции.

Прошло два месяца, приближалась весна 2003 года, а с ней и сезонный спад продаж. Собственник считал, что ситуация в продажах не изменилась к лучшему, и регулярно перекладывал ответственность за острый кризис ликвидности, существовавший в фирме, на Сергея. Начальник отдела продаж в ответ на обвинения уже совершенно открыто заявлял на совещаниях, что кризис спровоцировали непомерные для фирмы финансовые аппетиты семьи Ахметьева. В начале марта 2003 года начальником отдела продаж был назначен Дмитрий, а Сергею было предложено занять место менеджера фирмы по логистике и параллельно искать новых клиентов.

28 апреля состоялось итоговое совещание по результатам работы фирмы начиная с лета 2002 года. Результаты в целом были следующие:

- продукция фирмы напрямую поставлялась в 12 крупнейших городов России через крупные оптовые фирмы, имеющие разветвленную филиальную сеть, была представлена более чем в 40 городах;
- объем продаж в денежном выражении увеличился на 50%, однако величина чистой прибыли сократилась в сравнении с аналогичным периодом прошлого года;
- количество сотрудников в фирме достигло 60 человек, 40 из которых были рабочими в цехе и грузчиками, отдел продаж состоял из 3 человек;
- за 9 месяцев было разработано и выпущено 35 новых видов продукции, ассортимент увеличен практически вдвое.

По мнению Владимира Ахметьева, существовало несколько весьма негативных моментов, существенно осложняющих жизнь организации и идущих вразрез с планами компании:

- как оказалось, новая продукция не только не была продемонстрирована старым клиентам, но и не поставлялась новым;
- расходы на доставку товара выросли относительно средней цены продукции в два раза в сравнении с предыдущим периодом
- доля бартерных операций, на которых фирма теряла от 5 до 10% от сделки, возросла в три раза, и в результате потери от бартера съедали до 20% операционной прибыли;
- прогнозируемый объем продаж на апрель не позволял фирме достичь точки окупаемости.

Естественно, весь перечень вопросов был адресован отделу продаж.

В конце апреля оказалось, что реальные продажи еще хуже плановых. На очередном еженедельном совещании Ахтемьев объявил, что он крайне неудовлетворен работой всех подразделений, за исключением усилий, предпринимаемых Дмитрием в области маркетинга. По мнению владельца, существующая система премирования изжила себя, премия будет назначаться на его усмотрение в зависимости от его видения полезности работы каждого сотрудника. Самые большие премии получили Дмитрий, финансовый директор и начальник лаборатории. Отделу продаж была предложена следующая схема оплаты труда: оклад понижался в два раза, а премия рассчитывалась как 2% от суммы денег, полученных от клиентов, закрепленных за менеджером. Все московские клиенты закреплялись за главой филиала в Москве. Было объявлено, что, несмотря на приближающиеся затяжные майские праздники, предложенная схема начинает действовать с начала апреля и апрельская заработная плата будет, соответственно, пересчитана по новой схеме. Сергей был просто в ярости, он даже не пытался себя сдерживать, он кричал в лицо Владимиру, что именно четыре человека, включая его, а не собственник построили фирму. Что всем, чем владеет собственник, он обязан Сергею и его товарищам. Что владелец бизнеса не имеет никакого права лишать его заработанной за несколько лет доли в прибыли компании. Обвинил Ахтемьева в дилетантизме и полном неумении руководить бизнесом. Владимир, выслушав все реплики и ни разу не перебив Сергея, в конце произнес только одну загадочную фразу: «У нас не Япония, система пожизненного найма пока не прижилась. В реальном бизнесе важен результат, а не участие». Дмитрий был назначен начальником отдела маркетинга, пока состоящего из него же самого, а генеральному директору было дано поручение найти через кадровые агентства толкового начальника отдела продаж.

В мае Сергей приходил на работу к десяти утра, как и остальные сотрудники офиса, иногда опаздывал, ругался с водителями, толпившимися у его двери в ожидании накладных, готовил отгрузочные документы. Часам к одиннадцати водители разъезжались по клиентам, чертыхаясь и убеждая всех, что им ни за что не успеть выполнить дневной объем перевозок. Новым клиентам Сергей не звонил вовсе. К четырем часам он собирался, оставлял включенным компьютер с пасьянсом на экране и уходил забирать сына из детского сада, не обращая внимания на протесты Дмитрия, обещавшего наложить на него штраф за отсутствие на рабочем месте. Когда Дмитрий садился на рабочее место Сергея, он все чаще встречал приходящие по электронной почте предложения о вакансиях на должность менеджера по продажам. К середине июня терпение Дмитрия лопнуло, продажи

продолжали падать, и он рассказал Ахтемьеву о происходящем. После часового совещания Сергея решили уволить, пока он не потерял какого-нибудь важного для фирмы клиента и чтобы не разлагал вновь приходящих сотрудников. Тем более, что начальник отдела продаж был найден и уже входил в курс дел. Правда, прежнее его место работы было в другой отрасли, и он понятия не имел о специфике рынка, которым ему предстояло заниматься, но зато живо всем интересовался. По офису ходили слухи, что Ахтемьев назначил оклад новому начальнику в три раза больше, чем был у Сергея плюс проценты от общих продаж.

Сергей нисколько не удивился предложению Владимира расстаться. Сказал, что сам уже собирался уйти, но как-то не решался выбросить из жизни пять лет, проведенных в фирме и друзей, с которыми ему нравилось работать. Дела передавать он не стал (как потом оказалось, клиентские базы были у него давно скопированы), собрал вещи и после обеда ушел, пообещав вернуться через пару дней за трудовой книжкой.

Через две недели Сергей приступил к работе в качестве менеджера по продажам в аналогичной фирме, продукция которой прямо конкурировала с продукцией фирмы «БиК» по всем сегментам. Главным его условием при приеме на работу было назначение ему среднерыночной величины оклада и высокого процента от его личных продаж. Его условия были приняты. В следующие четыре месяца он побывал у всех известных ему клиентов. Некоторые брали новую продукцию, основываясь на дружеских отношениях с Сергеем, другие принимали в расчет его репутацию как продавца, отвечающего за свои слова. Результат не заставил себя долго ждать. Объем продаж нового работодателя Сергея за короткий срок увеличился на 15%, кроме того, продукция оказалась представленной в тех регионах, куда она раньше не поставлялась. И везде она вставала на полки рядом с продукцией компании «БиК», на которую покупатели начинали жаловаться за нерегулярность поставок.

К концу четвертого месяца Сергей руководил продажами в нескольких регионах, занимался экспортом продукции, его ежемесячный доход в полтора раза превышал доход в лучшие месяцы на прежнем месте работы. Он находился за своим рабочим столом, когда раздался звонок на его мобильный телефон. Звонил бывший однополчанин Владимир Ахметьев...

Вопросы для обсуждения

1. Какие действия мог бы предпринять Владимир Ахтемьев для повышения эффективности работы отдела продаж?
2. Кого можно винить в сложившейся ситуации?

3.Какую систему материального стимулирования на месте Владимира вы предложили бы Сергею?

4. Прокомментируйте наличие навыков по управлению человеческими ресурсами у собственника компании.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача решена;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача не решена.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ
Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание
по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА

1. Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений, оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др. – это ...

- А) маркетинг персонала;
- Б) управленческий консалтинг;
- В) кадровый консалтинг.

2. Потребности предприятия в отношении работника это:

- А) зарабатывать для предприятия денег больше, чем тратится на его заработную плату;
- Б) делать точно то, что предписано технологией;
- В) обеспечить определенную степень психологического комфорта (это очень многофакторное требование);
- Г) обеспечить материальный уровень.

3. Потребности работника в отношении предприятия - это:

- А) обеспечить определенную степень психологического комфорта (это очень многофакторное требование);
- Б) обеспечить материальный уровень;
- В) делать точно то, что предписано технологией;
- Г) быть адекватно инициативным, в нужное время использовать творческий подход к реализации своих функций.

4. Кадровый консалтинг обеспечивает:

- А) повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

Б) формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

В) повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

5. Кадровый консалтинг с точки зрения менеджмент подхода.

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

Б) это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами.

В) это система мероприятий по диагностике и (в случае необходимости) изменению организационной структуры организации с целью улучшения ее производственных показателей.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно.

- оценка «хорошо» - если допущена 1 ошибка.

- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 3 тестовых заданий без ошибки;

оценка «неудовлетворительно» - 2 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

«____» _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом
Перечень тем устных сообщений для семинара
по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: СЦЕНАРИИ РАБОТЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ С КОРПОРАТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
2. Поведенческие аспекты консультант-клиентских отношений.
3. Организация выполнения работ.
4. Причины разочарований.
5. Организационная патология.
6. Потребность в комплексной диагностике.
7. Межгрупповая работа в поисках решения проблем.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;
- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах

материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе;

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг
(наименование дисциплины)

Тема: СЦЕНАРИИ РАБОТЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ С КОРПОРАТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1. Это традиционно основная роль консультанта как человека, который благодаря своим необычным способностям и знаниям может вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен.

А) Судья; Б) Эксперт; В) Пропагандист.

2. Такая роль консультанта подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

А) Помощник в решении проблем, коллега;

Б) Инструктор, преподаватель, наставник;

В) Исследователь.

3. Этот метод диагностического исследования осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

А) Анкетирование;

Б) Диагностика;

В) Интервью;

Г) Сбор и анализ данных.

4. Существует несколько групп управленческих проблем, с которыми сталкивается организация. Противоречия, присущие организациям: между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т.д. – это ...

А) Социокультурные проблемы;

Б) Встроенные проблемы;

В) Ситуативные проблемы.

5. Директора часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

А) неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;

Б) некомпетентность руководства предприятий, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;

В) надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно.

- оценка «хорошо» - если допущена 1 ошибка.

- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 3 тестовых заданий без ошибки;

оценка «неудовлетворительно» - 2 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

«____» _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Перечень дискуссионных вопросов для семинара по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг (наименование дисциплины)

Тема: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РЕКРУТМЕНТА

1. Опыт успешных компаний в сфере кадрового консалтинга.
2. Анализ текущего состояния и кадрового потенциала организации.
3. Анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия.
4. Анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Тестовое задание

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

Тема: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РЕКРУТМЕНТА

1. Профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена – это ...

- А) хед-хантинг;
- Б) аутстаффинг;
- В) рекрутмент.

2. Подготовка менеджеров персонала ориентирована на следующие виды работ:

- А) формирование и хранение кадровой документации;
- Б) учет, анализ и контроль за кадровой динамикой;
- В) участие формировании кадровой политики предприятия на перспективу и в составлении текущих и оперативных планов.

3. Вся деятельность кадровых служб подчиняется прежде всего следующим главным принципам:

- А) всемерная экономия ресурса труда;
- Б) воспроизводство кадрового потенциала;
- В) обеспечение рациональных условий труда и жизни, благоприятного социального климата среды обитания, взаимодействия в хозяйственной системе.

4. Планирование должностного роста сотрудника от младших должностей к старшим с учетом стажа его работы, роста профессиональной компетентности, результатов труда.

- А) иерархия должностей;
- Б) планирование профессиональной карьеры;
- В) стратегический план развития;
- Г) маркетинг персонала;
- Д) формирование кадрового резерва;
- Е) ротация кадров.

5. Форма продвижения, которая способствует комплектованию квалифицированным персоналом должностей руководителей, повышению содержательности труда, степени ответственности и авторитета сотрудника.

- А) Социальная форма;
- Б) Межпрофессиональная форма;
- В) Линейно-функциональная форма.

6. Управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

- А) маркетинг персонала;
- Б) лизинг персонала;
- В) рекрутинг.

7. Форма заемного труда, при которой организация передает своих сотрудников другой компании для выполнения определенной работы (оказания определенных услуг), предусмотренной договором гражданско-правового характера, например, договором подряда, возмездного оказания услуг.

- А) аутстаффинг;
- Б) аутсорсинг;
- В) аутплейсмент.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 4-5 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 3 и менее правильных ответов.

Составитель _____ Г.А. Рехтина
(подпись)

« ____ » _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Вариант тестовых заданий (вариант 1)

(итоговый контроль)

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

1. Комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации.

- А) концепция;
- Б) консалтинг;
- В) мониторинг.

2. В рамках данного вида консультирования консультант производит диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению.

- А) экспертное;
- Б) процессное;
- В) обучающее.

3. Какие виды консалтинговых услуг входят в блок «управление кадрами»?

- А) определение эффективности системы управления;
- Б) стратегическое планирование;
- В) организация и методы управления;
- Г) культура корпорации;
- Д) планирование рабочей силы.

4. Деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или фирмы – это ...

- А) рекрутмент;
- Б) обеспечение информационными технологиями;
- В) реклама и отношения с общественностью;
- Г) лоббирование.

5. Что является предпосылками возникновения консалтинговых услуг?

А) учащение проверок деятельности организаций со стороны органов контроля и надзора;

Б) поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;

В) попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;

Г) логика развития организационной науки.

6. Когда была создана первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования и как она называлась?

А) 1898 г. «Служба организационного консультирования»;

Б) 1914 г. «Служба деловых исследований»;

В) 2001 г. «Консалтинговая корпорация по управлению».

7. Члены знаменитой «большой четверки» транснациональных аудиторско-консалтинговых компаний:

А) ACME;

Б) «Deloitte and Touche»;

В) «Ernst and Young»;

Г) BKG Profit Technology;

Д) KPMG;

Е) «Price Waterhouse Coopers».

8. Это объединение функционирует в России, объединяя 220 консультационных, аудиторских, юридических, тренинговых, рекрутинговых фирм и индивидуальных консультантов — это более 3000 специалистов.

А) Ассоциация консультантов по экономике и управлению;

Б) Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР);

В) *Международный денежный фонд консультантов.*

9. Развивающий консалтинг - это

А) консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту;

Б) перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики к т.д.

В) передача знаний и информации о принятии решений.

10. Эта группа консультационных организаций охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50—100. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка

сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.

- А) крупные многофункциональные консультационные фирмы;
- Б) службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм;
- В) малые и средние консультационные фирмы;
- Г) организации, оказывающие специальные технические услуги.

11. Консультант по управлению – это ...

А) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;

Б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

В) профессиональный высококвалифицированный специалист, обладающий обширными и основательными знаниями, умениями и опытом в области проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических проблем в конкретной организации и при распространении положительного опыта.

12. Этап процесса управленческого консультирования, когда консультанты дают клиенту различного рода рекомендации, детализируют разработанные ими и принятые клиентом предложения, вносят коррективы, нередко обучают работников организации-клиента.

- А) подготовка к консультированию;
- Б) диагностика организации;
- В) разработка предложений;
- Г) внедрение предложений.

13. Кадровый консалтинг обеспечивает:

А) повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

Б) формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

В) повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

14. Это традиционно основная роль консультанта как человека, который благодаря своим необычным способностям и знаниям может

вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен.

А) Судья; Б) Эксперт; В) Пропагандист.

15. Этот метод диагностического исследования осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

А) Анкетирование;
Б) *Диагностика*;
В) Интервью;
Г) Сбор и анализ данных.

16. Существует несколько групп управленческих проблем, с которыми сталкивается организация. Противоречия, присущие организациям: между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т.д. – это ...

А) Социокультурные проблемы;
Б) Встроенные проблемы;
В) Ситуативные проблемы.

17. Подготовка менеджеров персонала ориентирована на следующие виды работ:

А) формирование и хранение кадровой документации;
Б) учет, анализ и контроль за кадровой динамикой;
В) участие в формировании кадровой политики предприятия на перспективу и в составлении текущих и оперативных планов.

18. Планирование должностного роста сотрудника от младших должностей к старшим с учетом стажа его работы, роста профессиональной компетентности, результатов труда.

А) иерархия должностей;
Б) планирование профессиональной карьеры;
В) стратегический план развития;
Г) маркетинг персонала;
Д) формирование кадрового резерва;
Е) ротация кадров.

19. *Управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.*

А) маркетинг персонала;
Б) лизинг персонала;
В) рекрутинг.

20. К факторам, стимулирующим развитие современного рынка консалтинговых услуг относятся:

- А) глобализация;
- Б) централизация;
- В) повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий;
- Г) детерминация;
- Д) бурный рост электронного бизнеса.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.
- оценка «хорошо» - если допущено 3-4 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 12-15 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 11 и менее правильных ответов.

Составители _____ Г.А. Рехтина

(подпись)

«_____» _____ 20

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра кадровой политики и управления персоналом

Вариант тестовых заданий (вариант 2)

(итоговый контроль)

по дисциплине Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг

(наименование дисциплины)

1. В рамках данного вида консультирования консультанты постоянно взаимодействуют с клиентом, оценивают его идеи, предложения, проводят при его содействии анализ проблем и подготовку решений.

А) экспертное;

Б) процессное;

В) обучающее.

2. Когда наблюдается повышение спроса на консалтинговые услуги со стороны организации?

А) на начальной стадии развития хозяйства;

Б) на более поздних стадиях развития хозяйства;

В) в течение всего процесса функционирования организации.

3. Консультанты какой специализации решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами?

А) по общему управлению;

Б) по административному управлению;

В) по финансовому управлению.

4. Управленческое консультирование – это ...

А) организация и ведение предпринимательской деятельности, осуществление маркетинговых исследований, разработка маркетинговых программ, изучение рынка;

Б) вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом;

В) система побуждения работника к осуществлению своей профессиональной деятельности для достижения цели организации.

5. На рубеже каких веков стало активно развиваться управленческое консультирование?

А) XVIII и XIX вв.;

Б) XIX и XX вв.;

В) XX и XXI вв.

6. Этот американский инженер был одним из основателей классической школы управления, которая систематизировала накопленный опыт в области управленческого консультирования в период бурного развития промышленности и общественных преобразований, связанных с промышленной революцией. В последствии он сам в последние годы своей работы основным видом деятельности сделал консультирование. О ком идет речь?

- А) Э. Вуз;
- Б) Л. Якокка;
- В) Ф. Тейлор;
- Г) Дж.О. Мак-Кинси.

7. Это одно из ведущих международных профессиональных объединений консалтинговых фирм, основанное в 1960 г. в Париже. В настоящее время членами этого объединения являются 25 национальных ассоциаций стран Европы.

- А) Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм;
- Б) Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению;
- В) Международная ассоциация консультантов по организационному развитию.

8. Инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

- А) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса;
- Б) международные стандарты качества предоставления услуг;
- В) правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

9. К факторам, стимулирующим развитие современного рынка консалтинговых услуг относятся:

- А) глобализация;
- Б) централизация;
- В) повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий;
- Г) детерминация;
- Д) бурный рост электронного бизнеса.

10. О каком типе консультирования идет речь, если в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.н.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность,

усваивает рекомендации, и принимает соответствующие управленческие решения?

- А) консультирование путем взаимообучения;
- Б) учебное консультирование;
- В) экспертное консультирование;

Г) консультирование процесса. При этой форме оплаты консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования. Как правило, при этом ссылаются на цены аналогичных проектов, а также на существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента.

- А) повременная оплата;
- Б) оплата по конечному результату;
- В) фиксированная (недифференцированная) оплата;
- Г) комбинированная оплата.

11. Эта группа консультационных организаций весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам.

- А) крупные многофункциональные консультационные фирмы;
- Б) нетрадиционные источники услуг по консультированию;
- В) малые и средние консультационные фирмы;
- Г) консультативные подразделения в управленческом учреждении.

12. Профессиональный внутренний консультант – это ...

А) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;

Б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

В) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области.

13. Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений, оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др. – это ...

- А) маркетинг персонала;

Б) управленческий консалтинг;

В) кадровый консалтинг.

14. Кадровый консалтинг с точки зрения менеджмент подхода.

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

Б) это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами.

В) это система мероприятий по диагностике и (в случае необходимости) изменению организационной структуры организации с целью улучшения ее производственных показателей.

15. Такая роль консультанта подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

А) Помощник в решении проблем, коллега;

Б) Инструктор, преподаватель, наставник;

В) Исследователь.

16. Директора часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

А) неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;

Б) некомпетентность руководства предприятий, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;

В) надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.

17. Профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена – это ...

А) хед-хантинг;

Б) аутстаффинг;

В) рекрутмент.

18. Вся деятельность кадровых служб подчиняется прежде всего следующим главным принципам:

А) всемерная экономия ресурса труда;

Б) воспроизводство кадрового потенциала;

В) обеспечение рациональных условий труда и жизни, благоприятного социального климата среды обитания, взаимодействия в хозяйственной системе.

19. Форма продвижения, которая способствует комплектованию квалифицированным персоналом должностей руководителей, повышению содержательности труда, степени ответственности и авторитета сотрудника.

- А) Социальная форма;
- Б) Межпрофессиональная форма;
- В) Линейно-функциональная форма.

20. Форма заемного труда, при которой организация передает своих сотрудников другой компании для выполнения определенной работы (оказания определенных услуг), предусмотренной договором гражданско-правового характера, например, договором подряда, возмездного оказания услуг.

- А) Аутстаффинг;
- Б) Аутсорсинг;
- В) аутплейсмент.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.

- оценка «хорошо» - если допущено 3-4 ошибки.

- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 12-15 тестовых заданий без ошибки;

- оценка «неудовлетворительно» - 11 и менее правильных ответов.

Составители _____ Г.А. Рехтина

(подпись)

« ____ » _____ 20

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный);