

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления
персоналом

Протокол от «14» сентября 2017 г. № 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.35 Основы кадрового консультирования

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

Осн. кадр. консульт.

(краткое наименование дисциплины (модуля))

38.03.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

Год набора - 2018

Москва, 2016 г.

Автор-составитель:

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры организационного проектирования систем управления Переверзина О.Ю.

Заведующий кафедрой

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент Обухова Л. А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
Ситуация «Нужен ли нам консультант?».....	18
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	29
6.1. Основная литература	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы	30
6.5. Интернет-ресурсы	30
6.6. Иные источники	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	30

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.35 «Основы кадрового консультирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-4	владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)	ОПК-4.3	Способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
ОПК ОС-11	способностью предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренними и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.2	Готовность оказывать консультационные услуги внутренним и внешним заказчикам

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по организации корпоративной социальной политики социальной политики	ОПК-4.3	на уровне знаний: демонстрировать знание теоретических основ управленческого консультирования
		на уровне умений: формировать запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних

		организаций
		на уровне навыков: владеть навыками оформления договорных отношений с консультантами по кадровым вопросам
		на уровне знаний: демонстрировать знание принципов и методов консультационной деятельности
		на уровне умений: организовывать взаимодействие с внешним и внутренним заказчиком по вопросам предоставления консалтинговых услуг
деятельность по развитию персонала	ОПК ОС-11	на уровне навыков: владеть навыком обучающего консультирования

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.35 «Основы кадрового консультирования» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 36 часов: лекции 18 часов, практические занятия 18 часов. Самостоятельная работа составляет 72 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.35 «Основы кадрового консультирования» изучается на 3 курсе в 6 семестре.

Дисциплина Б1.Б.35 «Основы кадрового консультирования» относится к дисциплинам базовой части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина опирается на предыдущий уровень образования и дисциплины: Б1.Б.18 «Введение в профессию» (в 1 семестре); Б1.Б.37 Технологии разработки, принятия и обоснования управленческих решений (4 семестр); Б1.Б.25 «Управленческий учет и учет персонала» (в 5 семестре).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 6 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	12	2		2		8	О, Д, Т
2.	Организация процесса кадрового консультирования	12	2		2		8	О, Д, Т
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	12	2		2		8	О, Д, Т
4.	Методы анализа и решения	12	2		2		8	О. Д. Т

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управленческих проблем							
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	12	2		2		8	О, Д, Т
6.	Основные направления консалтинговой деятельности	12	2		2		8	О, Д, Т
7.	Консалтинг мотивационных систем	12	2		2		8	О, Д, Т
8.	Консультирование развития организационных структур	12	2		2		8	О, Д, Т
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	12	2		2		8	О, Д, Т
	Промежуточная аттестация							За
	Всего	108	18		18		72	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), диспут (Д).

** формы промежуточной аттестации: зачет (За).

Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию. Характерные черты и особенности кадрового консалтинга. Функциональные особенности современных организаций и управленческий консалтинг. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники кадрового консалтинга.

Модели и сферы применения консалтинга. Специфика работы консультантов и виды консалтинговой деятельности.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Консалтинг как логическая цепочка процедур, выполняемых консультантом и клиентом для решения проблем и осуществления изменений в организации.

Основные стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта. Цели и задачи организационной диагностики. Применение диагностики при анализе управленческих процессов. Виды диагностического наблюдения.

Позиционный анализ в структуре организационной диагностики. Диагностика в практике организационного аудита.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Установление взаимодействия «консультант- клиент». Поведенческие роли консультантов. Методы воздействия на систему «консультант-клиент». Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

Специфика консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии; по вопросам управления финансовой деятельностью; по развития маркетинга в организации, по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

Развитие мотивационных систем.

Мотивирующая оценка персонала организации. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использование «концепции PFR».

Тема 8. Консультирование развития организационных структур

Виды формальных организационных структур. Консалтинг развития организационной культуры. Основные компоненты организационной культуры. «Культуры доверия».

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Модели открытия консалтингового бизнеса. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.35 «Основы кадрового консультирования» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	опрос
Тема 2.	Организация процесса кадрового консультирования	опрос, диспут, тестирование
Тема 3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	опрос, диспут, тестирование
Тема 4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	опрос, диспут, тестирование
Тема 5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	опрос, диспут,

		тестирование
Тема 6.	Основные направления консалтинговой деятельности	опрос, диспут, тестирование
Тема 7.	Консалтинг мотивационных систем	опрос, диспут, тестирование
Тема 8.	Консультирование развития организационных структур	опрос, диспут, тестирование
Тема 9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	опрос, диспут, тестирование

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Типовые оценочные средства

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Характеристика основных подходов к управленческому консультированию.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Функциональные особенности современных организаций и управленческий консалтинг.
5. Модели и сферы применения консалтинга.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
2. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм.
3. Специфика работы консультантов и виды консалтинговой деятельности.

Примерный тест

1. Какой период времени называют «золотые годы» управленческого консультирования? (выберите один вариант)

- а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);
- б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);
- в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века);
- современный этап (конец XX – начало XXI века).

2. Какую зарубежную компанию принято считать первой консалтинговой фирмой? (выберите один вариант)

- а) McKinsey & Company;
- б) Arthur D. Little;
- в) PriceWaterhouseCoopers;
- г) Harrington Emerson;
- д) School of Commerce, Account & Finance.

3. В каком году возникла первая российская школа консультантов по управлению в структуре АНХ при Правительстве РФ? (выберите один вариант)

- а) 1930 г.;
- б) 1983 г.;
- в) 1992 г.;
- г) 1999 г.

4. Напишите компании, входящие в «большую четверку» консалтинговых компаний:

5. Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

6. Какие тенденции на рынке консалтинговых услуг отмечают эксперты по итогам 2015 года? (возможны несколько вариантов ответа)

- а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;
- б) снижение доли государственного и муниципального консалтинга;
- в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;
- г) рост услуг налогового и юридического консалтинга;
- д) увеличение оплаты труда консультантов;
- е) падение сегмента стратегического консалтинга и консалтинга в области маркетинга.

7. В каких случаях компании целесообразно обращаться за помощью к консультанту? (возможны несколько вариантов ответа)

- а) всегда, когда возникает сложная ситуация или для профилактики возможных проблем;
- б) когда необходим независимый взгляд со стороны на проблему клиента;
- в) когда проблема может вызвать очень серьезные социальные, экономические и др. последствия;

- г) когда нужна помощь грамотного специалиста в условиях ограниченного времени;
- д) необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;
- е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;
- ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;
- з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

8. Напишите в таблице по несколько положительных и отрицательных сторон при обращении за помощью к различным видам консультантов (впишите в пустые строки):

Индивидуальный консультант	
Положительные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____	Отрицательные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____
Российское консультационное агентство	
Положительные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____	Отрицательные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____
Зарубежное консультационное агентство	
Положительные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____	Отрицательные стороны 1. _____ 2. _____ 3. _____

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Общая характеристика процесса организации управленческого консультирования.
2. Основные задачи консультирования на предпроектной стадии консалтингового процесса.
3. Характеристика проектной стадии консалтингового процесса.
4. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Консалтинг как логическая цепочка процедур, выполняемых консультантом и клиентом для решения проблем и осуществления изменений в организации.
2. Основные стадии процесса консультирования: предпроектная, проектная и послепроектная.
3. Контроллинг консалтингового проекта.
4. Организационная самодиагностика.
5. Диагностическое интервью.

Примерный тест

1. Выберите принципы программного подхода в консультировании
(возможны несколько вариантов ответа)

- а) принцип «пульсирующего» инновирования;
- б) принцип выращивания инновационного ядра;
- в) принцип индивидуального подхода;
- г) принцип интенсивной профессиональной помощи;
- д) принцип комплексного рассмотрения задачи;
- е) принцип кумулятивной мотивации;
- ж) принцип предельной цели.

2. Перечислите процедуры на каждом из этапов консультирования
(заполните пустые строки):

Этап	Процедуры
Подготовка	1. Контакт с клиентом 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Диагностика	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Отчет о диагностике
Подготовка решений	1. Поиск альтернативных решений 2. _____ 3. _____ 4. _____
Внедрение решений	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Контроль качества реализованных решений 6. _____
Завершение	1. Оценка проведенной консультационной деятельности 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

3. Какие пункты входят в структуру технического задания (напишите)

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Вопросы для подготовки к опросам:

- 1. Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта.
- 2. Цели и задачи организационной диагностики.

3. Применение диагностики при анализе управленческих процессов. Виды диагностического наблюдения.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Сбор данных на объекте и их обработка (анализ, синтез).
2. Систематизированное (детальное) определение проблемы.
3. Установление обратной связи с клиентом.
4. Отчет по диагностике.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
2. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Общепринятые классификации моделей процесса принятия управленческих решений.
2. Решающие правила при принятия управленческих решений.
3. Варианты взаимодействия консультанта с группой (работа с группой).
4. Активизация коллективного мышления.

Примерный тест

1. Какая из перечисленных моделей предполагает, что организации, развиваются по собственным законам, обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения (выберите один вариант)

- а) институциональная модель;
- б) интеракционистская модель;
- в) конфликтная модель;
- г) модель «естественной» организации;
- д) организация – община;
- е) социотехническая модель.

2. Напишите, что понимается под методом «ценного понятия» в консультировании?

3. Какой метод групповой работы предполагает, что группы участников пытаются определить варианты поведения друг друга и собственного поведения в воображаемом будущем? (выберите один вариант)

- а) направленная саморефлексия;
- б) метод социодраммы;
- в) исследование действием;
- г) трансакционный анализ;
- д) фокус-группы;

е) метод психодрамы.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Установление взаимодействия «консультант- клиент».
2. Поведенческие роли консультантов.
3. Методы воздействия на систему «консультант-клиент».

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Направления деятельности консультанта.
2. Типология консультационной деятельности.
3. Установление взаимодействия «консультант-клиент». Психологические проблемы взаимоотношений «консультант-клиент».
4. Поведенческие роли консультанта.
5. Мотивация и развитие личности консультанта в процессе консалтинга.
6. Этические нормы и принципы консультирования.
7. Технологии профессионального самосохранения личности консультанта.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

Вопросы для подготовки к опросам:

1. Программа развития консультационной практики.
2. Классификация консалтинговых услуг.
3. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.
4. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.
5. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов.
6. Кадровый аудит.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Классификатор консультационных услуг «Национальной гильдии профессиональных консультантов».
2. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке (рейтинг «ЮНИПРАВЭКС»).
3. Тенденции российского рынка консалтинга в 2015 году.

Примерный тест

1. Выберите тенденции, которые имеют место в сегменте «Консультирование в области управления персоналом» по данным исследования американского и западно-европейского рынков кадровых услуг: (возможны несколько вариантов ответа)

- а) информационно-консультационное обеспечение;
- б) консультирование по разработке нормативной базы;
- в) корпоративный коучинг;
- г) услуга по оценке лояльности топ-менеджеров и их заинтересованности в честном ведении дел компании;
- д) услуги в области управления финансами;
- е) услуги по направлению Workplace focus;
- ж) услуги, связанные с построением на предприятии систем поощрения, отчетности и ответственности.

2. Способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги – это: (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг персонала;
- б) аутстаффинг персонала;
- в) адаптация персонала;
- г) balanced ScoreCard.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

Вопросы для подготовки к опросам:

- 1. Развитие мотивационных систем.
- 2. Мотивирующая оценка персонала организации.
- 3. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем.
- 4. Особенности использование «концепции PFP».

Вопросы для подготовки к диспуту:

- 1. Анализ состояния работы с персоналом в компании, существующей системы мотивации и стимулирования.
- 2. Выделение главных показателей общефирменной, групповой и индивидуальной эффективности работы для разных категорий персонала для включения в систему мотивации и стимулирования.
- 3. Отбор инструментов системы нематериального мотивирования работников (системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании).

Тема 8. Консультирование развития организационных структур

Вопросы для подготовки к опросам:

- 1. Виды формальных организационных структур.
- 2. Консалтинг развития организационной культуры.
- 3. Основные компоненты организационной культуры.
- 4. «Культуры доверия».

Вопросы для подготовки к диспуту:

- 1. Понятие организационной культуры. Характеристики, определяющие организационную культуру.
- 2. Основные компоненты организационной культуры. Типология культур,
- 3. характеристика основных типов.
- 4. Значение восприятия организационной культуры персоналом организации.
- 5. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

Вопросы для подготовки к опросам:

- 1. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм.
- 2. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
- 3. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.

Вопросы для подготовки к диспуту:

1. Модели открытия консалтинговой компании: приобретение.
2. Модели открытия консалтинговой компании: франчайзинг.
3. Модели открытия консалтинговой компании: реорганизация.
4. Модели открытия консалтинговой компании: аутсорсинг.

Примерный тест

1. Какая из 5 моделей открытия консалтинговой компании подразумевает вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона передаёт другой стороне за плату право на определённый вид консалтинговых услуг, используя разработанную бизнес-модель его ведения? (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг;
- б) франчайзинг;
- в) покупка;
- г) реорганизация (выделение);
- д) лизинг.

2. Какая из базовых стратегий деятельности консалтинговой фирмы характерна для фирм, стремящихся к диверсификации с проникновением на новые рынки? (выберите один вариант)

- а) стратегия роста;
- б) стратегия ограниченного роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) комбинированная стратегия.

3. Какая из моделей корпоративного управления Т. Долгопятовой сочетает в себе бесконтрольность менеджмента и невозможность увеличивать свою долю собственности? (выберите один вариант)

- а) модель «частного предприятия»;
- б) модель «коллективной менеджерской собственности»;
- в) модель с концентрированным внешним владением;
- г) модель с распыленным владением.

4.

а) Оцените темп прироста рынка, если прогнозируема емкость рынка – 1,26 млн. руб. а емкость рынка достигнутая – 1,37 млн руб.

Ответ: _____ %

б) Какое влияние на деятельность консалтинговой фирмы имеет рост данного показателя (напишите) _____

5. Как можно оценить консалтинговую компанию, в которой 60% проектов – «собаки»; 20% – «проблемы»; по 10% – «звезды» и «дойные коровы». Напишите обоснованный ответ

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-4	владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)	ОПК-4.3	способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
ОПК ОС-11	способностью предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренними и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.2	Готовность оказывать консультационные услуги внутренним и внешним заказчикам

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-4.3 – способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций	Оформляет запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций. Определяет этапы работы	Самостоятельно оформлен запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций. Последовательно определены этапы работы

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	по получению услуг в сфере кадрового консалтинга со стороны кадровых агентств и служб занятости населения.	по получению услуг в сфере кадрового консалтинга со стороны кадровых агентств и служб занятости населения.
ОПК ОС-11.2 – готовность оказывать консультационные услуги внутренним и внешним заказчикам	Владеет знанием методов, форм и процедур проведения кадрового консультирования. Определяет формы и методы кадрового консультирования в зависимости от поставленных управленческих задач.	Демонстрирует знание методов, форм и процедур проведения кадрового консультирования. Соотносит выбранные формы и методы кадрового консультирования с поставленными управленческими задачами.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету

1. Понятие «управленческий консалтинг».
2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук.
3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
5. «Большая пятерка» транснациональных аудиторско-консалтинговых фирм
6. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
7. Организация процесса управленческого консультирования
8. Основные стадии процесса консультирования.
9. Этапы выполнения консалтинговых проектов.
10. Цели и задачи организационной диагностики.
11. Особенности применения организационной диагностики в управленческом консалтинге.
12. Организационная самодиагностика.
13. Диагностическое интервью.
- 14.
15. Характеристика социологических и психологических методов, используемых в управленческом консалтинге.
16. Понятие «интегративного консалтинга» и специфика его использования.
17. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов и бенчмаркинга в управленческом консалтинге.
18. Сущность аутсорсинга и коучинга в сферы их применения.
19. Особенности работы консультанта по управлению.
20. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
21. Базовые ценности консалтинга. Этические основы деятельности консультанта.
22. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных

систем.

23. Особенности использование «концепции PFP».
24. Основные структурные компоненты организации. Формальная и неформальная структура.
25. Анализ современных организационных структур.
26. Консалтинг развития организационной культуры.
27. «Культуры доверия».
28. Специфика консалтинговых услуг в России.
29. Наиболее востребованные виды услуг консалтинговых компаний на российском рынке.
30. Основные виды консалтинговой деятельности.
31. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии.
32. Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью.
33. Консультирование по развития маркетинга в организации.
34. Консультирование по вопросам управления персоналом организации.
35. Проведение кадрового аудита.
36. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
37. Консультирование по вопросам развития государственных учреждений.
38. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
39. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы.
40. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
41. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
42. Консультирование по вопросам управления персоналом организации
43. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов.
44. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.
45. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
46. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
47. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
48. Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем.
49. Характеристика социологических и психологических методов: интервью, опросы, тестирование, наблюдение, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, формирование «дерева целей» и пр.
50. Тенденции российского рынка консалтинга в 2015 году.

Варианты практических заданий (кейсов) на зачет

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Ситуация «Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших

государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В.А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью, в г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему

учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциации консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. Характеристика Консалтинговых организаций по Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту. Региональные, межрегиональные, национальные, транснациональные ассоциации консалтинговых фирм.
3. Специфика консалтинговых услуг. Классификация консалтинговых услуг.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
2. Обозначьте научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга.
3. Раскройте специфику работы консультантов и виды консалтинговой деятельности.

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Есть ли в вашей организации служба внутренних консультантов? Если нет, то оцените возможности создания данной службы.

1. Дайте обоснование:
 - а) принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам);
 - б) формам повышения их квалификации;
 - в) принципов организации деятельности, статуса.
2. Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.
3. Проанализируйте деятельность внутренних консультантов, т.е. оцените возможность создания службы внутренних консультантов в вашей организации.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Этапы выполнения консалтинговых проектов: подготовка, исполнение, завершение. Контроллинг консалтингового проекта.
2. Организационная самодиагностика по А.И. Пригожину.
3. Характеристика методов «метафоры», «крестовины», «жизненного цикла». Работа с организационными патологиями. Диагностическое интервью.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте основные стадии процесса консультирования.
2. Назовите и охарактеризуйте этапы выполнения консалтинговых проектов.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Произведите ранжирование по следующей схеме:

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					
Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Позиционный анализ в структуре организационной диагностики.
2. Диагностика в практике организационного аудита.
3. Работа с организационными патологиями.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите характеристики диагностики как метода изучения состояния управляемого объекта.
2. Обозначьте виды и способы диагностического наблюдения.
3. Охарактеризуйте диагностическое интервью.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Ситуация 1

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) «Майкрософт» даже не беспокоилось о том, что на рынке есть «Линекс» – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной

из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в «Майкрософт», наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится «Линекс». В свое время «Майкрософт» сокрушила многих сильных конкурентов – от «Новелл» и «Борлэнд» до «Лотус» и «Нетскейп». Однако «Линекс» – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Приложения

«Линекс» – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен, так как называемое программное обеспечение создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации.

Поскольку «Линекс» бесплатна, наиболее сильное преимущество «Майкрософт» – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает «Линекс», так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству «Майкрософт» для нейтрализации угрозы «Линекс»?

Ситуация 2

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили вы?

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие «интегративного консалтинга».
2. Характеристика методов реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга, аутсорсинга, всеобщего управления качеством, коучинга.
3. Концепция «шесть сигм» и ее сферы применения.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте технологии бенчмаркинга в консультировании.
2. Раскройте специфику коучинга как метода консультирования.
3. Охарактеризуйте планирование как метод управления. Приведите примеры.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Разработка творческого проекта

Составьте план решения проблемы и обоснуйте его.

Предложите решение проблемы Заказчика в каждой из ситуаций. Для решения ситуаций, необходимо рассмотреть ограничения, которые могут помешать успеху консалтингового проекта, затем проанализировать ситуации и разработать подробные рекомендации по решению проблем, возникающих во время консалтингового процесса, руководству предприятия, желающего сделать заказ на консалтинговую услугу.

Ситуация для анализа 1

Заказчик и консультант расходятся во взглядах:

- а) на бизнес, движущие силы и ключевые факторы его успеха;

- б) на стратегию развития бизнеса, масштабы необходимых изменений и инноваций, темпы реструктуризации, ее результаты и временные перспективы их получения;
- в) на консультирование, роль консультанта, задачи, которые он призван решить, результаты его труда и т.д.

Ситуация для анализа 2

Глубина копания. Если руководство предприятия нацелено на «косметический ремонт», то любые разговоры о серьезных изменениях и инновациях будут восприниматься как угроза. Повод для того, чтобы оставить все как есть, найдется, например, нехватка ресурсов.

С другой стороны, консультанты, предпринимая те или иные шаги, должны помнить о необходимости и достаточности «глубины копания», не забывая об анализе рисков, учете настоящих интересов «носителей проблем», без которых рекомендации окажутся несостоятельными.

Ситуация для анализа 4. Высший руководитель дистанцируется от участия в разрешении проблемы. На первый взгляд, кажется очевидным, что в интересах руководства организации всячески способствовать успешному решению стоящей перед консультантами задачи. Однако активное сотрудничество и непосредственное заинтересованное участие в консультационном проекте не всегда воспринимается руководителями как необходимое условие получения ожидаемых результатов.

Определите, что именно необходимо изменить в организации.

Вы должны выступить в качестве консультанта. Вам следует определить, какие распространенные в организации клиента процессы и итоги работы воспринимаются сотрудниками более позитивно, а какие менее, в каких сферах необходимы кардинальные изменения, где нужно правильно расставить акценты, как нужно сформулировать основные цели проведения реформ, с чего начинать организации при реализации необходимых перемен.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.
2. Субкультура консалтинговой деятельности. Базовые ценности консалтинга.
3. Этические основы деятельности консультанта.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте управленческое консультирование как процесс взаимодействия консультанта и управленца.
2. Каковы особенности формирования взаимодействия «консультант-клиент».
3. Определите этические основы деятельности консультанта.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии
2. Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью
3. Консультирование по развитию маркетинга в организации
4. Консультирование по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений
5. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте общую характеристику основных направлений консалтинговой деятельности.
2. Каковы особенности консультирование по вопросам управления персоналом организации?
3. Расскажите о проведении кадрового аудита.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

«Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»

Ситуация:

Вас пригласили на должность консультанта директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1 000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построено 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 1 000 \$ 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.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Мотивация как побуждение человека к деятельности. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование».
2. Мотивационная матрица А.И. Пригожина и практика ее использования при мотивации работников в организации.

Вопросы для самопроверки

1. Чем характеризуется мотивационная матрица А.И. Пригожина и практика ее использования при мотивации работников в организации?
2. Какие можно назвать инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем?

Тема 8. Консультирование развития организационных структур

Компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными

профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго это будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой с целью переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось.

Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командной работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе.

Так почему необходимы дополнительные средства корпоративного регулирования и как их вводить, чтобы минимизировать сопротивление сотрудников компании?

Задание:

Помогите директору по персоналу определить действия, которые помогут реализовать все его нововведения в щадящем для сотрудников режиме. То есть решите:

- как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
- какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
- почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основные структурные компоненты организации по С.С. Фролову. Формальная и неформальная структура.
2. Модели организационно-функциональных структур М. Вебера, Р. Мертон, Ф. Селзника, А. Гоулдера, А.И. Пригожина.
3. Анализ современных организационных структур: «оболочечная», «временная», «сетевая», «проектная».

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные структурные компоненты организации.
2. Чем характеризуются формальная и неформальная структура организации.
3. Какие типы современных организационных структур вы знаете?
4. Каковы особенности консультирования развития организационных структур по

А.И. Пригожину?

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Модели открытия консалтингового бизнеса.
2. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
2. Какие стратегии деятельности консалтинговой фирмы вам известны?
3. Охарактеризуйте тактику и технологии деятельности консалтинговых фирм.

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает

	погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине.

Методические указания по подготовке к опросу:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
 - обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
2. Основное содержание доклада:
- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:
- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по написанию доклада к диспуту:

Доклад является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем доклада 7-15 стр.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации / отв. ред. Н.Л. Иванова. – М.: Юрайт, 2015. – Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/thematic/?23&id=urait.content.F9AFBA5D-D04A-408E-B3F2-EDF36FAF45A1&type=c_pub].
2. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров. – М.: Дашков и К, 2014. – 212 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/24839>
3. Левушкина С.В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учебное пособие для студентов СтГАУ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: СтГАУ, 2014. – 167 с. – Электронный ресурс: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61110/

6.2. Дополнительная литература

1. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 255 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/16449>
2. Мелякова Е. Антикризисный консалтинг предприятий в России: тенденции развития и эффективные технологии / Е. Мелякова, Ф. Шамсутдинов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 97–105.
3. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/thematic/?45&id=urait.content.620278BE-9A63-4AB3-BA6A-650E4497B6A3&type=c_pub
4. Lăzăroiu G. The role of the management consultancy industry in the knowledge economy // Psychosociological Issues in Human Resource Management. – 2015. – Т. 3. – № 2.
5. The theory and practice of people management: a critical review of the British experience. John R. Dobson / Riga International School of Economics and Business Administration. College // <http://www.EBSCO.com>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Адизес И. Развитие лидеров. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 255 с.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М.. Управленческое консультирование. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
4. История управленческой мысли: учебник / под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: Изд-во РГГУ, 2013. – 688 с.

5. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 63 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года.(Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция).

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.ilo.ru (сайт Международной организации труда)
2. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров)
3. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал «Персонал МИКС»)
4. www.uptp.ru (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
5. www.hro.ru/hrm (Онлайновый журнал «Управление персоналом»)
6. <http://www.top-personal.ru> / Журнал “Управление персоналом”
7. http://bigc.ru/publications/other/org_culture/ Статьи по управлению персоналом.
8. www.job.ru Российское “Интернет-агентство занятости”

6.6. Иные источники

1. Клопотовская П.В. Востребованность консалтинга в области управления персоналом / П.В. Клопотовская, Т.В. Лукьянова // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 124–132.
2. Красноженова Г.Ф., Симонин П.Б. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. – М.: ИФРА-М, 2014. – 158 с.
3. Синякова М.Г. Основы кадрового консультирования: учеб. пособие. – М: Феникс, 2015. – 397 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
5. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие. – 2 изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 201 с. [Электронный ресурс znanium.com]
6. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2014. 221 с. [Электронный ресурс znanium.com]

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>